

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 05.04.2024 14:44:14  
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**  
Методической комиссией по направлению  
«Государственное и муниципальное  
управление»  
Протокол от «21» мая 2020 г. № 5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.18 «Теория управления»**

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

**«ГУ»**

*краткое наименование дисциплины (модуля)*

по направлению подготовки

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

*Направленность (профиль) "Эффективное государственное управление"*

**бакалавр**

*квалификация выпускника*

**очная, очно-заочная, заочная**

*форма(ы) обучения*

Год набора – 2020

Санкт-Петербург, 2020 г

**Автор–составитель:**

Старший преподаватель кафедры государственного  
и муниципального управления  
Королькова Н.Д.

Кандидат политических наук, доцент кафедры государственного  
и муниципального управления  
Барабанов А.А.

Заведующий кафедрой государственного  
и муниципального управления,  
доктор экономических наук, доцент  
Балашов А.И.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3. Содержание и структура дисциплины	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	44
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	46
6.1. Основная литература	46
6.2. Дополнительная литература	48
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	49
6.4. Нормативные правовые документы	52
Конституция Российской Федерации	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
6.5. Интернет-ресурсы	52
6.6. Иные источники	53
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	53

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.18 «Теория управления» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.1	Способность позиционировать себя перед коллективом и вовлекаться/участвовать в командной деятельности.
ОПК- 2	способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	ОПК-2.2	Формирование способности определять цели и выделять этапы подготовки, принятия и реализации организационно-управленческих решений, формулировать морально-правовые критерии оценки последствий исполнения государственных управленческих решений, обозначать виды ответственности.
ОПК-5.2	владение навыками составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации	ОПК-5.2	Распределение ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации

**1.2.В результате освоения дисциплины Б1.Б.18 «Теория управления» у выпускника должны быть сформированы :**

<b>ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия<sup>1</sup></b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
<b>Проводить кадровую политику и кадровый аудит, формировать коллектив и организовывать коллективную работу, уметь максимально использовать кадровый потенциал, мотивируя и развивая кадры с целью обеспечения наибольшей результативности их труда;</b>	УК ОС-3.1	
<b>Осуществлять управление органами публичной власти (органами государственной власти и местного самоуправления), а также общественными организациями в интересах общества и государства, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий их достижения, организацию работы для получения максимально возможных результатов</b>	ОПК-2.2	
<b>Осуществлять технологическое обеспечение служебной деятельности специалистов (по категориям и группам должностей государственной гражданской и муниципальной службы)</b>	ОПК-5.2	

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

<sup>1</sup>В отсутствие профессионального стандарта состав профессиональных действий был определен в рамках Форсайт- сессии Протокол № 1 от 24.08.2016 г.

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часов, 81 астрономический час.

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

#### Распределение объема дисциплины по видам работ по очной форме обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
<b>Общая трудоемкость</b>	108	81
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	32	24
Лекции	16	12
Практические занятия	16	12
Лабораторные занятия		
<b>Самостоятельная работа</b>	40	30
Контроль	36	27
Формы текущего контроля	Устный опрос, доклад-презентация (дискуссия), тестирование, решение кейсов, реферат	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Экзамен	

#### Распределение объема дисциплины по видам работ по очно-заочной форме обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
<b>Общая трудоемкость</b>	108	81
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	32	24
Лекции	16	12
Практические занятия	16	12
Лабораторные занятия		
<b>Самостоятельная работа</b>	40	30
Контроль	36	27
Формы текущего контроля	Устный опрос, доклад-презентация (дискуссия), тестирование, решение кейсов, реферат	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Экзамен	

#### Распределение объема дисциплины по видам работ по заочной форме обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
------------	-------------------------------	---------------------------------

<b>Общая трудоемкость</b>	108	81
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	12	9
Лекции	6	4,5
Практические занятия	6	4,5
Лабораторные занятия		
<b>Самостоятельная работа</b>	87	65,25
Контроль	9	6,75
Формы текущего контроля	Устный опрос, доклад-презентация (дискуссия), тестирование, решение кейсов, реферат, домашнее задание	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Экзамен	

**\*При реализации дисциплины с использованием ДОТ преподаватель самостоятельно адаптирует форму текущего контроля, указанного в таблице, к системе дистанционного обучения (п.3, п.4.1.1, п.4.2).**

### **Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина **Б1.Б.18 «Теория управления»** относится к дисциплинам обязательной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) "Эффективное государственное управление" и изучается студентами в 3 семестре (очная и очно-заочная формы обучения), и на 3 курсе (заочная форма обучения).

### **Дисциплина реализуется после изучения:**

Б1.Б.04	Введение в профессиональную деятельность
Б1.Б.09	Теория государства и права
Б1.Б.11	Математика
Б1.Б.10	Конституционное право
Б1.Б.13	Информационные технологии в управлении
Б1.Б.19	Экономическая теория
Б1.В.02	Концепции современного естествознания

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

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

## **3. Содержание и структура дисциплины**

### ***Очная форма обучения***

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Всего часов	В том числе, час.					Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
			Объем дисциплины (модуля), час.				СР	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
Л	ЛР	ПЗ	КСР <sup>2</sup>					
Тема 1	Сущность и содержание теории управления.	9	2		2		5	УО, Д-П
Тема 2	История развития управленческой мысли и практики	9	2		2		5	УО, Д-П (дис)
Тема 3	Системный подход в управлении	9	2		2		5	УО, К, Д-П (дис)
Тема 4	Управление по целям (МВО)	9	2		2		5	УО, К, Д-П (дис)
Тема 5	Разработка и принятие управленческих решений	9	2		2		5	УО, К, Д-П (дис)
Тема 6	Проектный подход в управлении	9	2		2		5	УО, К, Д-П (дис)
Тема 7	Теория управления организационными системами	9	2		2		5	УО, К, Д-П (дис)
Тема 8	Управление изменениями	9	2		2		5	Т,К,Р
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b><u>36</u> <u>27</u></b>						<b>Экзамен</b>
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>108</b>	<b>16</b>		<b>16</b>		<b>40</b>	
	<b>ВСЕГО в астрон. часах</b>	<b>81</b>	<b>12</b>		<b>12</b>		<b>30</b>	
<b>Очно-заочная форма обучения</b>								
Тема 1	Сущность и содержание теории	9	2		2		5	УО, Д-П

<sup>2</sup> Не входит в объем дисциплины.

	управления.							
Тема 2	История развития управленческой мысли и практики	9	2		2		5	УО, Д-П (дис)
Тема 3	Системный подход в управлении	9	2		2		5	УО, К, Д-П (дис)
Тема 4	Управление по целям (МВО)	9	2		2		5	УО, К, Д-П (дис), ДЗ
Тема 5	Разработка и принятие управленческих решений	9	2		2		5	УО, К, Д-П (дис), ДЗ
Тема 6	Проектный подход в управлении	9	2		2		5	УО, К, Д-П (дис), ДЗ
Тема 7	Теория управления организационными системами	9	2		2		5	УО, К, Д-П (дис), ДЗ
Тема 8	Управление изменениями	9	2		2		5	Т, К, Р
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b><u>36</u> <u>27</u></b>						<b>Экзамен</b>
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>108</b>	<b>16</b>		<b>16</b>		<b>40</b>	
	<b>ВСЕГО в астрон. часах</b>	<b>81</b>	<b>12</b>		<b>12</b>		<b>30</b>	
	<i><b>Заочная форма обучения</b></i>							
Тема 1	Сущность и содержание теории управления.	13	2				11	
Тема 2	История развития управленческой мысли и практики	12					12	
Тема 3	Системный подход в управлении	13	2				11	ДЗ
Тема 4	Управление по целям (МВО)	12	2				10	ДЗ
Тема 5	Разработка и принятие управленческих решений	12			2		10	УО, К, Д-П (дис), ДЗ
Тема 6	Проектный подход в управлении	12			2		10	УО, К, Д-П (дис), ДЗ
Тема 7	Теория управления организационными	11			1		10	Т, ДЗ

	системами							
Тема 8	Управление изменениями	14			1		13	К, Р, ДЗ
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b><u>9</u> <u>6,75</u></b>						<b>Экзамен</b>
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>108</b>	<b>6</b>		<b>6</b>		<b>87</b>	
	<b>ВСЕГО в астрон. часах</b>	<b>81</b>	<b>4,5</b>		<b>4,5</b>		<b>65,25</b>	

*Примечание: УО – устный опрос, Д-П (дис) – доклад-презентация (дискуссия), К – кейс, Т – тестирование, ДЗ-домашнее задание, Р-Реферат*

### **Содержание дисциплины**

#### **ТЕМА 1 СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ** (Лекция-дискуссия, семинар)

Цели и задачи курса. Логика построения курса. Объект, предмет изучения и статус теории управления. Место теории управления в ряду других управленческих дисциплин. Междисциплинарность теории управления. Понятие и виды управления. Субъекты и объекты управления. Методы управления. Функции управления. Общая теория управления и менеджмент.

Управление как свойство высокоорганизованных систем, как процесс и как субъектно-объектное отношение. Предмет и задачи теории управления. Управление как наука. Сочетание науки и искусства в теории и практике управления. Управление как функция организационных систем, обеспечивающая сохранение структуры организации (системы), поддержание режима работы (режима функционирования), реализацию программ (планов, проектов) и достижение целей.

Управление как целенаправленный процесс. Цель как характеристика управления, ради достижения которой оно осуществляется. Гомеостазис, повышение организованности и оптимизация как общие цели управления. Управление как базовое понятие кибернетики. Информация, система, обратная связь как ключевые понятия управления. Управление как контроль целенаправленной (целеустремленной) системы частью этой системы (управляющей подсистемой). Управление как процесс перевода системы в новое состояние путем воздействия на ее параметры.

