

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 03.12.2024 21:08:10  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

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

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ– ФИЛИАЛ РАНХиГС**

---

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНА  
Директор СЗИУ РАНХиГС

Хлутков А.Д.

Электронная подпись

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**  
**Современное публичное управление**  
*(наименование образовательной программы)*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**реализуемой без применения электронного(онлайн)курса**

**Б1.В.ДВ.03.02 «Управление по результатам»**  
*(код и наименование РПД)*

38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
*(код, наименование направления подготовки)*  
очная, заочная  
*(форма(ы) обучения)*

Год набора - 2024

Санкт-Петербург, 2024 г

**Автор–составитель:**

Кандидат юридических наук, доцент кафедры  
государственного и муниципального управления  
Гонтарь Н.Н.

**Заведующий кафедрой**

государственного и муниципального управления,  
доктор экономических наук, доцент  
Хлутков А.Д.

РПД Б1.В.ДВ.03.02 «Управление по результатам» одобрена на заседании кафедры  
государственного и муниципального управления. Протокол от 25 апреля 2024 г. № 4.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	<b>Ошибка! Закладка не определена.2</b>
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	19
6. Методические материалы для освоения дисциплины	25
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет".....	28
7.1. Основная литература	28
7.2. Дополнительная литература.	28
7.3. Нормативные правовые документы или иная правовая информация	29 <b>Ошибка!</b>
7.4. Интернет-ресурсы	29 <b>Ошибка!</b>
7.5. Иные источники	29
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.0</b>

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.03.02 «Управление по результатам» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Наименование компонента компетенции</b>
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1	Способен анализировать проблемную ситуацию на основе системного подхода

1.2 В результате освоения дисциплины Б1.В.ДВ.03.02 «Управление по результатам» у выпускника должны быть сформированы:

<b>ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
Осуществлять анализ, планирование и прогнозирование в области государственного и муниципального управления, обоснование и анализ исполнения социальных и экономических программ, с использованием методов проектного управления и планирования;	УК-1.1	<p><b>на уровне знаний:</b>- современные проблемы управления по результатам в публичной сфере. Свободно владеть методами математического анализа и моделирования.</p> <p><b>на уровне умений:</b>- выявлять возможные противоречия, формулировать актуальные научные проблемы управления по результатам.</p> <p><b>на уровне навыков:</b> - способностями совершенствовать систему государственного управления при помощи методологии управления по результатам.</p>

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

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 академических часов, 108 астрономических часов.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ)

### Объем дисциплины и виды учебной работы для очной формы обучения

Вид работы	Трудоемкость (в академ.часах)	Трудоемкость (в астрон.часах)
<b>Общая трудоемкость</b>	144	108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	32	24
Лекции	8	6
Лабораторные занятия		
Практические занятия	24	18
<b>Самостоятельная работа</b>	112	84
<b>Контроль</b>		
Формы текущего контроля	Устный опрос, доклад, кейс	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет	

### Объем дисциплины и виды учебной работы для заочной формы обучения

Вид работы	Трудоемкость (в академ.часах)	Трудоемкость (в астрон.часах)
<b>Общая трудоемкость</b>	144	108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	16	12
Лекции	4	3
Лабораторные занятия		
Практические занятия	12	6
<b>Самостоятельная работа</b>	124	93
<b>Контроль</b>	4	3
Формы текущего контроля	Устный опрос, доклад, кейс	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет	

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.ДВ.03.02 «Управление по результатам»** относится к блоку дисциплин по выбору учебного плана по направлению подготовки магистров 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль)

"Современное публичное управление и изучается студентами во 2 семестре (очная форма обучения), в 3 и 4 семестре (заочная форма обучения).

**Дисциплина реализуется после изучения:**

- Б1.О.01 Экономика общественного сектора
- Б1.О.02 Теория и механизмы современного государственного управления
- Б1.О.03 Информационно-аналитические технологии государственного и муниципального управления
- Б1.О.06 Управление в социальной сфере
- Б1.О.07 Кадровая политика и кадровый аудит организации
- Б1.О.05 Муниципальное управление и местное самоуправление

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет

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

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации***	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		СР
<b>Очная форма обучения</b>								
<b>Тема 1.</b>	Управление по результатам: теоретико-методологические и практические основы	22	2		4		16	УО
<b>Тема 2.</b>	Управление по результатам как процесс.	21	1		4		16	УО, Д
<b>Тема 3.</b>	Управление по результатам в системе государственного управления.	16	1				16	
<b>Тема 4.</b>	Оценка эффективности деятельности организаций государственного сектора и деятельности государственных служащих	25	1		8		16	УО, Д, Кейс
<b>Тема 5.</b>	Место и роль риска в управлении деятельностью	21	1		4		16	Д, Кейс

	организации. Понятие риска и основные подходы к его изучению							
<b>Тема 6.</b>	Основные концепции риска. Виды рисков.	19	1		2		16	УО
<b>Тема 7.</b>	Риск и основные подходы к управлению рисками	19	1		2		16	УО
	<b>Промежуточная аттестация</b>							<b>Зачет</b>
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>144</b>	<b>8</b>		<b>24</b>		<b>112</b>	
	<b>ВСЕГО в астрон. часах:</b>	<b>108</b>	<b>6</b>		<b>18</b>		<b>84</b>	
<i>Заочная форма обучения</i>								
<b>Тема 1.</b>	Управление по результатам: теоретико-методологические и практические основы	20	2				18	
<b>Тема 2.</b>	Управление по результатам как процесс.	20			2		18	УО, Д
<b>Тема 3.</b>	Управление по результатам в системе государственного управления.	20			2		18	УО, Д
<b>Тема 4.</b>	Оценка эффективности деятельности организаций государственного сектора и деятельности государственных служащих	20			2		18	УО, Д, Кейс
<b>Тема 5.</b>	Место и роль риска в управлении деятельностью организации. Понятие риска и основные подходы к его изучению	22	2		2		18	Д, Кейс
<b>Тема 6.</b>	Основные концепции риска. Виды рисков.	19			2		17	УО
<b>Тема 7.</b>	Риск и основные подходы к управлению рисками	19			2		17	УО
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b><math>\frac{4}{3}</math></b>						<b>Зачет</b>
	<b>ВСЕГО</b>	<b>144</b>	<b>4</b>		<b>8</b>		<b>128</b>	
	<b>ВСЕГО в астрон. часах</b>	<b>108</b>	<b>3</b>		<b>6</b>		<b>96</b>	

### 3.2. Содержание дисциплины

**Тема 1. Управление по результатам: теоретико-методологические и практические основы**

Управление как атрибут, как процесс, как объект. Сущность, специфика, виды управления. Результат, результативность, эффект, эффективность. Эффективность и результативность управления. Виды эффективности. Критерии эффективности управления.

Предпосылки управления по результатам. Подходы к обеспечению эффективности системы и эффективности управления, оценке эффективности, результативности и производительности в школах управления (школа научного управления; административная школа, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук). Управление по целям и управление по результатам.

Подходы к определению управления по результатам. Управление по результатам как вид, технология, инструмент, процесс управления.

## **Тема 2. Управление по результатам как процесс.**

Основные принципы Management by objective (управления по целям или управления по задачам – МВО). Преимущества и возможности, слабости и ограничения.

Управление по целям и управление по результатам. Управление по результатам как процесс, фазы процесса и организационные приемы.