Управление как упорядочение системы, приведение ее в соответствие с определенной закономерностью (нормами), действующей в данной среде. Управление как антиэнтропийный процесс. Основные этапы процесса управления. Анализ информации и принятие эффективного решения. Организация выполнения решения, контроль и стимулирование деятельности коллектива по достижению намеченных целей.

Иерархия управления как следствие закона «необходимого разнообразия». Альтернативность выбора управляющего воздействия и рыночный механизм управления. Культура как основной стратегический ресурс организации. Знания, используемые для управления. Традиции, традиционные знания, прошлый опыт. Эмпирические знания, опытные знания, эксперимент. Научные (теоретические) знания.

Классификация управления. Управление техническими, биологическими, социальными системами. Понятие социального управления. Иерархия социального

управления. Управление индивидом, группой, организацией, обществом. Социально-экономическая роль управления в современном обществе. Иерархия управления организацией. Стратегическое, тактическое и оперативное управление.

Организационное управление. Профессионализация управления и “менеджмент”. Менеджмент как область знаний, помогающая осуществить функции руководства людьми, как искусство управления людьми. Понятие «научного менеджмента» и прикладные задачи науки управления. Административное управление (управление административными организациями). Менеджмент, или управление производственными организациями. Управление задачами, проектами, программами. Управление ресурсами, персоналом, процессом решения проблем.

## **ТЕМА 2. ИСТОРИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ И ПРАКТИКИ** (Лекция, семинар, коллоквиум)

Этапы формирования теории управления. Индустриальные революции и управление. Классический подход (научный, административный, бюрократический). Теории Ф.У.Тейлора, Г.Л. Ганта, А.К. Гастева, А.Файоля. Теория рациональной бюрократии М.Вебера. Основы гуманистического менеджмента (Э.Мэйо, М.П. Фоллет, Ч.Барнард, А.Маслоу, Д. Макгрегор): теория «человеческих отношений»; концепция человеческих ресурсов; бихевиоризм в теории управления. Теория «Х» и теория «Z» (Д. Макгрегор) Формирование новой парадигмы управления. Основные тенденции в современном управлении. Цифровизация в управлении.

Эволюция управленческой мысли в XX веке. Возникновение научного управления. «Школа научного управления» и ее значение в становлении науки управления (Ф.У.Тейлор). Формирование научной основы и терминологии менеджмента. Развитие практики и принципов менеджмента в работах Х.Эмерсона, Л.Урвика и Л.Гьюлика. «Классическая школа» в практике менеджмента. Административная школа и ее основные принципы. Административная теория А.Файоля. Концепция идеальной бюрократии М.Вебера.

Школа «человеческих отношений» в теории управления (социально-психологический вариант менеджмента). Вклад «эмпирической школы» управления в превращение менеджмента в самостоятельную профессию. Школа «социальных систем» в науке и практике управления, её теоретическая база и основные идеи. Концепция открытых систем в теории и практике менеджмента

«Наука управления», или количественный подход. Исследование операций как оказание помощи администратору при принятии им решения путем обеспечения его необходимой количественной информацией. Методы анализа и планирования операций, определения эффективности оружия и боевой техники, стратегических игр, массового обслуживания и др. работы как основа теоретической и прикладной кибернетики (работы Дж. Фон Неймана, Н. Винера, В. Буша, К. Шеннона, О. Моргенштерна, А. Тьюринга и др.).

Исследование процессов управления в системах «человек – машина» с единых позиций. Единство общих законов управления в машинах и живых организмах (по Н Винеру) и новый взгляд на системы «человек – машина». Кибернетика как наука, занимающаяся изучением систем любой природы, способных воспринимать, хранить и перерабатывать информацию и использовать ее для управления и регулирования.

Концепция организации как открытой системы. Самосохранение и адаптивное управление. Теория ситуационного управления. Представление организации и окружающей среды как взаимосвязанных и взаимовлияющих структур. Стратегическое управление. Стратегическое мышление как инвестирование будущего состояния

организации, как способность распределять ресурсы на длительный срок для достижения главных целей.

Основные ценности современной концепции успешного управления. Эффективность управления. Реализация потенциала персонала, растущая готовность к нововведениям. Современная, или новая парадигма организационного управления. Работы Р. Уотермана, Т. Питерса, И. Ансоффа, П. Друкера, Г. Саймона и др. и их вклад в развитие и формирование современной парадигмы управления. Основные положения современной парадигмы организационного управления. Открытость организации и эффективность деятельности. Ситуационный подход к управлению (ситуационное управление). Персонал и управление персоналом (люди, обладающие знаниями как главный источник высокой эффективности). Повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивации работников и стиля руководства.

### ТЕМА 3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ (Проблемная лекция, семинар практикум)

Основные этапы становления системных идей. Системные концепции в работах Л. фон Берталанфи, А.А.Богданова, А.П.Анохина, В.Н.Садовского и др. Системные исследования в управлении в рамках общей теории систем и кибернетики. Эволюция системной идеологии в работах Н.Винера, К.Боулдинга, Р.Акоффа, Ст.Бира и др.

Построение универсальных теоретических концепций, описывающих все возможные типы систем (общая теория систем) или общие свойства живых и неживых систем (кибернетика). Системный подход в качестве самостоятельного метода организационных исследований (по Ч.Барнарду). Системный подход к организации как целостной системе, состоящей из взаимодействующих частей. Системный подход как способ мышления.

Первая парадигма системного мышления и идея равновесия систем. Исследование открытых систем, находящихся в состоянии динамического равновесия со средой существования, как предмет системного подхода (кибернетика Н.Винера, общая теория систем Л.фон Берталанфи, математическая общая теория систем М.Месаровича, системно-кибернетическая концепция У.Р.Эшби, А.Раппопорта, К.Боулдинга и др.)

Внедрение системного мировоззрения и системной методологии в науку, технику и практическую деятельность как главный вклад современных системных исследований. Анализ сложных систем для решения деловых, промышленных, военных и других проблем. Дифференциация системных идей: системный подход, системный анализ, исследование операций, системотехника, общая теория систем, системная эвристика, теория решения и другие дисциплины. Исследование различий между системным анализом и исследованием операций, системным анализом и системотехникой, теорией решений и исследованием операций. Возможность применения научной методологии к неколичественным («неточным») областям, таким как лидерство и руководство, управление человеческими ресурсами и др.

Выживание как основополагающий фактор, объединяющий системы различной природы с точки зрения кибернетики, и определяющий жизнеспособное поведение подобных систем. Основные законы, раскрывающие и объясняющие процессы саморегуляции и самоорганизации и выражающие «принципы», которые определяют рост и устойчивость, обучение и регулирование, адаптацию и эволюцию больших многосвязных систем любой природы. Закон самосохранения. Необходимость определенных условий для обеспечения организации своей выживаемости.

Устойчивость как центральное понятие в динамической теории систем. Понятие «устойчивость» для системы, находящейся в равновесном состоянии. Устойчивость системы, находящейся в движении. Устойчивость движения как его нечувствительность к малым возмущениям. «Устойчивость» и состояние равновесия. Равновесное состояние

системы с внешней средой. Система гомеостаза как система, обеспечивающая сохранение системой устойчивости и равновесия.

Понятие адаптации. Адаптивное управление. Адаптация системы к существенным для нее изменениям внешней среды в результате воздействия внешней среды на систему. Принцип Ле Шателье. Изменение равновесного состояния системы в случае внешнего воздействия в соответствии с принципом Ле Шателье. Понятие «внутреннего регулятора» и его действие по уменьшению эффекта внешнего возмущения. Проявление адаптации, самонастройки, обеспечивающей развивающейся системе устойчивость в конкретных условиях внешней среды. Эволюция и адаптация системы к внешней среде в соответствии с принципами эквифинальности и полифинальности.

Управление как процесс перевода системы в новое состояние путем воздействия на ее параметры. Стремление системы экономить энергию и принцип действия механизма самосохранения. Принцип экономии энтропии. Переход системы в такое новое состояние, которому соответствует минимум рассеяния энергии, в соответствии с принципом экономии энтропии, или принципом наименьшего действия.

Принципиальная неустойчивость сложной системы. Неустойчивость как следствие сложности системы, ее внутреннего разнообразия, огромного числа взаимосвязей как со стабилизирующим эффектом (отрицательные обратные связи), так и дестабилизирующим (положительные обратные связи) динамических процессов в системе. Принцип обратной связи, или взаимозависимость как основной принцип регулирования, как фундаментальное общенаучное понятие в теории управления. Управление сложными системами при наличии обратной связи в цепи регулирования. Возможности регулятора с обратной связью компенсировать возмущения не только определенного вида, но и произвольные возмущения. Типы обратных связей. Положительные и отрицательные обратные связи. Гладкие и пороговые (линейные и нелинейные) обратные связи. Двухсторонние и односторонние обратные связи. Мгновенные (безынерционные), запаздывающие (инертные), опережающие обратные связи. Способы использования обратных связей - автоматические, автоматизированные.

Неустойчивость как основная причина любого «неожиданного» качественного изменения состояния системы. Синергетика как наука, анализирующая причины неожиданных явлений.

Принцип многофункциональности. Принцип централизации управления. Жесткие элементы управления. Децентрализация управления. Самоуправление и саморегуляция. Закон усиления регулирования и управления. Регулирование, регулятор, самоорганизация, принцип обратной связи. Влияние усилительных свойств системы по отношению к управляющему параметру на осуществимость ее управления.

Положительные и отрицательные обратные связи. Бизнес-процессный подход в управлении. Синергетический подход в управлении (Г.Хакен, И.Пригожин, С.П.Курдюмов). Аттракторы, параметры порядка и управляющие параметры. Управляемый хаос. Теория сложных систем.

#### **ТЕМА 4. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ**

(МВО). (Мастер-класс, семинар-практикум, тренинг)

Управление по целям и управление, ориентированное на результат. Возможности и ограничения концепции управления по целям. Понятия цели и целеполагания в управлении. Правило SMART. Дерево целей. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard). Понятия эффективность и результативности. Ключевые показатели эффективности (KPI). Управление, ориентированное на результат в системе государственного и муниципального управления. Управление по целям и самоменеджмент. Технологии тайм-менеджмента

Управление как субъектно-объектное отношение. Целенаправленное

управленческое воздействие как часть управленческого процесса. Влияние субъекта управления на объект с целью его изменения, преобразования, перевода из одного состояния в другое.

Понятие «системы управления». Основные компоненты системы управления. Субъект и объект управления. Управляющие воздействия (канал прямой связи). Обратная связь. Система ограничений. Внешняя среда (факторы внешней среды, влияющие на систему управления). Информация управления. Средства коммуникаций. Процессы и функции управления. Методы и технологии управления. Цели управления и качество (эффективность, оптимальность, рациональность) управления.

Коммуникации, обратная связь и управляющие воздействия как ключевые компоненты управления (по Н. Винеру). Понятие «контура управления». Блоки (подсистемы) «контура управления». Подсистема наблюдения, или сбора информации о состоянии объекта управления и о результатах процесса функционирования. Подсистема регистрации (документирования) результата. Подсистема сравнения результата с целью. Подсистема выявления отклонения результата, анализа и оценки смысла и содержания отклонения (результата). Подсистема выработки решения об изменении, ликвидации или компенсации отклонения. Подсистема перевода решения в управляющее воздействие («конструирование» управляющего воздействия). Подсистема реализации («ввода») управляющего воздействия для корректировки процесса деятельности организации.

Целенаправленность как основное свойство социальных систем. Понятие цели управления. Цель как набор характеристик желаемой системы. Выбор цели как разработка системы ценностей. Ценность как выбор того, что является важным, стоящим, что привлекает внимание, интерес человека. Требования к целям: достижимость, напряженность, гибкость, измеримость, однозначность, совместимость, приемлемость. Противоречивость требований к целям субъектов влияния: собственников, менеджеров, работников. Направленность целей на удовлетворение потребностей клиентов. Классификация целей. Дерево целей. Виды (типы) целенаправленных систем управления. Режим управления объектом как характеристика субъекта управления.

Планирование как вид управленческой деятельности, как ведущая функция управления. Определение целей организации и координация усилий организации по достижению общих целей как основная цель планирования. Процесс и функции планирования. Основные виды и типы (классификация) планирования. Пространственное и поведенческое планирование. Основные технологии стратегического планирования. Изыскательское планирование, или планирование от имеющихся возможностей. Нормативное планирование, или планирование от целей и задач организации.

Прогнозирование. Стратегическое и долгосрочное планирование. Тактическое планирование. Текущее и оперативное планирование. Программно-целевое планирование. Планирование, ориентированное на прошлое, настоящее и будущее. Планирование, ориентированное на взаимодействие и участие (интерактивное планирование).

Программно-целевое управление (планирование). Системный характер программно-целевого планирования. Понятие целевой программы. Методы экспертных оценок и сетевого планирования в процессе разработки целевых программ. Содержание программно-целевого планирования. Долгосрочный прогноз развития организации (предварительный эскиз будущей программы). Метод сценариев. Глобальная (главная) цель. Декомпозиция целей на основе методологии «дерева целей». Технология формирования дерева целей. Определение способов достижения целей нижнего уровня. Формулировка и постановка задач по реализации «способов достижения» целей нижнего уровня.

Распределение задач по подразделениям – исполнителям. Делегирование полномочий, установление методов координации. Планирование и распределение ресурсов по подразделениям. Должностные инструкции и технологические схемы. Критерии и методы оценки результатов деятельности. Средства информационного

обеспечения для подготовки адекватных и своевременных данных оценки результатов деятельности организации. Информационные системы. Аналитические группы. Системы мониторинга. Планирование трудовых ресурсов. Интеграция задач, согласованных по исполнителям, времени исполнения и ресурсам, в программы.

Прогнозирование и обучение как условия адаптации организации к изменяющейся внешней среде. Основные этапы стратегического планирования. Миссия организации. Выбор множества целей организации. Оценка и анализ внешней среды. Возможности и угрозы со стороны внешней среды.

## **ТЕМА 5. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

(Мастер-класс, семинар-практикум, тренинг)

Типология управленческих решений. Теория ограниченной рациональности в принятии решений. Управленческий цикл и процедуры разработки и принятия управленческих решений. Методы коллективного принятия управленческих решений. Понятие риска, Риски управленческих решений. Основы стратегического управления. Теория рефлексивности (Дж. Сорос, В.Е. Лефевр, Н.Талеб).

Центральное место процесса принятия решений в процессе управления. Управленческий цикл как процесс принятия решений, информация, проблема, обратная связь. Организационное решение. Технология принятия решений, основные процедуры и операции. Виды управленческих решений. Рациональное решение. Этапы рационального решения проблем: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы и принятие решения, реализация решения, обратная связь. Влияние среды и личности руководителя на процесс принятия управленческих решений. Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона.

Методы принятия управленческих решений. Количественные и качественные методы принятия решений. Количественные (математические) методы. Deskриптивные (качественные) модели принятия решений. Нормативные (смешанные, качественно-количественные) методы принятия решений. Голосование и переговоры как методы принятия групповых решений. Методы принятия решений в условиях неопределенности.

## **ТЕМА 6. ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ**

(Проблемная лекция, семинар практикум, тренинг)

Основы проектного менеджмента. Понятие проекта. Международные стандарты проектного управления (PMBOK). Логико-структурная матрица проекта. Инструменты управления проектом. Команда проекта, План-график проекта. Риски проекта. Гибкие технологии управления проектом (Agile, Scrum, Kanban).

Проектный подход в управлении. Методы управления процессом решения задач и проблем, реализации проектов и программ на основе системной методологии. Принципы проектного подхода. Формирование структур управления проектом, их характеристики.

Проект и программа. Распределение задач по подразделениям – исполнителям. Делегирование полномочий, установление методов координации. Планирование и распределение ресурсов по подразделениям. Критерии и методы оценки результатов деятельности. Средства информационного обеспечения. Информационные системы. Аналитические группы. Системы мониторинга.

Администрирование. Инструментальный подход. Инструментарий менеджмента как сочетание орудий, средств, способов, процедур воздействия. Должностные инструкции и технологические схемы. Организационно-методическое обеспечение менеджмента, его основные составляющие, правила построения системы и применения

методов менеджмента организации: комплексность, ранжирование, условия построения и реализации процедур реорганизации.

Человеческий фактор в организации. Активизация деятельности персонала. Мотивы и стимулы. Механизм руководства подчиненными, рычаги мотивации и стимулирования работника. Формирование команды, принципы распределения ролей, особенности работы в команде проекта.

## **ТЕМА 7. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ СИСТЕМАМИ**

(Проблемная лекция, семинар-практикум, коллоквиум)

Основные положения и черты организационной модели человеческих отношений. Подходы к определению социальных организаций как объектов управления. Концепция организационной структуры. Организационные процессы. Управленческая коммуникация. Организационное поведение. Распределение полномочий и ответственности, принципы делегирования. Руководство и лидерство – стили, модели, теории. Методы и модели мотивации персонала. Кризисы и риски развития организаций.

Организация как объект управления. Психологический индивид. Группа как совокупность взаимодействующих друг с другом людей. Формальная группа. Неформальная группа. Социальная группа как социальная система. Социальная группа как целеустремленная система. Организация как социальная система.

Особенности социальной организации как объекта управления. Модели организаций. «Классические» модели. Механистическая модель организации. Школа «научного менеджмента» Ф. Тейлора как теоретическая база «классической» модели. Модель рациональной бюрократии как наиболее эффективной (по М. Веберу) формы человеческой деятельности. Централизованное управление. «Жесткие» элементы управления. Иерархическая структура управления.

Органическая модель организации. Система поддержания человеческих отношений как основа органической модели. «Мягкие» элементы управления. Внимание к человеку и его мотивация. Мотивация как процесс побуждения людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Мотивы поведения людей с точки зрения психологических теорий. Исследование внутренних побуждений человека действовать определенным образом в рамках содержательных теорий мотивации. Поведение людей с учетом их восприятия и познания с точки зрения процессуальных теорий мотивации.

Коммуникации, лояльность, участие в принятии решений. Стилль управления. Совершенствование человеческих ресурсов как условие успешности работы организации. Децентрализация управления. Гибкие, адаптивные структуры.

Организация как «открытая» система. Усиление влияния факторов внешней среды с возрастанием сложности организации. Стратегия развития организации как «функция» внешнего окружения. Приоритет стратегическому управлению. Эффективность организации. Способность к саморегулированию, самоорганизации и к адаптации.

Модель социальной организации, содержащей подсистемы, обеспечивающие адаптацию, достижение целей, интеграцию (координацию) усилий, поведение поддержки (корпоративную солидарность) (модель Т. Парсонса – Н. Смелсера).

Организация как сложная динамическая нелинейная система и её особенности как объекта управления. Соотношение кибернетического, синергетического и системного подходов в управлении. Синергетическая концепция социального управления. Множество возможных сценариев развития сложной системы в конкретной точке своего развития. Ускоренный качественный рост систем на основе включения механизмов положительной обратной связи, приводящих к актуализации огромных потенциалов эффективности.