Система управления эффективностью и результативностью. Концептуальное представление структуры системы управления эффективностью и результативностью. Организация системы управления эффективностью и результативностью: основные положения.

Измерение эффективности и результативности: выбор показателей. Различные виды мер измерения эффективности и результативности. Качества «правильных» показателей. Применение основных соотношений. Качество работы. Критерии и атрибуты качества. Постановка ожидаемых результатов (целей). Качества ожидаемых результатов согласно концепции «MORE than SMART» («более чем разумный»).

Управление эффективностью и результативностью на практике. Аргументы в пользу системы управления эффективностью и результативностью. Аргументы против системы управления эффективностью и результативностью.

## **Тема 3. Управление по результатам в системе государственного управления.**

Новое государственное управление как теоретическая и практическая основа современных преобразований в государственном управлении. Новый менеджизм как комплекс качественных изменений в системе управления общественными финансами, организации государственной (гражданской) службы, предоставлении услуг населению, построенный на единой идейной компоненте.

Методологические и методические рекомендации по внедрению управления по результатам в органах системы государственного управления. Концептуализация понятия «эффективность» и «результативность» государственного управления. Результативность как экономическая эффективность (производительность, продуктивность), как аналог финансово-материальной, экономической результативности. Результативное управление. Эффективность как «социальная эффективность»: способность государственных управляющих структур удовлетворять требованиям определенных социальных групп, слоев; степень достижения социально значимого эффекта; удовлетворенность клиента.

Результативность, эффективность и «performance» в понимании степени эффективности деятельности или функционирования организации (в том числе государственной).

## **Тема 4. Оценка эффективности деятельности организаций государственного сектора и деятельности государственных служащих.**

### **1. Оценка эффективности деятельности органов системы государственного управления.**



Оценка эффективности государственных органов: сущность и функции. Позиции сторон в споре об оценке эффективности: оценка эффективности не учитывает особой природы деятельности государственных организаций и чем сложнее услуги, предоставляемые государственными организациями, тем больше потребность в их подотчетности, оценке эффективности.

Положительное и отрицательное воздействие измерения эффективности на государственные организации. Возможные противоречия, связанные с системой оценки эффективности, и способы их преодоления.

Принципы проектирования системы оценки эффективности: взаимодействие (доверие, справедливость); разнообразие и избыточность (содержание / логическое постоянство и стабильность / баланс между постоянством и стабильностью, с одной стороны, и разнообразием и избыточностью, с другой); динамичность (оценка эффективности как оценка процесса достижения работниками конечного результата; отражение динамики процесса разработки продукта и процесса производства продукта). Парадоксы системы оценки эффективности: чем сильнее стремление к управлению, тем ниже эффективность; высокая эффективность наказуема; ориентация на продукт и количественные объемы производства оправдана только с учетом характеристики процесса; система оценки эффективности работает только тогда, когда существует возможность выравнивания вызванных ею последствий; ориентация на продукт сокращает издержки взаимодействий для руководителя, но увеличивает издержки взаимодействий для «пограничного проводника»; оценка эффективности будет функциональна только в том случае, если ее применение носит ограниченный характер; оценка эффективности – консультаций и переговоров.

## **2. Управление эффективностью и результативностью профессиональной служебной деятельности. Оплата труда по результатам.**

Различие между «эффективностью и результативностью индивидуального труда» и «эффективностью и результативностью работы организации» как различие между трудовой деятельностью отдельного работника и организации в целом. Управление эффективностью и результативностью профессиональной служебной деятельности как целостный подход к «работе по повышению эффективности организации с помощью улучшения результатов деятельности отдельных сотрудников для достижения целей организации».

Цели организации и цели сотрудника. Условия, обеспечивающие связь между оценкой эффективности организации и оценкой эффективности и результативности профессиональной деятельности служащего. Оценка результатов деятельности сотрудника: оценка соответствия достигнутых результатов поставленным целям; оценка профессиональных знаний и навыков их применения. Методическое и технологическое обеспечение оценки результативности деятельности служащего.

Оплата труда по результатам деятельности. Основные подходы к системе оценки эффективности организации, основанных на оценке результативности деятельности служащих: премии, которые выплачиваются периодически по последним результатам служебной деятельности; надбавки к зарплате по последним результатам деятельности, но не включаемые в базовый оклад; постоянная надбавка к должностному окладу. Условия и требования при использовании подходов оценки эффективности и результативности (роль анализа должностных функций и должностного регламента; план работы как основной элемент оценки результативности и эффективности деятельности служащего; задачи как компонент плана работы; компетентность как система общих квалификационных требований, как набор знаний, профессионального опыта и навыков общения, которые сотрудник должен проявить с целью эффективного выполнения задач и достижения соответствующих результатов; связь с системой оплаты труда.

Основные подходы к системе оплаты труда по результатам: дифференцированные надбавки к должностному окладу путем увеличения базовой ставки оклада или увеличение размера оклада денежного содержания в зависимости от чина. Подходы, используемые на государственной службе. Увеличение размера оклада денежного содержания в зависимости от чина (шкала должностных окладов заменяется шкалой чинов, чтобы обеспечить большую гибкость в выравнивании ставок зарплаты в зависимости от результативности служебной деятельности и классного чина). Подход «горизонтального роста зарплаты» с учетом надбавок за выслугу лет, которые не связаны с эффективностью и результатами работы. Преимущества и недостатки

Подход, используемый для оплаты труда по результатам деятельности государственных гражданских служащих в Российской Федерации. Преимущества и недостатки. Предложения по совершенствованию.

### **Тема 5. Риск и неопределенность. Место и роль риска в управлении деятельностью организации. Основные подходы к его изучению.**

Понятие и этимология термина «риск» (греч. - “rīdsicon”). Неопределённость и риск. Риск как мера опасности. Внешний риск и внутренний риск. Объективная основа риска: соотношение случайности и неопределённости. Хаос в детерминированных системах и горизонт прогноза. Субъективная основа риска: активная адаптация, восприятие и отношение - «человеческое измерение риска».

Риски как часть общественного сознания. «Умеренное» и «радикальное» понимание риска. Сущностные признаки риска. «Спектр» рисков: природные, техногенные и социогенные риски. Общенаучный статус категории «риск». Рискология как область комплексных междисциплинарных исследований.

Риск как постоянный фактор социальной среды. Изменение взглядов на риск в меняющейся научной картине мира. Смена познавательных моделей и характер понимания риска. Математические модели и методы в управлении риском. Актуарная математика. Управление риском и нелинейная динамика.

Системный подход к управлению рисками. Надёжность, живучесть и стойкость систем. Эволюционная теория риска. Поколения рисков. Биологический риск. Риск эпидемии. Экологический риск. Риски геномной инженерии. Риски техно сферы.

Самоорганизации открытых систем и второе начало термодинамики. Эволюционные и бифуркационные механизмы развития. Теория динамических систем и неравновесная термодинамика. Теория катастроф. Само организованная критичность как универсальный механизм катастроф.

Принцип наименьшего действия как закон перехода систем в новое устойчивое состояние. Понятие «режима с обострением». Режимы с обострением как аналоги катастрофических явлений. Статистика катастрофических событий. Теория динамического хаоса. «Катастрофическое поведение» сложных систем и неэффективность традиционных методов управления риском.