## **ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

(Лекция-дискуссия, семинар-практикум, коллоквиум)

Плановое организационное изменение - определение и анализ процесса изменения. Принцип непрерывного совершенствования в международных управленческих стандартах и концепциях (ISO, TQM, Lean). Принципы обучения в рамках организационного развития. Концепция обучающейся организации (П. Сенге). Управление знаниями (П. Друкер). Методики управления организационными изменениями. Инновации в управлении.

Понятие «организационных изменений», их источники, уровни и виды. Основные парадигмы в теории организационного развития. Традиционные концепции организационного развития. Теория хаоса и концепция «организационного обучения». Понятие и содержание организационного развития. Концепция организационного развития, основные положения. Роль руководителя в обучении и самообновлении организации. Реформирование и трансформация. Основные тенденции развития организационных систем. Организационная среда как ведущий фактор организационных изменений. Цели и задачи организационного развития. Проблема совершенствования организации как задача "организационных изменений".

Понятие нововведения в инновационном процессе. Виды нововведений. Причины нововведений в организациях. Типы участников нововведений. Управленческие нововведения и потребность в них. Теория нововведений и состав инновационного процесса. Реадаптация и рутинные нововведения. Модель инновационного процесса и субмодели. Модель диффузии и понятие «жизненного цикла» управленческого нововведения. Рыночная (маркетинговая) модель «жизненного цикла» управленческого нововведения. Внутриорганизационная модель управленческого нововведения и основные фазы его «жизненного цикла». Критерии оценки управленческих нововведений. Экономический и социальный эффекты нововведений. Инновационный риск. Сопrotивление нововведениям. Понятие и истоки организационного консерватизма. Условия успешности управленческих нововведений.

Восприятие нововведения в организациях. Инерция поведения и организационный консерватизм. Концептуальные подходы к внедрению управленческих нововведений. Основные этапы: оценка подготовленности организации к внедрению нововведения; разработка и реализация программы внедрения; контроль за ходом реализации программы и корректировка управленческого нововведения. Противоречия в инновационных процессах. Инновационный климат и инновационная инертность общества. Человеческий фактор в инновационных процессах. «Инновационная усталость». Организационная культура и инновации

Преодоление сопротивления изменениям в организации. Создание системы стимулирования управленческих нововведений. Информационная модель. Передача знаний и технологий внутри инновационных систем. Динамика эффективности нововведений. Основные параметры нововведений.

Организационные перестройки и служба внутренних консультантов. Стратегии инновационного развития. Государственная политика в инновационной области. Стимулирование инновационных процессов. Роль специалистов-экспертов в инновационном развитии. Полевые организационные эксперименты как способ внедрения управленческих нововведений.

Организация управления по результатам. Создание автономных рабочих групп. Условия перехода к управлению, основанному на участии. Основные этапы трансформации организации. Командное программно-целевое управление. Внедрение кружков по контролю качества. Программы изменения и "обогащения содержания" труда. Проекты улучшения "качества рабочей жизни".

Управленческие нововведения как источник конфликтов на микро- и макроуровнях. Внутриорганизационные конфликты. Конфликты между организациями. Виды конфликтов и рамки вмешательства. Стратегии организационных изменений. Модель сотрудничества. Модель комплексных социально-технологических систем.

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.18 «Теория управления» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<i>Наименование темы</i>	<i>Формы контроля</i>
<b>Очная форма обучения</b>	
Тема 1. Сущность и содержание теории управления.	УО, Д-П
Тема 2 История развития управленческой мысли и практики	УО,Д-П (дис)
Тема 3. Системный подход в управлении	УО, К, Д-П (дис)
Тема 4. Управление по целям (МВО)	УО, К, Д-П (дис)
Тема 5. Разработка и принятие управленческих решений	УО, К, Д-П (дис)
Тема 6. Проектный подход в управлении	УО, К, Д-П (дис)
Тема7. Теория управления организационными системами	УО, К, Д-П (дис)
Тема 8. Управление изменениями	Т,К,Р
<b>Очно-заочная форма обучения</b>	
Тема 1. Сущность и содержание теории управления.	УО, Д-П
Тема 2 История развития управленческой мысли и практики	УО,Д-П (дис)
Тема 3. Системный подход в управлении	УО, К, Д-П (дис)
Тема 4. Управление по целям (МВО)	УО, К, Д-П (дис)
Тема 5. Разработка и принятие управленческих решений	УО, К, Д-П (дис)
Тема 6. Проектный подход в управлении	УО, К, Д-П (дис)
Тема7. Теория управления организационными системами	УО, К, Д-П (дис)
Тема 8. Управление изменениями	Т,К,Р
<b>Заочная форма обучения</b>	
Тема 1. Сущность и содержание теории управления.	
Тема 2 История развития управленческой мысли и практики	
Тема 3. Системный подход в управлении	ДЗ
Тема 4. Управление по целям (МВО)	ДЗ

Тема 5. Разработка и принятие управленческих решений	УО, К, Д-П (дис),ДЗ
Тема 6. Проектный подход в управлении	УО, К, Д-П (дис,ДЗ)
Тема7. Теория управления организационными системами	Т,ДЗ
Тема 8. Управление изменениями	К, Р,ДЗ

#### **4.1.2. Промежуточная аттестация проводится с применением следующих методов(средств)**

Экзамен проводится в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса)

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
3. Тестирование в СДО с прокторингом.

#### **4.2. 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. Назовите, с какого этапа начинается процесс менеджмента.
2. Установите последовательность осуществления стадий управления как информационного процесса.
3. Определите, как называется вид управленческой деятельности, обеспечивающей согласованное взаимодействие всех управленческих действий и функций, бесперебойность и непрерывность процесса управления?
4. Назовите, кто разработал теорию бюрократического построения организации и системы управления.
5. Идентифицируйте, как распределяется ответственность в матричной структуре управления.
6. Расскажите, что предполагает делегирование полномочий, и какие факторы определяют успех делегирования полномочий.
7. Назовите функции управления, выделенные А.Файолем.
8. Укажите, какие методы мотивации используют в современных организациях.
9. Какие современные подходы характерны для управленческой деятельности?
10. Раскройте содержание концепции ограниченной рациональности Г. Саймона
11. Назовите факторы, влияющие на процесс принятия решения.
12. Перечислите методы коллективного принятия решений, используемые в системе государственного и муниципального управления.

13. Что понимается под управлением?
14. Назовите известные вам виды управления.
15. Перечислите основные функции управления.
16. Приведите примеры субъектов и объектов управления
17. Назовите известные вам синонимы к слову руководитель (директор, менеджер, командир и др.)
18. Что является "двигателем" эволюции управленческой мысли?
19. Что собой представляет модель управления с точки зрения эволюции управленческой мысли?
20. В чем заключается сущность новой управленческой парадигмы?
21. Как взаимосвязаны индустриальные революции с изменением управленческих моделей.
22. Охарактеризуйте основные черты концепций гуманистического менеджмента.
23. Раскройте содержание основных понятий системного подхода применительно к управлению социально-экономическими системами.
24. Приведите примеры действия положительных и отрицательных обратных связей в природе и обществе.
25. Что такое гомеостаз системы?
26. Что понимается под самоорганизацией в синергетике?
27. Приведите примеры процессов самоорганизации социально-экономических систем
28. Каким требованиям отвечает управленческая цель?
29. Приведите примеры управленческих целей разного уровня.
30. Что такое дерево целей?
31. Что такое показатель эффективности?
32. Охарактеризуйте основные этапы процесса разработки управленческого решения.
33. Как оценивается величина риска?
34. Какие методы управления риском вы знаете?
35. Что представляет собой SWOT-анализ?
36. Какие примеры проектного подхода Вам знакомы?
37. В чем преимущество проектного подхода?
38. Приведите примеры национальных проектов.
39. Чем проектный подход отличается от обычной функциональной работы и работы по поручениям?
40. Назовите основные ограничители проекта.
41. Какие международные стандарты проектного менеджмента вы знаете?
42. Какие типы организационных структур вы знаете? В чем их сильные и слабые стороны?
43. Назовите известные вам концепции лидерства и их основные идеи
44. Опишите основные методы развития человеческих ресурсов.
45. Обоснуйте сходства и различия понятий «менеджер», «руководитель», «лидер»
46. Назовите основные этапы управления изменениями.
47. В чем заключается сущность менеджмента качества?
48. Назовите основные понятия системы менеджмента качества.
49. Приведите примеры управленческих инноваций в системе государственного и муниципального управления
50. Расскажите, какова роль обратной связи в процессах управления, адаптации и самоорганизации.
51. Проведите сравнение характеристик системной и аналитической методологии.
52. Устойчивость и равновесие системы: дайте характеристику этим состояниям.
53. Раскройте содержание факторов формирования методологии управления: логика, интуиция, здравый смысл.
54. Перечислите используемые в государственном управлении методы исследования и

воздействия?

55. Сформулируйте, что устанавливают распорядительные методы управления?
56. Перечислите формальные и неформальные организационные средства, используемые в управлении.
57. Приведите примеры использования в системе государственного и муниципального управления методов прямого хозяйственного расчета: дотаций, субсидий, субвенций.
58. Назовите компоненты организационно-методического обеспечения менеджмента.
59. Назовите принципы проведения эксперимента в системе управления.
60. Сформулируйте, что предполагает инновационный подход в управлении.
61. Определите, как оценивается эффективность управления: экономическая и социальная?
62. Приведите доказательства понимания управления как науки и как искусства.

### **Типовые темы для докладов-презентаций (дискуссий)**

Соберите информацию по предложенной теме, оцените и систематизируйте ее, подразделите на подтемы, соберите сведения для презентации, выбрав главное и отсеяв второстепенное, выведите на слайды (10 – 15 слайдов), сделайте выводы, укажите использованные источники информации.

Тема 1. Сущность, содержание, история развития теории управления.

1. Чем термин "менеджмент" отличается от термина "управление"?
2. Управление: наука, ремесло, искусство
3. Вызовы глобализации для теории и практики управления.

Тема 2. История развития управленческой мысли и практики.

1. Основные черты российской модели хозяйствования и управления.
2. В какой мере они соответствуют современным тенденциям развития менеджмента?
3. В каком направлении идет формирование новой модели управления?
4. Сопоставьте основные элементы жесткой, мягкой и комбинированной и новой моделей управления. В каких условиях они применимы?
5. На сколько актуальны принципы научного менеджмента в цифровую эпоху?

Тема 3. Системный подход в управлении.

1. Роль самоорганизации и управления в развитии социально-экономических систем.
2. Возможности и ограничения применения принципов самоорганизации в управлении.

### **Перечень тем докладов по дисциплине**

Тема 1. Сущность и содержание теории управления.

1. Управление как феномен культуры.
2. Японская модель управления.
3. Американская модель управления на примере General Electric.
4. Русская школа управления. Концепция А. Прохорова.
5. Идеи гуманистического менеджмента в концепции Ст. Кови
5. Вклад А. Гастева в теорию управления. Управленческие секреты компании Valve: миф или реальность.

Тема 2. История развития управленческой мысли и практики.

1. Управление, основанное на принципах научного менеджмента.
2. Школа административного управления.
4. Принципы рациональной бюрократии М. Вебера в управлении организацией
5. Теория «человеческих отношений» и поведенческие науки.
6. Вклад российских ученых в теорию и практику управления.
7. Вклад А. Гастева в теорию управления.

Тема 3. Системный подход в управлении.

1. Системно-кибернетический подход в управлении.
2. Моделирование бизнес-процессов.
3. Информационные технологии в управленческой деятельности.
4. Теория управляемого хаоса.

Тема 4. Управление по целям (МВО).

1. Управление, ориентированное на результат.
2. Концепция управления, ориентированного на результат в государственном и муниципальном управлении.
3. Ключевые показатели эффективности

Тема 5. Разработка и принятие управленческих решений.

1. Форсайт как технология управления будущим.
2. Цикл Бойда в принятии решений.
3. Стратегическое планирование в управлении организацией.
4. Государство как субъект стратегического управления.
5. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности.
6. Концепция гибкой власти (Soft Power).
7. Теория рефлексивности Дж. Сороса в управлении сложными системами.

Тема 6. Проектный подход в управлении.

1. Особенности управления государственными проектами и программами.
2. Управление рисками проектов.
4. Гибкие технологии управления Agile (Scrum)
5. Гибкие технологии управления Agile (Kanban)

Тема 7. Теория управления организационными системами.

1. Миссия организации как фактор устойчивого развития.
2. Современные формы организационных структур.
3. Системы и методы отбора управленческого персонала.
4. Делегирование полномочий как метод управления.
5. Формы и методы управленческой коммуникации.
6. Современные подходы к мотивации персонала.

Тема 8. Управление изменениями.

7. Концепция самообучающейся организации.
8. Концепция «Управление знаниями».
9. Концепция самообучающейся организации.
10. Управление качеством: стандарты и подходы.
11. Основы бережливого производства (lean-менеджмент).

Понятие и сущность управления. Управление как процесс и как субъектно-объектное отношение. Виды управления. Понятие социального управления и его специфика.

Эволюция управленческой мысли в XX веке. Формирование и развитие научной основы и практики управления в работах классиков менеджмента.

Закон необходимого разнообразия и его значение в управлении. Неопределенность сложной системы, порядок и хаос. Разнообразие как мера сложности.

Принцип «Черного ящика» и технология его применения для описания структуры и поведения сложной системы.

Устойчивость и равновесие системы. Противодействие динамической системы внешнему воздействию в соответствии с принципом Ле Шателье. Понятие внутреннего регулятора.

Управляемость и устойчивость систем управления. Адаптивное управление. Адаптация и эволюция системы на основе принципов полифинальности и эквифинальности.

Интерактивное планирование, его принципы (участие, непрерывность, целостность) и основные этапы.

### **Типовые задания для тестирования**

Выберите один правильный ответ

**1. Укажите научную школу, к которой относятся работы Ф.У. Тейлора**

- 1) школа научного управления;
- 2) школа науки управления;
- 3) административная школа

**2. Определите разнообразие системы на основе теории У.З. Эшби**

- 1) число элементов системы, объективно отличных от элементов окружающей среды;
- 2) число объективно отличных элементов одной системы от элементов другой системы;
- 3) число объективно различных элементов системы

**3. Укажите верное суждение**

- 1) регулирование системы – это то, на чем основано управление системой;
- 2) управление системой – это то, на чем основано регулирование системы;
- 3) управление системой и регулирование системы не связаны друг с другом

**4. Каково назначение регулятора системы в кибернетике?**

- 1) обеспечивать ценностный подход к возмущениям, идущим из внешней среды;
- 2) активно воздействовать на внешнюю среду;
- 3) блокировать все информационные сигналы со стороны внешней среды

**5. Основателем научного менеджмента по праву считают:**

- 1) М. Вебера
- 2) А. Маслоу
- 3) Ф. Тейлора
- 4) Д. Макгрегора

**6. Концепцию рациональной бюрократии предложил:**

- 1) *М. Вебер*
- 2) А. Маслоу
- 3) Ф. Тейлор
- 4) Д. Макгрегор

**7. Ключевым понятием кибернетики можно назвать:**

- 1) *Обратную связь*
- 2) Телекоммуникационную связь
- 3) Результативность
- 4) Эффективность

**8. Самоорганизация в системе (спонтанное появление новых структур) возможна при одновременном выполнении условий:**

- 1) Нелинейности, открытости, незамкнутости
- 2) *Нелинейности, незамкнутости, неравновесности*
- 3) Нестабильности, бимодальности, неравновесности
- 4) Гомеостатичности, линейности, замкнутости

**9. Линия поведения организации, выбранная для достижения желаемого результата в долгосрочной перспективе — это:**

- 1) Организация
- 2) *Стратегия*
- 3) Тактика
- 4) Практика управления

**10. Деятельность, выполняемая на постоянной основе и связанная с преобразованием ресурсов на входе в некоторый результат (выход), имеющий ценность для потребителя называется:**

- 1) Стратегией
- 2) *Бизнес-процессом*
- 3) Проектом
- 4) Планом

**Типовой пример ситуационной задачи (кейса, практического задания)**

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

**Кейс 1.**

Установите соотношение между функцией управления по А. Файолю и видом деятельности в организации:

<b>Функция управления</b>	<b>Вид деятельности</b>
1. Техническая деятельность	А. Закупка, сбыт и обмен
2. Коммерческая деятельность	Б. Поиск и оптимальное использование капитала
3. Финансовая деятельность	В. Производство
4. Эккаунтинг	Г. Деятельность по анализу, учету, статистике

**Кейс 2.**

Проанализируйте ситуацию, сформулируйте ответ на вопрос задания, приведите конкретные примеры.

### **Задание**

Обсуждая вопрос о структуре системы управления, студенты утверждали следующее. Антонов говорил, что один и тот же орган власти может быть либо субъектом, либо объектом управления. Артемов не соглашался: один и тот же орган власти может быть и субъектом, и объектом управления.

**Вопрос.** Какие модели управления имели в виду студенты?

### **Кейс 3.**

Проанализируйте ситуацию, сформулируйте ответы на вопросы задания, приведите конкретные примеры.

### **Задание**

Реализации полномочий государства и обеспечение установленных социальных гарантий сталкивается с проблемой значительной дифференциации экономических показателей субъектов РФ. Для решения этой задачи используются методы прямого экономического расчета, направленные на выравнивание их бюджетной обеспеченности.

### **Вопрос.**

Назовите виды экономических методов, используемые для финансового обеспечения полномочий в приведенных ниже случаях.

1. При передаче части государственных полномочий на уровень местного самоуправления.
2. При оказании государственной поддержки субъектам малого и среднего бизнеса.
3. Для компенсации расходов субъектов РФ на выполнение мероприятий при долевом участии в государственных программах и проектах.
4. С целью обеспечения минимального уровня расчетной бюджетной обеспеченности из средств федерального фонда финансовой поддержки субъектов РФ.

### **Практические задания для работы в подгруппах:**

Тема 3. Системный подход в управлении.

- Опишите схематично бизнес-процесс известной Вам организации.
- Сформируйте когнитивную модель ситуации, требующей решения.

Тема 4. Управление по целям (MBO).

- Постройте систему показателей эффективности для ваших актуальных задач.
- Сформулируйте примеры долгосрочных и краткосрочных целей. Проверьте предложенные формулировки по правилу SMART.
- По аналогии с методом SMART предложите альтернативный перечень требований к построению целей.

Тема 5. Разработка и принятие управленческих решений.

- Предложите Ваш вариант решения «дилеммы Генерала»
- Приведите примеры известных вам когнитивных искажений.

Тема 6. Проектный подход в управлении.

- Постройте план-график проекта в форме диаграммы Ганта.

- Смоделируйте работу над проектом по методу Scrum.

Тема 7. Теория управления организационными системами.

- Проведите анализ известной Вам организации по методу SWOT
- Опишите внешнюю и внутреннюю среду известной Вам организации.

Тема 8. Управление изменениями.

- Постройте модель силового поля на примере процесса изменений в известной Вам управленческой системе.
- В формате MindMap постройте карту элементов системы управления знаниями для организации.