Риск и принятие решений. Состояние «природы» в теории принятия решений. Определённость, неопределённость и риск. Стратегии управления риском: стратегия гарантированной надёжности; стратегия нормальных аварий; стратегия с идеальным мониторингом; стратегия реагирования на изменение свойств системы.

### **Тема 6. Основные концепции риска. Виды рисков.**

Социологические подходы к изучению риска. Социальная история представлений о риске и опасности в традиционных и индустриальных обществах. История институтов управления риском: религия; страхование; право; государственное вмешательство. Традиционные, индустриальные и постиндустриальные риски. Специфика современных рисков и трансформация восприятия риска в современных обществах.

Индоктринация риска как побочный продукт глобализации. Становление

«капитализма катастроф». Моделирование глобального развития: основные сценарии. Концепция «устойчивого развития» как реакция на системный кризис. Программа «Повестка дня на XXI век». Принципы «устойчивого развития». Критика концепции. Устойчивость и развитие. «Коридор устойчивости». Эпоха бифуркации.

«Социология риска» как инструмент конструирования, легитимации и институционализации риска. «Закон постоянного возрастания риска». «Закон классового распределения рисков». Концепция «общества риска» У.Бека. Понятие риска по Н.Луману. Природа и роль риска в трактовке Э.Гидденса. Россия как «общество всеобщего риска» по О.Н.Яницкому. Модель «каузальных факторов социальной революции» Д.Литтла (D.Littl). «Социология катастроф» П.Сорокина.

Культурологические и психологические концепции риска. Этнокультурная история понятия «риск» и представлений об опасном. Культурологическая теория риска (М.Дуглас, А.Вилдавски, К.Дейк). Роль «политических культур» и «культурных предубеждений» в оценке и принятии риска. Влияние культурных различий на восприятие риска и распределение ответственности. Модель «термостата риска» Д.Адамса.

«Риски культуры» в условиях системного кризиса по Г.Г.Малинецкому: риск неверного определения масштаба во времени; риск утраты идентификации; риск негативной самоорганизации и упущенных возможностей в отсутствие культурной политики; риск самоликвидации художественной культуры; риск «языковой травмы»; риск декультуризации – потери защитных механизмов культуры.

Психологическое восприятие риска как отражение культуры. «Психометрическая парадигма» в исследовании риска. Психологические и социально-психологические подходы к изучению риска. Интуитивные предубеждения и семантические образы при восприятии риска. Субъективные и средовые факторы, влияющие на оценку риска. Индивидуально-психологические детерминанты рискованного поведения. Склонность к риску как персональная черта личности.

## **Тема 7. Риск и основные подходы к управлению рисками.**

Государственное управление риском и безопасностью.

Социальные, политические и правовые аспекты чрезвычайных ситуаций (ЧС). Базовые положения по регулированию безопасности. Принципы обеспечения безопасности. Расширение функций МЧС России. Динамика основных показателей ЧС на территории Российской Федерации. Особенности создания и функционирования систем управления в условиях ЧС. Режимы функционирования системы. Работа в условиях ЧС. Организация работы системы управления. Структура и функции системы. Планирование работ по предупреждению ЧС. Сценарии возникновения ЧС. Паспорта риска территорий (регионов). Информационная поддержка принятия решений в условиях ЧС. Создание государственной спасательной службы МЧС России.

Содержание и специфика рисков регионального развития. Классификация рисков, влияющих на социально-экономическое развитие регионов. Структура источников рисков техногенного характера на территории Российской Федерации (по данным МЧС). Структура источников рисков природного характера на территории Российской Федерации. Основные механизмы снижения степени риска на территориальном уровне: диверсификация; приобретение дополнительной информации; лимитирование; самострахование; страхование.

Политический риск: основные подходы и процесс управления.

Риск и политика: основные понятия и стратегии развития. Становление и основные этапы концепции политического риска в политологии США. Две группы трактовок риска. Понятие политического риска в отечественной науке: «экономикоцентристский» и социально-философской подходы. Методология исследования и управления риском: анализ, оценка, прогнозирование и менеджмент политических рисков. Методики и модели анализа политического риска. Классификации политических рисков: микро-, макро- и мега риски; легально-правительственные и экстралегальные риски; катастрофические и хронические

риски; страновой, региональный, и международный риски. «Реактивный» и «проактивный» режимы управления политическим риском. Властная, регуляторная и ресурсная составляющие политического риска. Правовая и организационная формы регулирования политического риска.

Предпринимательские риски, их виды и управление ими.

Риск как фактор предпринимательской деятельности и основа создания дополнительной прибыли. Виды предпринимательской деятельности и факторы рисков в них. Профиль деловых рисков организации. Риски производственной деятельности. Коммерческие и посреднические риски. Финансовые риски. Поведенческие и природные риски. Классификации рисков: по масштабам, формам и обстоятельствам проявления, по природе формирующих их факторов. Основные подходы к управлению деловыми рисками. Современные тенденции в управлении рисками. Концепция адаптивного динамического управления рисками. Стратегия управления предпринимательскими рисками. Служба риск-менеджмента в деловой организации. Идентификация и прогнозирование рисков в предпринимательской деятельности. Методы и технологии анализа, оценки и снижения рисков. Методы управления рисками при подборе персонала.

Финансовые риски как объект управления. Развитие теории риска в процессе эволюции экономической мысли. Риск как объект финансового управления организацией. Классификация финансовых рисков. Цель, задачи и процесс управления финансовыми рисками организации. Системы обеспечения управления финансовыми рисками организации: система информационного обеспечения и система риск – контроллинга финансовой деятельности. Методический инструментарий управления финансовыми рисками организации. Исследование систематических и несистематических финансовых рисков организации. Страхование финансовых рисков. Особенности управления финансовыми рисками организации в процессах осуществления отдельных видов хозяйственной деятельности: операционной деятельности, инвестиционной деятельности, в процессах кризисного финансового развития организации.

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.3.2 «Управление по результатам» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

	<i>Наименование темы</i>	<i>Методы текущего контроля успеваемости</i>
<b>очная форма обучения</b>		
Тема 1.	Управление по результатам: теоретико-методологические и практические основы	УО
Тема 2.	Управление по результатам как процесс.	УО, Д
Тема 3.	Управление по результатам в системе государственного управления.	
Тема 4.	Оценка эффективности деятельности организаций государственного сектора и деятельности государственных служащих	УО, Д, Кейс
Тема 5.	Место и роль риска в управлении деятельностью организации. Понятие риска и основные подходы к его изучению	Д, Кейс
Тема 6.	Основные концепции риска. Виды рисков.	УО
Тема 7.	Риск и основные подходы к управлению рисками	УО

	<i>заочная форма обучения</i>	
Тема 1.	Управление по результатам: теоретико-методологические и практические основы	УО
Тема 2.	Управление по результатам как процесс.	УО, Д
Тема 3.	Управление по результатам в системе государственного управления.	УО, Д
Тема 4.	Оценка эффективности деятельности организаций государственного сектора и деятельности государственных служащих	УО, Д, Кейс
Тема 5.	Место и роль риска в управлении деятельностью организации. Понятие риска и основные подходы к его изучению	Д, Кейс
Тема 6.	Основные концепции риска. Виды рисков.	УО
Тема 7.	Риск и основные подходы к управлению рисками	УО