### **Типовые темы для рефератов**

1. Управление как феномен культуры.
2. Японская модель управления.
3. Американская модель управления на примере General Electric.
4. Русская школа управления. Концепция А. Прохорова.
5. Идеи гуманистического менеджмента в концепции Ст. Кови
6. Вклад А. Гастева в теорию управления. Управленческие секреты компании Valve: миф или реальность.
7. Системно-кибернетический подход в управлении.
8. Управление, ориентированное на результат в бизнесе.
9. Концепция управления, ориентированного на результат в государственном и муниципальном управлении.
10. Современные технологии самоменеджмента и тайм-менеджмента.
11. Синергетический подход в управлении.
12. Теория рефлексивности Дж. Сороса в управлении сложными системами.
13. Цикл Бойда в принятии решений.
14. Концепция гибкой власти (Soft Power).
15. Теория управляемого хаоса.
16. Информационные технологии в управленческой деятельности.
17. Форсайт как технология управления будущим.
18. Школы стратегического управления.
19. Стратегическое планирование в управлении организацией.
20. Государство как субъект стратегического управления.
21. Особенности управления государственными проектами и программами.
22. Гибкие технологии управления Agile (Scrum).
23. Гибкие технологии управления Agile (Kanban).
24. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности.
25. Миссия организации как фактор устойчивого развития.
26. Современные формы организационных структур.
27. Стили руководства и лидерства.
28. Системы и методы отбора управленческого персонала.
29. Делегирование полномочий как метод управления.
30. Современные подходы к мотивации персонала.
31. Менеджмент изменений: современные подходы.
32. Сопrotivления изменениям в организации и методы их преодоления.
33. Инновации как объект управления.
34. Концепция непрерывного образования в практике менеджмента.
35. Концепция «Управление знаниями».
36. Концепция самообучающейся организации (П.Сенге).

37. Антикризисное управление социально-экономическими системами
38. Лучшие практики японского менеджмента в управлении качеством.
39. Основы бережливого производства (lean-менеджмент).
40. Теория и практика управления в условиях глобализации.

### Типовые домашние задания для заочной формы обучения

Тема 3. Системный подход в управлении.

- Опишите схематично бизнес-процесс известной Вам организации.
- Проведите системный анализ известной социально-экономической системы.

Тема 4. Управление по целям (МВО).

- Постройте матрицу эффективность/результативность известной вам управленческой системы.
- Проведите критический анализ дорожной карты развития на примере выбранного вами министерства или региона.

Тема 5. Разработка и принятие управленческих решений.

- Постройте дерево проблем и дерево целей для известной вам ситуации.
- Сформируйте программу управления рисками для выбранного вами решения.

Тема 6. Проектный подход в управлении.

- Опишите идею проекта в формате логико-структурной матрицы.
- Сформируйте план реализации выбранного вами проекта.

Тема 7. Теория управления организационными системами.

Проанализируйте персонажей сказки А.Н. Толстого «Золотой ключик, или приключения Буратино» с точки зрения различных моделей лидерства

Тема 8. Управление изменениями.

- Постройте модель силового поля для известной Вам ситуации, требующей изменений
- Изложите теоретические основы по выбранной теме, рассмотрите ее реализацию на конкретном примере, обоснуйте (аргументируйте) свое понимание и отношение к данной теме.

Оценочные средства (формы текущего контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Устный опрос	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корректность и полнота ответов</li> </ul>	<p><b>Сложный вопрос:</b> полный, развернутый, обоснованный ответ – 10 баллов</p> <p>Правильный, но не аргументированный ответ – 5 баллов</p> <p>Неверный ответ – 0 баллов</p> <p><b>Обычный вопрос:</b></p> <p>полный, развернутый, обоснованный ответ – 4 балла</p> <p>Правильный, но не аргументированный ответ – 2 балла</p> <p>Неверный ответ – 0 баллов.</p> <p><b>Простой вопрос:</b></p>

		Правильный ответ – 1 балл; Неправильный ответ – 0 баллов
Доклад-презентация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соблюдение регламента (15 мин.);</li> <li>• характер источников (более трех источников);</li> <li>• подача материала (презентация);</li> <li>• ответы на вопросы (владение материалом).</li> </ul>	Каждый критерий оценки доклада оценивается в 0,25 балла, максимум 1 балл за доклад. Допускается не более одного доклада в семестр, десяти докладов в год (всего до 10 баллов)
Тестирование	процент правильных ответов на вопросы теста.	<p>Менее 50% – 0 баллов;</p> <p>51 - 60% – 2 балла;</p> <p>61 - 70% – 4 баллов;</p> <p>71 – 80% - 6 баллов</p> <p>81 – 90% - 8 баллов</p> <p>91 - 100% – 10 баллов.</p>
Домашнее задание		
Решение кейсов (практические задания)	Содержательная активность, качество практических рекомендаций для принятия управленческих и проектных решений	<p><b>5-4 баллов</b></p> <p>выступление характеризует попытку серьезного предварительного анализа (правильность предложений, подготовленность, аргументированность и т.д.). внимание обращено на определенный круг вопросов, который требует углубленного обсуждения.</p> <p>продемонстрировано владение категориальным аппаратом, стремление давать определения, выявлять содержание понятий.</p> <p>продемонстрировано умение логически мыслить, точки зрения, высказанные ранее, подытоживаются и приводят к логическим выводам.</p> <p>Предложены нестандартные решения и альтернативы, которые раньше оставались без внимания.</p> <p>предложен определенный плана действий или план воплощения решения.</p> <p>определены существенные элементы, которые должны учитываться при анализе данного кейса.</p> <p>принято заметное участие в обработке количественных данных, проведении расчетов.</p> <p>подведены итоги обсуждения.</p>

		<p><b>3-1 балла</b>  было сформулировано и проанализировано большинство проблем, имеющихся в кейсе; проведено максимально возможное количество расчетов; были сделаны собственные выводы на основании информации о кейсе, которые отличаются от выводов других бакалавров; были продемонстрированы адекватные аналитические методы для обработки информации; составленные документы по смыслу и содержанию отвечают требованиям; приведенные в итоге анализа аргументы находятся в соответствии с ранее выявленными проблемами, сделанными выводами, оценками и использованными аналитическими методами.</p> <p><b>0 баллов</b>  Дает неверные ответы, делает неверные выводы и не отвечает на вопросы по кейсу. Не может продемонстрировать достаточного владения материалом курса и литературой по курсу.</p>
Реферат	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обоснование актуальности исследования по теме</li> <li>2. Корректность выбора объекта и предмета исследования</li> <li>3. Качество формулирования цели и задач исследования</li> <li>4. Полнота изложения теоретических основ по выбранной теме</li> <li>5. Владение методами исследования при анализе примера в практической части работы.</li> <li>6. Качество подбора источников информации</li> <li>7. Оформление текста, таблиц, графиков, сносок, библиографического списка.</li> </ol>	<p><b>5 баллов</b>  Тема раскрыта, выводы логичны и обоснованы, выполнены требования по оформлению (могут быть незначительные замечания). Оригинальность текста – выше 70 %.</p> <p><b>3-4 балла</b>  Тема в основном раскрыта в теоретической части работы, не достаточно полно изложены теоретические подходы, исследование практического примера поверхностное, выводы общего характера, не достаточно обоснованы. Замечания по подбору источников и оформлению работы. имеются</p>

	8. Оригинальность текста.	<p>замечания по исследованию практического примера, по содержанию выводов, оформлению. Оригинальность текста 65% - 70%</p> <p><b>2-1</b> Тема раскрыта лишь частично, отдельные аспекты не затронуты, исследование практического примера поверхностное, выводы общего характера, не достаточно обоснованы. Существенные замечания по подбору источников и оформлению работы отсутствует анализ практического примера, много замечаний по оформлению текста и подбору источников. Низкий показатель оригинальности текста – менее 55 %.</p> <p><b>0 -неудовлетворительно.</b> Существенные замечания по содержанию и оформлению работы. Оригинальность текста ниже 50% .</p>
--	---------------------------	---

### 4.3.Оценочные средства для промежуточной аттестации

#### 4.3.1.Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.1.	Способность позиционировать себя перед коллективом и вовлекаться/участвовать в командной деятельности.

ОПК- 2	Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	ОПК-2.2	Формирование способности определять цели и выделять этапы подготовки, принятия и реализации организационно-управленческих решений, формулировать морально-правовые критерии оценки последствий исполнения государственных управленческих решений, обозначать виды ответственности.
ОПК-5.2	Владение навыками составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации	ОПК-5.2	Распределение ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации

<b>Этап освоения компетенции</b>	<b>Показатель оценивания</b>	<b>Критерий оценивания</b>
УК ОС-3.1. Способность позиционировать себя перед коллективом и вовлекаться/участвовать в командной деятельности.	Самостоятельно презентует собственные результаты: идеи/ точку зрения/ проект перед коллективом. Демонстрирует несколько схем позиционирования результатов. Ориентируется в теоретических основах группового взаимодействия. Анализирует группу с точки зрения социально-психологических характеристик. Позиционирует себя в группе. Использует навыки коммуникации в команде. Применяет групповые методы взаимодействия в зависимости от командной	Адекватно и полно представляет проект перед коллективом. Продемонстрированы несколько схем позиционирования результатов.  Демонстрирует полученные теоретические основы и свободно применяет их в практической деятельности  Адекватно оценивает социальную общность и ее социально-психологические характеристики. Адекватно и полно реализует свою позицию и роль в группе. Слышит и слушает других членов команды. Адекватно применяет групповые методы