#### **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

##### **Типовые вопросы для устного опроса**

**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. Управление по результатам и управление по целям: сходства и различия.
2. Подходы к определению эффективности и результативности в классических и современных теориях менеджмента.
3. Выгоды, издержки и условия внедрения управления по результатам.
4. Инструменты планирования и управления по результатам в системах государственного управления: сравнительный анализ
5. Оценки эффективности и результативности деятельности организаций государственного сектора: сравнительный анализ.
6. Принципы и условия эффективности УПР
7. Измерение эффективности, результативности, производительности управления в деловых организациях и организациях государственного сектора.
8. Сильные и слабые стороны, возможности и ограничения УПР.
9. Базовые принципы управления по результатам. Основные параметры УПР и процессов его внедрения.
10. Типичные трудности, проблемы и ошибки при внедрении УПР.
11. Новое государственное управление (новый менеджизм) как методологическая и теоретическая основа управления по результатам в государственном секторе.
12. Инструменты управления по результатам.
13. Механизм оценки эффективности деятельности органов управления. Направления совершенствования систем оценки эффективности.
14. Оплата труда по результатам деятельности в системе государственного управления: преимущества и недостатки
15. Оценка как инструмент стратегического управления и элемент корпоративной культуры.
16. Основные подходы к системе оплаты труда по результатам. Подходы, используемые

на государственной службе.

17. Понятие и природа риска. Классификации рисков.
18. Современные социологические концепции «общества риска».
19. Россия как «общество всеобщего риска».
20. Психологические и поведенческие аспекты риска.
21. «Рискология» как научная дисциплина, её предмет и методы.
22. Риски природных катастроф, их прогнозирование и проблемы управления.
23. Экологический риск: понятие и методы управления.
24. Институты управления риском в современных обществах.
25. Риски в информационном обществе.
26. Политический риск: методы анализа, оценки и управления.
27. Государство как мера политического риска.
28. Риски техногенного характера, их источники и проблемы профилактики.
29. Предпринимательский риск, его анализ и управление.
30. Финансовые риски как объект управления.
31. Математические и статистические методы оценки риска.
32. Интуитивные методы оценки риска.
33. Методы управления риском.

#### **Типовые темы для докладов и обсуждения**

**(Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты)**

**Соберите информацию по предложенной теме, систематизируйте ее, сделайте выводы и предложите использование**

1. Подходы к обеспечению эффективности системы и эффективности управления, оценке эффективности, результативности и производительности в школах управления (школа научного управления; административная школа, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук).

2. «Эффект», «эффективность», «результат», «результативность», «производительность»: определение; сущность и содержание, общее и особенное.

3. Управление как атрибут, процесс, объект. Системные свойства управления. Условия эффективности управления. Эффективность управления разнообразие объекта и субъекта управления: возможности, ограничения, проблемы (Эшби, Левантовский, Седов).

4. Виды и критерии эффективности и результативности управления. Эффективность и результативность субъектов управления и управляемых объектов; управления деловой организацией и государственного управления.

5. Измерение эффективности, результативности, производительности управления.

1. Управление отклонениями, управление по целям и управление по результатам: подходы к раскрытию сущности и специфики.

2. Управление по результатам как новая философия управления; как инструмент стратегического управления; как технология; как процесс. Сильные и слабые стороны, возможности и ограничения УПР.

3. Базовые принципы управления по результатам. Основные параметры УПР и процессов его внедрения.

4. УПР в деловых организациях и органах системы государственного управления: общее и особенное.

5. Типичные трудности, проблемы и ошибки при внедрении УПР.

1. Новое государственное управление (новый менеджизм) как методологическая и теоретическая основа управления по результатам в государственном управлении

2. Децентрализация и эффективность / результативность исполнения государственных функций: международный опыт.

3. Инструменты управления по результатам. Государственная программа как инструмент управления по результатам в государственном управлении: сравнительный анализ подходов к описанию и оценке.

4. Внедрение элементов управления по результатам в рамках государственных реформ в РФ.

5. Инструменты и этапы управления по результатам в системе государственного управления РФ.

1. Оценка эффективности и результативности деятельности органов системы государственного управления. Сущность и функции оценки (обеспечение прозрачности, обучение, аттестация, поощрение и наказание, сравнение). Преимущества, проблемы (определение / установление / идентификация результатов; обеспечение адекватными ресурсами; оценка деятельности, оценка достижения результата) и побочные эффекты оценки эффективности).

2. Ключевые показатели эффективности деятельности деловых организаций и органов системы государственного управления: общее и специфическое.

3. Принципы проектирования системы оценки эффективности: **взаимодействие** (доверие, справедливость);

**разнообразие и избыточность** (содержание / логическое постоянство и стабильность / баланс между постоянством и стабильностью, с одной стороны, и разнообразием и избыточностью, с другой);

**динамичность** (оценка эффективности как оценка процесса достижения работниками конечного результата; отражение динамики процесса разработки продукта и процесса производства продукта).

4. Механизм оценки эффективности деятельности органов управления. Направления совершенствования систем оценки эффективности.

1. Теории трудовой мотивации. Влияние мотивационной структуры личности на индикаторы трудового поведения с позиций теорий мотивации.

2. Условия, обеспечивающие связь между оценкой эффективности организации и оценкой эффективности и результативности профессиональной деятельности служащего. Оценка результатов деятельности сотрудника: оценка соответствия достигнутых результатов поставленным целям; оценка профессиональных знаний и навыков их применения. Методическое и технологическое обеспечение оценки результативности деятельности служащего.

3. Оплата труда по результатам деятельности: премии, надбавки к зарплате; постоянная надбавка к должностному окладу. Переход на оплату труда по результатам деятельности служащих: параметры, процедура и проблемы оценки.

4. Условия и требования при использовании подходов оценки эффективности и результативности (роль анализа должностных функций и должностного регламента; план работы как основной элемент оценки результативности и эффективности деятельности служащего; задачи как компонент плана работы; компетентность как система общих квалификационных требований, как набор знаний, профессионального опыта и навыков общения, которые сотрудник должен проявить с целью эффективного выполнения задач и достижения соответствующих результатов; связь с системой оплаты труда).

5. Внедрение систем оценки персонала: преимущества и недостатки. Оценка как инструмент стратегического управления и элемент корпоративной культуры.

6. Оплата труда государственных служащих по результатам деятельности: зарубежный опыт и отечественная практика. Основные подходы к системе оплаты труда по результатам. Подходы, используемые на государственной службе.

7. Подход, используемый для оплаты труда по результатам деятельности государственных гражданских служащих в Российской Федерации. Преимущества и недостатки. Предложения по совершенствованию.

1. Понятие «риск» и основные трактовки риска. Сущностные признаки риска. Классификации рисков. Философия риска. Рискология как специальная научная дисциплина. Функции риска в современном обществе.

2. История институтов управления риском и борьбы с ним. Древние открытия и изобретения в области риска. Эсхатологические традиции понимания риска и современность.

3. Социально-философские концепции риска. Индоктринация риска и трансформация его понимания в «эпоху бифуркации». Социология риска. Тенденции развития риска. Концепция «устойчивого развития».

4. «Культурологическая модель» восприятия риска и распределения ответственности. Риски культуры в условиях системного кризиса. Психология риска. Риск как индивидуальный стиль жизни.

5. Риск в современной научной картине мира. Математические модели в управлении рисками. Системный подход к управлению рисками. Эволюционная теория риска. Поколения рисков. Риски техносферы.

6. Современная научно-методологическая основа управления рисками. Теория «самоорганизованной критичности». Режимы «с обострением». Теория катастроф. Теория динамического хаоса. Основные стратегии управления рисками.

Обучающимся предлагается для группового обсуждения и решения конкретная ситуация.

1. Системная классификация рисков в современном менеджменте. Факторы, формирующие профиль деловых рисков. Карта рисков организации. Служба риск-менеджмента и её функции. Профессия риск-менеджера.

2. Методы и технологии анализа риска. Способы сбора информации о рисках. Прогнозирование последствий риска. Методы идентификации поведенческого риска. Методы анализа рисков неустановленной природы («природных»).

3. Методы и процедуры оценки риска. Математические и статистические методы оценки риска. Объективные и субъективные критерии оценки риска. Эвристические методы оценки риска. Интуитивные методы оценки риска. Методика «вероятность-тяжесть» для оценки риска.

4. Методы управления рисками. Методы уклонения от риска. Методы локализации риска. Методы распределения риска. Методы компенсации риска. Метод создания системы резервов.

5. Управление результативностью в условиях неопределенности и рисков. Проблемы управления результативностью в условиях неопределенности.

### **Типовые примеры ситуационной задачи (кейса)**

**Проанализируйте, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме**

#### **Задание 1.**

Идея о том, что госучреждения производят поддающиеся измерению продукты, далеко не однозначна. Наиболее частые аргументы противников управления по результатам



приведены в таблице. Эти же данные могут быть представлены и как демонстрация слабых сторон упрощенного применения оценки эффективности.

**Таблица 1. Условия, затрудняющие определение качества работы**

Определение качества работы возможно	Определение качества работы затруднительно
Организация производит продукт	У организации есть обязательства и ценностные ориентиры
Продукт простой	Продукт сложный
Организация ориентирована на продукт	Организация ориентирована на процесс
Самостоятельная деятельность	Совместная деятельность
Продукт производится независимо от других продуктов	Продукты взаимозависимы
Причинно-следственные связи известны	Причинно-следственные связи неизвестны
Качество измеримо при помощи индикаторов	Качество неизмеримо при помощи индикаторов
Единообразный продукт	Многообразный продукт
Стабильная внешняя среда	Динамичная внешняя среда

Предложите и проанализируйте основные направления, в которых можно осуществлять развитие системизации качества работы государственных организаций (причем улучшение системы должно происходить в направлении повышения способности учитывать специфику деятельности организаций).

### **Задание 2.**

Ханс де Брюйн в своей работе «Управление по результатам в государственном секторе» отметил:

«Применение оценки эффективности может оказать крайне благотворное влияние на организацию с четко выраженной внутренней ориентацией и, наоборот, оказаться совершенно бесполезной для организации, которая в течение долгого времени была жестко ориентирована на объем выпускаемой продукции. Более того, оценка эффективности в своем развитии проходит своеобразный цикл. В самом начале, на этапе внедрения системы оценки эффективности, ясно проявляются ее положительные черты, но, в конце концов, их вытесняют побочные эффекты, порождаемые самой же системой».

Им были выявлены следующие парадоксы.

Парадокс 1: чем сильнее стремление к управлению, тем ниже эффективность.

Парадокс 2: высокая эффективность наказуема.

Парадокс 3: ориентация на продукт и количественные объемы производства оправдана только с учетом характеристик процесса.

Парадокс 4: система эффективности работает только тогда, когда существует возможность выравнивания вызванных ею последствий.

Парадокс 5: ориентация на продукт сокращает издержки взаимодействий для руководителя, но увеличивает издержки взаимодействия для «пограничного проводника».

Парадокс 6: оценка эффективности будет функциональной только в том случае, если ее применение носит ограниченный характер.

Парадокс 7: оценка эффективности – это игра консультаций и переговоров».

Прокомментируйте выявленные парадоксы и вывод де Брюйна относительно того, что «оценка эффективности кажется многообещающим методом и искушение использовать ее в качестве мощного инструмента управления очень велико».

Что и как, по Вашему мнению, необходимо делать, чтобы «оценка эффективности» действительно была эффективной и стимулирующей?

### Задание 3.

Обоснуйте необходимость учета корпоративной культуры при выборе методов оценки персонала. Предложите критерии оценки персонала для каждого типа организационной культуры, используя классификацию Камерона — Куинна

<p><b>Клановая культура</b> Компании, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Стиль лидерства: лидеры мыслят как воспитатели, возможно, как родители. Связующая сущность организации: традиции, обязательность и преданность сотрудников. Критерии успеха: здоровый внутренний климат и забота о людях. Приоритеты организации: акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности. Высокое значение придается сплоченности коллектива и моральному климату. Управление наемными работниками: организация поощряет бригадную работу, активное участие людей в общей деятельности и взаимное согласие</p>	<p><b>Адхократическая культура</b> Динамичные и творческие компании, люди готовы идти на риск. Стиль лидерства: лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующая сущность организации: преданность экспериментированию и новаторству. Критерии успеха: производство и предоставление уникальных и новых продуктов и услуг. Приоритеты организации: подчеркивается необходимость деятельности на передовом рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Управление наемными работниками: организация поощряет личную инициативу и свободу</p>
<p><b>Иерархическая культура</b> Очень формализованные и структурированные компании. Деятельность людей определяется последовательностью процедур. Стиль лидерства: лидеры гордятся тем, что они - рационально мыслящие координаторы и организаторы. Связующая сущность организации: формальные правила и официальная политика. Критерии успеха: низкие затраты, надежные поставки, плавные календарные графики. Приоритеты организации: критически важно поддержание плавного хода деятельности. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности показателей. Управление наемными работниками: акцент - на гарантии занятости и обеспечении долгосрочной предсказуемости</p>	<p><b>Рыночная культура</b> Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Стиль лидерства: лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Связующая сущность организации: организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Критерии успеха: проникновение на рынки, увеличение рыночной доли, лидерство на рынке. Приоритеты организации: репутация и успех являются общей заботой. Цели перспективной стратегии: конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Стиль организации — жесткая ориентированность на конкурентоспособность. Управление наемными работниками: поощрение внутренней конкуренции.</p>

#### **Задание 4.**

**Проанализируйте типичные ошибки и проблемы, возникающие при внедрении систем оценки персонала, а также их влияние на результативность деятельности, как организации, так и сотрудника.**

К типичным организационным ошибкам эксперты относят такие, как неопределенность критериев; оценка личных, а не профессиональных качеств и достоинств; изменение стандартов в процессе оценки; отсутствие обратной связи; отсутствие внутренней PR-кампании; отсутствие обучения оценивающих; неиспользование результатов оценки.

К ошибкам оценивающих: сравнение работников друг с другом; выделение любимчиков; определение средней оценки по шкале; «ореол звезды»; проведение аналогий; «родственная душа» и пр.

К проблемам: несоответствие метода / инструмента оценки стадии развития организации; негативное отношение и сопротивление работников; отсутствие связи системы оценки с системами компенсации и развития; отсутствие обратной связи и пр.

### **5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

#### **5.1. Экзамен (зачет) проводится с применением следующих методов (средств):**

Зачет проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность зачета для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Зачет не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Зачет проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 30 минут. При явке на зачет обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время зачета обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

#### **При проведении промежуточной аттестации в СДО**

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату.
- После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.
- Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.
- При этом запрещено:
  - ходить по вкладкам в браузере
  - сидеть в наушниках
  - пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
  - звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа.