	задачи.	взаимодействия, деятельности.
<p>ОПК-2.2</p> <p>Формирование способности определять цели и выделять этапы подготовки, принятия и реализации организационно-управленческих решений, формулировать морально-правовые критерии оценки последствий исполнения государственных управленческих решений, обозначать виды ответственности.</p>	<p>Способен определить и сформулировать цель разработки управленческого решения.</p> <p>Понимает, как выделить отдельные этапы подготовки и принятия управленческого решения.</p> <p>Понимает, как оценить последствия и определить виды ответственности за результаты реализации управленческого решения.</p>	<p>Корректно формулирует цели принятия управленческих решений.</p> <p>Адекватно описывает основные способы организации процессов выработки и исполнения государственных управленческих решений.</p> <p>Демонстрирует способность выделять отдельные этапы подготовки и принятия управленческих решений.</p> <p>Предлагает формулировки морально-правовых критериев оценки последствий исполнения государственных управленческих решений.</p> <p>Определяет возможные виды ответственности.</p>
<p>ОПК-5.2</p> <p>Распределение ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации</p>	<p>Умеет распределять ресурсы с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации</p>	<p>Эффективно распределяет ресурсы с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации</p>

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

Оценочные средства (формы промежуточной аттестации)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
<b>Экзамен</b>	В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.	<b>10-8 баллов</b> Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит

	<p>В билете содержится 2 вопроса и ситуационная задача (кейс).</p> <p>Вопросы - по 10 баллов каждый</p>	<p>междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.</p> <p><b>7-4 балла</b></p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;</p> <p><b>3-1 балла</b></p> <p>Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает</p>
--	---	---

		<p>недостаточно глубокие знания.</p> <p><b>0 баллов</b>  Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса.  Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики.  Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p>
	Ситуационная задача (кейс)- 10 баллов	<p><b>10-8 баллов</b>  нестандартное (многоплановое) решение задачи</p> <p><b>7-4 баллов</b>  стандартное решение задачи</p> <p><b>3-1 балла</b>  задача решена с некоторыми неточностями</p> <p><b>0 баллов</b>  решение неверное или отсутствует</p>

### Типовые вопросы для экзамена

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

- 1 Система знаний науки управления. Соотношение науки и искусства в теории и практике управления. Современная парадигма управления.
- 2 Понятие управления в современной науке и практике.
- 3 Школа научного управления. Ф.У. Тейлор, Г.Форд.
- 4 Школа административного управления. А. Файоль.
- 5 Принципы рациональной бюрократии М. Вебера.
- 6 Инновации как объект управления.
- 7 Теория «человеческих отношений».
- 8 Концепция корпоративной культуры.
- 9 Концепция человеческих ресурсов.
- 10 Японская модель управления.
- 11 Бихевиоризм в теории управления.
- 12 Американская модель управления.
- 13 Кибернетический подход в управлении.
- 14 Модели руководства и лидерства (И. Адизес., Д. Коллинз).
- 15 Синергетический подход в управлении.
- 16 Стили руководства и лидерства (Решетка лидерства, К. Левин и др).
- 17 Концепция сбалансированных показателей (Balanced Scorecard).
- 18 Эволюция управленческой мысли в XX веке. «Школа научного управления» и ее значение в становлении науки управления (Ф.У.Тейлор).

- 19 Становление и развитие основных школ менеджмента. Административная теория А. Файоля. Принципы управленческой деятельности и ее основные функции.
- 20 Социологическая концепция идеальной бюрократии М. Вебера. Бюрократия и бюрократизм. Административная концепция В. Вильсона.
- 21 Школа «человеческих отношений» в теории управления. «Школа социальных систем» в науке и практике управления.
- 22 Системный подход как методология современного научного исследования сложных объектов и процессов. Принципы системного подхода.
- 23 Кибернетический подход в управлении. Кибернетика как наука об общих законах управления.
- 24 Понятие кибернетической системы. Основные компоненты кибернетической системы. Понятия входа и выхода системы.
  
- 25 Концепция организации как «открытой системы». Способность открытой организации к саморегулированию и самоорганизации.
- 26 Ситуационный подход и ситуационная теория. Ситуационное управление и модель организации как открытой системы.
- 27 Социальная организация как объект управления.
- 28 Формы и методы управленческой коммуникации.
- 29 Управление по целям и управление, ориентированное на результат.
- 30 Принципы и подходы проектного менеджмента.
- 31 Теория и практика управления в условиях глобализации.
- 32 Бизнес-процесс как объект управления.
- 33 Информационные технологии в управленческой деятельности.
- 34 Ситуационное управление.
- 35 Понятие организационной структуры.
- 36 Концепция непрерывного образования в практике менеджмента.
- 37 Миссия организации как фактор устойчивого развития.
- 38 Понятие коммуникации в управлении.
- 39 Методы стратегического управления.
- 40 Государство как субъект стратегического управления.
- 41 Процессуальные теории мотивации.
- 42 Содержательные теории мотивации.
- 43 Разработка и принятие управленческих решений.
- 44 Принципы антикризисного управления
- 45 Управление рисками.
- 46 Оценка эффективности системы управления.
- 47 Делегирование полномочий
- 48 Функции управления
- 49 Теория рефлексивного управления
- 50 Методы коллективного принятия решений.
- 51 Системы менеджмента качеством.
- 52 Управление изменениями: принципы и подходы
- 53 Управление знаниями.
- 54 Гибкие технологии управления.
- 55 Понятия гибкой и жесткой власти.
- 56 Системный подход в управлении.
- 57 Современные технологии самоменеджмента и тайм-менеджмента.
- 58 Типы организационных структур.
- 59 Модели управления изменениями.
- 60 Принятия решений в условиях неопределенности.
- 61 Функциональный и процессный подход в управлении.

- 62 Направления развития современной теории и практики управления
- 63 Концепция организационной культуры. Особенности формирования организационной культуры. Организационная культура как уникальный управленческий ресурс.
- 64 Концепция синергизма. Европейская и российская школы. Синергетика и управление, процессы самоорганизации.
- 65 Синергетика как наука о самоорганизации. Процессы хаоса, необратимости, неустойчивости в организации, место и роль организации с позиций синергетического подхода.
- 66 Эволюционный, прецедентный и инновационный подходы как сочетание объективных и субъективных начал в построении процесса управления организацией, их сущность, содержание,
- 67 Концепция организационного развития: основные положения. Роль руководителя в обучении и самообновлении организации. Реформирование и трансформация.
- 68 Понятие закона управления. Основные законы управления. Закон синергии.
- 69 Закон самосохранения и условия выживаемости системы (организации). Принцип экономии энтропии. Принцип наименьшего действия.
- 70 Сложная система и ее особенности. Закон усиления регулирования и управления. Управление как антиэнтропийный процесс.
- 71 Закон необходимого разнообразия и его значение в управлении. «Разнообразие» системы управления как необходимое условие эффективного и оптимального управления.
- 72 Основные принципы управления. Принцип иерархии управления и иерархии связей.
- 73 Принцип обратной связи в управлении. Виды и типы обратной связи. Положительная и отрицательная обратная связь и их значение в деятельности организации.
- 74 Принципы внутреннего и внешнего описания системы. Принцип «Черного ящика». Технология применения принципа «черного ящика» для описания сложной системы.
- 75 Управляемость и устойчивость систем управления. «Жесткие» и «мягкие» элементы управления. Принципы централизации и децентрализации управления.
- 76 Устойчивость динамических систем. Принцип Ле Шателье. Понятие внутреннего регулятора и его значение для противодействия внешним возмущениям.
- 77 Регулирование как функция сохранения устойчивости и равновесия с внешней средой. Понятие регулятора. Основные типы регуляторов.
- 78 Понятие «контура управления». Блоки (подсистемы) «контура управления». Принципы организации контура управления: принцип разомкнутого управления, принцип замкнутого управления, однократного управления
- 79 Классификация целей управления. Цели и средства. Формирование системы целей организации.
- 80 Основные подходы к определению целей управления и способы целеполагания. Формулировка и измерение организационных целей. Неопределенность выбора целей.
- 81 Целевой подход в управлении: ценности, цели, политика, решения. Глобальная цель и ее декомпозиция на основе метода дерева целей.
- 82 Виды и типы функций управления. Организация как одна из основных функций управления. Элементы организации как процесса.
- 83 Планирование как функция управления. Виды и типы планирования. Интерактивное планирование: принципы и основные этапы интерактивного планирования.
- 84 Стратегическое планирование: принципы и основные этапы. Целеполагание и прогнозирование в процессе планирования.

- 85 Контроль как функция управления. Контроль состояния и деятельности объекта управления. Мониторинг и оценка ключевых показателей деятельности организации.
- 86 Координация как функция управления. Связь координации с контролем и средствами коммуникации.
- 87 Мотивация как функция управления. Основные концепции мотивации. Средства, способы и методы материального и нематериального стимулирования.
- 88 Процессный подход в управлении организацией. Управленческий процесс как логически взаимосвязанная и взаимодействующая система управленческих действий.
- 89 Виды управленческих процессов. Управление как организационный процесс. Управленческая деятельность и режимы функционирования «системы управления».
- 90 Управление как информационный процесс. Восприятие, преобразование и передача информации в процессе управления. Формы и виды управляющей информации.
- 91 Процесс управления как процесс принятия решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений, его содержание и основные этапы.
- 92 Deskриптивные модели процессов управления и принятия решений. Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона.
- 93 Виды целенаправленных систем управления. Режимы управления. «Реактивное» управление. Режим развития объекта управления.
- 94 Системы программного управления. Режим программного управления. Управление процессом реализации проектов и программ.
- 95 Программно-целевой подход в управлении. Системный характер программно-целевого планирования. Понятие целевой программы.
- 96 Адаптация системы к изменениям внешней среды. Адаптивное управление. Адаптация и эволюция системы на основе принципов полифинальности и эквифинальности.
- 97 Значение и роль обратной связи в процессах управления, адаптации и самоорганизации. Реализация принципа обратной связи в социальной сфере.
- 98 Организация как объект управления. Типы и виды организаций как объектов управления (классические модели организации, полная модель организации).
- 99 Организация как сложная динамическая нелинейная система. Неустойчивость стационарного состояния сложной системы.
- 100 Понятие структуры управления. Элементы, звенья и связи в организационной структуре управления. Современные структуры управления.
- 101 Адаптивные и механистические структуры управления организацией.
- 102 Структура, организация и порядок в системах. Понятие и сущность организационной структуры управления. Линейные и функциональные структуры управления.
- 103 Иерархические структуры управления. Органические (гибкие) структуры управления, их разновидности, преимущества и проблемы использования.
- 104 Понятие аппарата (штаба) управления. Типы административного аппарата. Линейные и аппаратные полномочия.
- 105 Централизованное и децентрализованное управление. «Жесткие» и «мягкие» элементы управления.
- 106 Информационный подход в управлении: методология и практика. Информация, система, обратная связь как ключевые понятия управления.
- 107 Информация, коммуникации и связи в системе управления. Основные способы получения информации. Качество информации и ее эффективность.
- 108 Коммуникации и коммуникационный процесс в управлении. Вербальная и невербальная коммуникации. Виды межличностных коммуникаций.
- 109 Управленческая деятельность, ее содержание и специфика. Управление как процесс и как субъектно-объектное отношение.