На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения

контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

**При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа.**

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;

- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа. При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

### При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один, либо несколько верных ответов, соответствующих представленному заданию. На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося.

## 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-1.1	Анализирует проблемную ситуацию на основе системного подхода	<b>на уровне знаний:</b> - современные проблемы управления по результатам в публичной сфере. Свободно владеть методами математического анализа и моделирования. <b>на уровне умений:</b> - выявлять возможные противоречия, формулировать актуальные научные проблемы управления по результатам. <b>на уровне навыков:</b> - способностями совершенствовать систему государственного управления при помощи методологии управления по результатам.

### Типовые вопросы к зачету

1. Управление по результатам как философия, как технология, как инструмент повышения эффективности деятельности организации.
2. Эффективность и результативность: сходства и различия понятий.
3. Управление по результатам как процесс.
4. Выгоды, издержки и условия внедрения управления по результатам
5. Инструменты планирования и управления по результатам в системе государственного управления РФ.
6. Оценка результативности и эффективности деятельности организаций.
7. Принципы и условия эффективности Упр.
8. Измерение эффективности, результативности, производительности управления.
9. Управление отклонениями, управление по целям и управление по результатам: подходы к раскрытию сущности и специфики.
10. Управление по результатам как новая философия управления; как инструмент стратегического управления; как технология; как процесс. Сильные и слабые стороны, возможности и ограничения УПР.

11. Базовые принципы управления по результатам. Основные параметры УПР и процессов его внедрения.
12. УПР в деловых организациях и органах системы государственного управления: общее и особенное.
13. Типичные трудности, проблемы и ошибки при внедрении УПР.
14. Новое государственное управление (новый менеджеризм) как методологическая и теоретическая основа управления по результатам в государственном управлении
15. Децентрализация и эффективность / результативность исполнения государственных функций: международный опыт.
16. Инструменты управления по результатам.
17. Принципы проектирования системы оценки эффективности.
18. Механизм оценки эффективности деятельности органов управления. Направления совершенствования систем оценки эффективности.
19. Оплата труда по результатам деятельности
20. Условия и требования при использовании подходов оценки эффективности и результативности.
21. Внедрение систем оценки персонала: преимущества и недостатки.
22. Оценка как инструмент стратегического управления и элемент корпоративной культуры.
23. Оплата труда государственных служащих по результатам деятельности: зарубежный опыт и отечественная практика.
24. Основные подходы к системе оплаты труда по результатам. Подходы, используемые на государственной службе.
25. Подход, используемый для оплаты труда по результатам деятельности государственных гражданских служащих в Российской Федерации. Преимущества и недостатки. Предложения по совершенствованию
26. Понятие и природа риска. Классификации рисков.
27. Современные социологические концепции «общества риска».
28. «Группы риска» в современном российском обществе.
29. Россия как «общество всеобщего риска».
30. Психологические и поведенческие аспекты риска.
31. «Рискология» как научная дисциплина, её предмет и методы.
32. «Самоорганизованная критичность» и системный подход к анализу риска.
33. Риски природных катастроф, их прогнозирование и проблемы управления.
34. Экологический риск: понятие и методы управления.
35. Институты управления риском в современных обществах.
36. Риски в информационном обществе.
37. Политический риск: методы анализа, оценки и управления.
38. Государство как мера политического риска.
39. Политический риск государства в отношениях с глобальными структурами.
40. Политический риск государства в отношениях с корпорациями.
41. Риски техногенного характера, их источники и проблемы профилактики.
42. Предпринимательский риск, его анализ и управление.
43. Риск как способ обогащения.
44. Финансовые риски как объект управления.
45. Математические и статистические методы оценки риска.
46. Интуитивные методы оценки риска.
47. Методы управления риском.
48. Процесс управления риском.
49. Страхование как инструмент «передачи» риска.
50. «Страновой» и «региональный» риски.

## 51. Стратегические риски в современной России.

### Типовой пример ситуационной задачи (Кейса)

«Коррьентский монстр». Условия предлагаемой задачи позаимствованы из учебного пособия С.Н.Бухарина и В.В.Цыганова, посвящённого методам и технологии информационных войн (М.: Академический Проект, 2007 – «Социально-политические технологии»):

«Некоторые ошибочно думают, что маленькая собачка – это что-то вроде игрушки и хотя бы в силу своего небольшого размера особых бед натворить неспособна. История, приключившаяся в конце 80-х гг. в Буэнос-Айресе, доказывает, что маленькая собачка может оказаться пострашней банды террористов. Одним прекрасным утром на карниз одиннадцатого этажа огромной жилой башни вышла погулять маленькая собачонка – пекинская болонка. Что понадобилось ей на карнизе – одному собачьему богу известно...

И вот идёт болонка по карнизу, может, хозяйку отсутствующую высматривает. После первых же шагов своей странной прогулки собачка скользит по карнизу и летит вниз – всё ж не кошка. А дом стоит на Коррьентес, одной из центральных улиц Буэнос-Айреса. Народу внизу – толпы, машин – прорва. И вот долетает болонка до земли, да так «удачно», что попадает прямо на голову какой-то несчастной старушки, бредущей по своим делам. А по ходу её движения открыт канализационный люк, где рабочие что-то паяют. Старушка погибает на месте. Пушистая виновница её смерти, отряхнувшись, сбегает с места происшествия.

Тем временем бабулька, упав замертво, сбивает заборчик ограждения и оказывается в люке, угодив прямо на голову, поднимавшегося по лесенке слесаря. Слесарь срывается с лестницы и падает прямо на живописную группу коллег, которые паяют какую-то трубу. При падении паяльная лампа отлетает в стороны, вспыхивает газовый баллон и грохочет взрыв ... Группа в полдесятка слесарей почти в полном составе погибает на месте. О подробностях позже поведал один из них, сильно обгоревший, но оставшийся в живых.

Взрыв пробивает стену шахты, отделявшую её от тоннеля, где проходит линия метро. Идущий по ней поезд сходит с рельсов, ударяется обо все углы, вагоны налетают друг на друга. Огонь, взрывы, рушатся перекрытия. В общем, картины ада Данте. Пара сотен человек гибнет на месте.

И это ещё не всё. При взрыве в шахте из колодца вырывается столб пламени и дыма. Городской автобус, поворачивающий в это время на Коррьентес, влетает в облако дыма, ошалелый шофёр выворачивает руль – и автобус на полном ходу врежется в стоящую рядом бензоколонку! Одновременно из-под земли рвутся языки пламени от катастрофы в метро. Бензоколонка взлетает на воздух. Дом, стоящий рядом, охвачен пламенем и рушится от «местного землетрясения». Весь квартал полыхает и грохочет взрывами газовых баллонов, их осколки летят по всему району и поджигают соседние дома, автомобили, разносят стены. В общем, пожар длится 36 часов, после чего затухает сам собой. Трупов – 475 человек, ещё минимум столько же пропавших без вести.

И тут начинается. Президент Аргентины Р.Альфонсин выступает по ТВ с обращением к нации: «Дорогие сограждане! Беда обрушилась на нашу страну. Невиданная катастрофа унесла жизни сотен и сотен наших соотечественников. Виной стала маленькая пекинская болонка...» Тут президент, несмотря на трагедию, не смог сдержать истерический смех. (А вы бы смогли?).

По ТВ передают последние известия. «Поступают новые данные о трагедии на Коррьентес! Пожарными обнаружено ещё 22 тела погибших в результате падения

пекинской болонки...». Дикторша изо всех сил пытается сдержать приступ хохота. Дурацкая ситуация – все понимали, что произошла жуткая трагедия, но упоминание её виновницы вызывало приступы истерического смеха. На журнальных обложках красовалось фото этой милой пушистой собачки с бантиком на шее, примостившейся на руках у хозяйки, и подпись «Коррентский монстр». Так и осталась катастрофа в памяти народной под названием «Трагедия болонки». А вы говорите – терроризм...».

**По ходу решения ответьте, пожалуйста, на следующие группы вопросов:**

1. Действительно ли перед нами такая «дурацкая ситуация», как полагают авторы учебника по технологиям информационных войн, или это явление совсем иного порядка? Как описали бы эту ситуацию Вы?

2. Действительно ли размерность действующего фактора («пекинской болонки») линейно связана с размерами и последствиями вызываемых им событий («эффект масштаба»)?

3. Являлась ли болонка подлинной причиной (“causafinalis”) описанных событий? Что такое «спусковая причина»? Приведите другие, известные Вам, примеры спусковых причин и событий-триггеров, порождавших грандиозные неисчислимы последствия.

4. Как соотносится описанное событие с принятым в современной синергетике понятием «самоорганизованная критичность»? Насколько эта критичность являлась *самоорганизованной*, или *предорганизованной*?

5. Как вышеприведённая ситуация описывается с позиций теории риска? Перечислите риски, реализовавшиеся в данном случае. Каково здесь соотношение *вероятность* события и *масштабы эффекта* (ущерба)?

6. Укажите, пожалуйста, основные факторы риска и «окна уязвимости» для современного мегаполиса. Проанализируйте и промоделируйте возможность аналогичной катастрофы и её последствия в нашем городе.

7. Насколько данная ситуация подтверждает тезис, что современные мегаполисы превратились в ловушки для проживающих в них людей? Какие виды живых существ и социальные группы современного общества обладают наибольшей «способностью к адаптации» в условиях подобного мегаполиса (агломерации)?

8. С чем связан подчёркиваемый авторами «истерический» характер реакции ответственных должностных лиц и СМИ при описании ситуации? Приведите, пожалуйста, известные Вам примеры аналогичных реакций официальных должностных лиц на происходившие события.

### **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 «Зачтено» выставляется за ответ, в котором системно, логично и последовательно изложен материал по всем поставленным вопросам. Студент демонстрирует способность делать самостоятельные выводы, комментировать излагаемый



материал. При этом допускаются некоторые затруднения с ответами, например, с примерами из практики, с ответами на дополнительные вопросы.

Оценка «Не зачтено» ставится в случае, когда студент не знает значительной части учебного материала, допускает существенные ошибки; знания носят бессистемный характер; на большинство дополнительных вопросов даны ошибочные ответы либо ответ дается не по вопросу.

## **6. Методические материалы для освоения дисциплины**

В рамках данной дисциплины предполагается рассмотреть и проанализировать не только теоретические проблемы повышения результативности и эффективности, как деловых организаций, так и организаций государственного сектора и органов системы государственного управления в условиях риска и неопределенности, но практические проблемы внедрения в практику деятельности и управления организациями принципов результативности и риск-менеджмента

Данный курс имеет как теоретический, так и прикладной характер. Его основная цель – дать студентам комплексное представление о проблемах и перспективах разработки и применения модели управления по результатам, как на уровне отдельных служащих, так и на уровне организации; о преимуществах и недостатках, проблемах внедрения; о риске и неопределенности как неизбежных факторах жизни современных организаций; основных концепциях риска; методах анализа, оценки и управления рисками.

### **Методические указания по подготовке к практическим занятиям**

Особенностью данной учебной дисциплины является ее и общеобразовательный, и прикладной характер. В силу этого успешность освоения студентами материала дисциплины требует от них последовательности в изучении тем. Второй предпосылкой успешного изучения дисциплины являются знания, полученные студентами в курсах таких дисциплин, как теория организации, теория управления, методы принятия управленческих решений, политология, социология. Следовательно, базовая литература дисциплины не является для студентов абсолютно новой.

Студентам важно научиться самостоятельно работать с информацией, что поможет им впоследствии творчески использовать свой образовательный потенциал в практической деятельности. Самостоятельная работа состоит в повторении лекционного материала, подготовке к семинарским занятиям, обсуждениям и подборе примеров из практики, знакомстве с дополнительными информационными источниками, самотестировании. В учебно-методическом комплексе представлено достаточное количество научно-поискового материала, который должен вызвать у них интерес к самостоятельному изучению данной дисциплины. Поэтому рекомендуется не ограничиваться представленной в списках литературой, а обращаться к монографиям, научным сборникам и материалам, опубликованным в периодических изданиях.

После рассмотрения темы на лекциях в соответствии с учебной программой курса на практических занятиях студенты могут выполнять следующие виды работ:

- Письменные практические самостоятельные работы;
- Устный опрос по теме;
- Письменные ответы на тесты;
- Обсуждение основных проблем темы.

По одной теме возможно выполнение нескольких видов работ, например, опрос по

теме и написание практической самостоятельной работы.

В любом случае подготовку к практическому занятию следует начать с изучения теоретических аспектов, изложенных в лекции. Неясные или неоднозначные моменты следует пометить или выписать, чтобы затем уточнить в ходе проведения обсуждения.

Помимо литературы, указанной в списке, целесообразно работать с печатными и электронными источниками научной библиотеки СЗИУ.

Доступ к перечисленным ресурсам осуществляется через научную библиотеку СЗИУ РАНХиГС.

#### **Методические модели процесса обучения.**

На семинарских и практических занятиях по дисциплине применяются следующие методики и методы обучения: опрос, дискуссия по результатам анализа практических задач и деловых ситуаций. Возможны ролевые игры.

#### **Самостоятельная работа.**

Под самостоятельной работой студента понимается совокупность всей самостоятельной деятельности обучаемых как в отсутствие преподавателя, так и в контакте с ним, в учебной аудитории, и за ее пределами (в том числе и в ходе учебных занятий).

К обязательным видам самостоятельной работы относятся такие как работа с литературой и первоисточниками; написание эссе;

к дополнительной – подготовка тестовых заданий, презентаций.

Эссе - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Цель эссе состоит в развитии таких навыков как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в п.7.1. «Основная литература». При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в п.7.2 дополнительную литературу.

#### **Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

Наименование темы	Вопросы для самопроверки
<b>Тема 1.</b> Управление по результатам: теоретико-методологические и практические основы. <b>Семинар 1.</b> Эффективность и управление, эффективность управления: теоретико-методологические подходы, сущность, специфика, проблемы	1. В чем специфика управления по результатам, и чем управление по результатам отличается от управления по целям? 2. Чем вызван переход на управление по результатам? 3. Дайте характеристику основных теоретико-практических подходов к организации эффективного управления. 4. Сущность и специфика понятий результат, результативность, эффект, эффективность? 5. Раскройте подходы к обеспечению эффективности системы и эффективности управления, оценке эффективности, результативности и производительности в школах управления (школа научного управления; административная школа, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук).
<b>Тема 2.</b> Управление по результатам как процесс.	1. Дайте анализ основным принципам Management by objective (управления по целями или управления по задачам – МВО),

<p><b>Тема 2. Семинар 2.</b> Теория и практика управления по результатам..</p>	<p>выделите их преимущества и возможности, слабости и ограничения. 2. Предложите аргументы в пользу системы управления эффективностью и результативностью и аргументы против системы управления эффективностью и результативностью</p>
<p><b>Тема 3.</b> Управление по результатам в системе государственного управления.</p>	<p>1. Чем было вызвано критическое внимание к традиционному подходу к оценке эффективности государственного управления? 2. Каковы теоретические и методологические предпосылки Нового государственного управления (нового менеджизма)? 3. В чем преимущества и недостатки данной теории? Дайте характеристику ограничениям применения положений теории на практике. 4. Почему новое государственное управление (новый менеджизм) рассматривается как основа / причина использования модели управления по результатам в системе государственного управления?</p>
<p><b>Тема 4.</b> Оценка эффективности деятельности организаций государственного сектора и деятельности государственных служащих. <b>Тема 4. Семинар 4.</b> Оценивание как практика измерения эффективности..</p>	<p>1. Дайте характеристику основным позициям сторон в споре об оценке эффективности: оценка эффективности не учитывает особой природы деятельности государственных организаций (1) и чем сложнее услуги, предоставляемые государственными организациями, тем больше потребность в их подотчетности, оценке эффективности (2). 1. Раскройте положительное и отрицательное воздействие измерения эффективности на государственные организации. 2. Выделите и проанализируйте возможные противоречия, связанные с системой оценки эффективности, и способы их преодоления. 4. Дайте анализ принципам проектирования системы оценки эффективности и парадоксам системы оценки эффективности.</p>
<p><b>Тема 4. Семинар 5.</b> Управление эффективностью и результативностью профессиональной служебной деятельности. Оплата труда по результатам.</p>	<p>1. Дайте характеристику условиям, обеспечивающим связь между оценкой эффективности организации и оценкой эффективности и результативности профессиональной деятельности служащего. 2. Насколько значимо в реальной практике методическое и технологическое обеспечение оценки результативности деятельности служащего? 3. Раскройте основные подходы к системе оценки эффективности организации, основанные на оценке результативности деятельности служащих.</p>
<p><b>Тема 5.</b> Место и роль риска в управлении деятельностью организации. Понятие риска и основные подходы к его изучению. <b>Тема 5. Семинар 6.</b> Методологические основы управления в ситуации риска.</p>	<p>1. Дайте характеристику риска и неопределенности. Можно ли рассматривать риск как управление неопределенностью? 2. Раскройте объективную и субъективную основы риска. 3. Чем вызвана смена познавательных моделей и характер понимания риска? 4. Дайте характеристику следующим стратегиям управления риском: стратегии гарантированной надёжности; стратегии нормальных аварий; стратегии с идеальным мониторингом; стратегии реагирования на изменение свойств системы.</p>
<p><b>Тема 6.</b> Основные концепции риска. Виды рисков. <b>Тема 6, Семинар 7.</b> Риски мегаполиса</p>	<p>Кейс и вопросы к нему в планах семинаров</p>

<p><b>Тема 7.</b> Риск и основные подходы к управлению рисками  <b>Тема 7. Семинар 8.</b> Анализ, оценка и методы управления рисками</p>	<p>Чем вызвана необходимость управления рисками.  В чем особенности создания и функционирования систем управления рисками?  Есть ли зависимость между классификацией рисков и видами управления рисками?  Назовите основные механизмы снижения степени риска.  В чем особенности методологии исследования и управления риском?  Раскройте особенности «реактивного» и «проактивного» режимов управления риском.  Раскройте профиль деловых рисков организации.  Насколько целесообразно создание службы риск-менеджмента в деловой организации и в системе государственного управления?.</p>
--	--

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"**

### **7.1 Основная литература:**

1. Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. Инструментарий : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 440 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01617-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwipa.ru:2180/bcode/434579> (дата обращения: 25.04.2019).
2. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 249 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02141-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwipa.ru:2180/bcode/437196> (дата обращения: 25.04.2019).
3. Северцев, Н. А. Системный анализ теории безопасности : учеб. пособие для академического бакалавриата / Н. А. Северцев, А. В. Бецков. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 456 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-07985-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwipa.ru:2180/bcode/441351> (дата обращения: 25.04.2019).

### **7.2 Дополнительная литература:**

1. БарберМ. Приказано добиться результата. Как была обеспечена реализация реформ в сфере государственных услуг Великобритании [Текст] / М.Барбер ; пер. с англ. Е. К. Кудрявцевой, Н. Э. Макаровой ; под науч. ред. Я. И. Кузьминова, А. В. Клименко ; отв. ред. Ж. И. Смирнова ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011.
2. Гусарова М. В., Овчинникова М. А. Управление по результатам в системе государственного управления в России: подходы и результаты реформирования за последние 10 лет // Вопросы государственного и муниципального управления, 2014. № 1. С. 98–126
3. ДамодаранА. Стратегический риск-менеджмент : принципы и методики / АсватДамодаран ; [пер. с англ. О. Л. Пелявского и Е. В. Трибушной]. - М. [и др.] : Вильямс, 2010. - 495 с.
4. Добролюбова Е. И., Южаков В. Н., Александров О. В. Внедрение управления по результатам в рамках реализации административной реформы в

Российской Федерации: на пути к созданию новой модели государственного управления // Вопросы государственного и муниципального управления, 2014. № 2. С. 28–47

5. Кононов Е.В. Опыт развитых государств в сфере оценки и стимулирования труда государственных служащих в соответствии с результатами этой деятельности // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал, 2010. - № 4 (24). - №рег. статьи 0078. - Режим доступа к журн.: <http://region.mcnip.ru>

6. Переверзев Н.А. Построение систем управления эффективностью современной компании // Менеджмент сегодня, 2014. - № 1 (79).

7. Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации : учеб.пособие для студентов, обучающихся по специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / Н. А. Рыхтикова. - 2-е изд. - М. : ФОРУМ, 2012. - 239 с.

8.Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения : учебник, рек. М-вом образования Рос. Федерации / Р. А. Фатхутдинов. - Изд. 6-е, перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 343 с.

9. Системы, методы и инструменты менеджмента качества : учебник / М. М. Кане [и др.]. - 2-е изд., обновленное и доп. - СПб.[и др.] : Питер, 2012. - 573 с. (электронный ресурс)

10. Шапкина А.С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций : учебник для вузов, рек. М-вом образования и науки Рос. Федерации / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. - 5-е изд. - М. : Дашков и К, 2012. - 879 с. (электронный курс)

### **7.3.Нормативные правовые документы или иная правовая информация не предусмотрены**

### **7.4. Интернет-ресурсы**

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

#### ***Русскоязычные ресурсы***

1. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
2. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
3. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

#### ***Англоязычные ресурсы***

4. EBSCO Publishing- доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.
5. 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.

### **7.5.Иные источники**

не предусмотрены

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

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

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

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

Кроме вышеперечисленных ресурсов, используются следующие информационные справочные системы:

Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nmir.ru](http://www.nmir.ru); Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>; <http://uristy.ucoz.ru/>; <http://www.garant.ru/>; <http://www.kodeks.ru/> и другие.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций и семинарских занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации
2.	Помещения для самостоятельной работы
3.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
4.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
5.	Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования

В учебном процессе допускается применение онлайн-платформ Teams, Zoom, Skype for Business, а также системы дистанционного обучения LMS Moodle.