- 110 Управление и власть в социальных организациях. Понятие влияния, власти и лидерства. Основные формы власти.
- 111 Управленческая деятельность как совокупность рутинных процессов и процессов решения проблем. Процесс управления как процесс принятия решений.
- 112 Права, обязанности и ответственность руководителя. Архетипы руководителя (по И. Ансоффу). Организационные роли руководителя (классификация Г. Минцберга).
- 113 Жизненный цикл организации и задачи, стоящие перед руководителем.
- 114 Особенности группового поведения. Формирование команды. Межгрупповые конфликты: мотивационный, ситуационный и когнитивный подходы к их описанию. Причины межгрупповых конфликтов, методы управления конфликтами в организации.
- 115 Методология: содержание понятия, основные составляющие Методология и организация как основные характеристики деятельности. Факторы формирования методологии управления - логика, интуиция и здравый смысл
- 116 Детерминированный, программно-целевой, ценностно-ориентированный методы управления.
- 117 Понятие метода управления. Классификация методов управления. Административные и правовые методы управления.
- 118 Административные методы как баланс власти и подчинения, их правовая основа и формы реализации.
- 119 Методы управления, основанные на общенаучной методологии. Системный подход, моделирование, экспериментирование (научный эксперимент).
- 120 Механизм и метод управления: понятие, элементы и характеристики. Формы метода управления: исследование и воздействие. Методика. Руководство (в методическом понимании).
- 121 Методы принятия управленческих решений: количественные, качественные, смешанные, групповые и методы принятия решений в условиях неопределенности.
- 122 Методы выполнения функции «организация»: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические.
- 123 Администрирование. Инструментальный подход. Инструментарий менеджмента как сочетание орудий, средств, способов, процедур воздействия. Должностные инструкции и технологические схемы.
- 124 Социально-психологические методы управления. Методы воздействия через культуру организации. Методы, основанные на использовании моральных стимулов.
- 125 Эксперимент, его значение в исследовании. Принципы проведения, этапы, структура и средства эксперимента, методические рекомендации по организации.
- 126 Виды и типы управленческих технологий. Инициативно-программные технологии: технологии и методология решения инновационных проблем.
- 127 Технологии и их значение в развитии общества. Социальная технология как проект, как деятельность и как элемент человеческой культуры.
- 128 Понятие и содержание технологии управления. Программно-целевые технологии: технологии решения проблем в соответствии с методологией системного анализа.
- 129 Регламентные технологии: «жесткие» технологии, основанные на операциях и процедурах формализованного типа.
- 130 Тайм-менеджмент: понятие, элементы. Тайм-менеджмент как технология повышения эффективности организации.
- 131 Анализ и оценка эффективности управления. Критерии и показатели эффективности. Экономические критерии эффективности и затраты на управление.
- 132 Базовые модели организации и подходы к оценке эффективности. Изменение подходов к оценке эффективности организации, методы сравнения организаций.
- 133 Задачи оперативного и стратегического развития организаций. Модель эффективной организации. Реорганизация и реструктуризация как методы повышения эффективности организации.

- 134 Качество и эффективность *управления*, эффективность принимаемых решений. Понятие технической эффективности. Экономическая эффективность.
- 135 Организационная культура: понятие, виды и факторы, влияющие на формирование. Значение организационной культуры для повышения эффективности организации.

### Типовые оценочные средства с применением СДО

Для успешного прохождения промежуточной аттестации учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

**При проведении экзамена в устной или письменной форме с применением ДОТ структура билета и типовые оценочные средства соответствуют п. 4.3.2 (см. выше).**

**При проведении экзамена в форме тестирования применяются следующие типовые оценочные средства:**

Оценочные средства (формы промежуточного контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Экзамен	<p>Процент правильных ответов на вопросы теста.</p> <p>В тесте содержится от 20 до 30 заданий.</p> <p>В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.</p>	<p>Менее 60% – 0 баллов; 61 - 75% – 1-10 баллов; 76 - 90% – 11-20 баллов; 91 - 100% – 21-30 баллов.</p>

### Типовой пример ситуационной задачи (кейса)

**Проанализируйте представленное задание, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме сформулируйте ответы на вопросы, дайте им обоснование.**

#### Кейс 1.

Проанализируйте определение некоторых категорий теории управления:

Проблема в управлении — ситуация неопределенности, при которой с момента выдвижения идеи до получения результата далеко не все структурные составляющие и связи между ними известны.

Принятие решения — творческий процесс выделения из числа возможных решений одного, принимаемого к исполнению.

Коммуникативность в управлении — способность системы управления оперативно реагировать на внешние воздействия, изменяя в соответствии с новыми требованиями каналы циркуляции информационных потоков, структуру звеньев и существующие между ними взаимодействия.

Координация — функция управления, нацеленная на то, чтобы связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия в организации.

**Вопрос кейса:** подтвердите примерами из своего жизненного опыта правомерность этих определений. Выделите главные элементы взаимодействия между этими понятиями в процессе принятия и реализации решений.

**Кейс 2.** Постройте систему показателей эффективности для ваших актуальных задач.

**Кейс 3.** Опишите внешнюю и внутреннюю среду известной Вам организации

**Кейс 4.** Постройте матрицу эффективность/результативность известного Вам международного проекта или программы.

**Кейс 5.** Опишите схематично бизнес-процесс известной Вам организации.

**Кейс 6.** Постройте план-график проекта в форме диаграммы Ганта.

**Кейс 7.** Постройте дерево проблем и дерево целей.

**Кейс 8.** Опишите взаимодействие 6-8 основных бизнес-процессов известной Вам организации.

## Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС).

Использование БРС осуществляется в соответствии с приказом от 06 сентября 2019 г.

№306 (с изменениями от 22.01.2020 № 09) «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся».

Схема расчетов сформирована в соответствии с учебным планом направления, согласована с руководителем научно-образовательного направления, утверждена деканом факультета.

Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по данной дисциплине, является составной частью рабочей программы дисциплины и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХиГС.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой максимально-расчетное количество баллов за семестр составляет 100, из них в рамках дисциплины отводится:

30 баллов - на промежуточную аттестацию

50 баллов - на работу на семинарских занятиях

20 баллов - на посещаемость занятий

В случае если студент в течение семестра не набирает минимальное число баллов, необходимое для сдачи промежуточной аттестации, то он может заработать дополнительные баллы, отработав соответствующие разделы дисциплины, получив от преподавателя компенсирующие задания.

В случае получения на промежуточной аттестации неудовлетворительной оценки студенту предоставляется право повторной аттестации в срок, установленный для ликвидации академической задолженности по итогам соответствующей сессии.

Обучающийся, набравший в ходе текущего контроля в семестре от 51 до 70 баллов, по его желанию может быть освобожден от промежуточной аттестации.

Количество баллов	Оценка	
	прописью	буквой
96-100	отлично	A
86-95	отлично	B
71-85	хорошо	C
61-70	хорошо	D
51-60	удовлетворительно	E
0-50	неудовлетворительно	EX

Шкала перевода оценки из многобалльной в систему «зачтено»/«не зачтено»:

от 0 по 50 баллов	«не зачтено»
от 51 по 100 баллов	«зачтено»

Перевод балльных оценок в академические отметки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»

- «Отлично» (A) - от 96 по 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено максимальным числом баллов.

- «Отлично» (B) - от 86 по 95 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

- «Хорошо» (C) - от 71 по 85 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Хорошо» (D) - от 61 по 70 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Удовлетворительно» (E) - от 51 по 60 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий выполнены с ошибками.

- «Неудовлетворительно» (EX) - 50 баллов и менее - теоретическое содержание

курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

**Оценка «отлично»** выставляется, когда студент демонстрирует полученные теоретические основы и свободно применяет их в практической деятельности. Адекватно и полно представляет проект перед коллективом, демонстрирует несколько схем позиционирования результатов, адекватно оценивает социальную общность и ее социально-психологические характеристики, адекватно и полно реализует свою позицию и роль в группе, слышит и слушает других членов команды, адекватно применяет групповые методы взаимодействия, деятельности.

Корректно формулирует цели принятия управленческих решений, адекватно описывает основные способы организации процессов выработки и исполнения государственных управленческих решений, демонстрирует способность выделять отдельные этапы подготовки и принятия управленческих решений, предлагает формулировки морально-правовых критериев оценки последствий исполнения государственных управленческих решений, определяет возможные виды ответственности.

Эффективно распределяет ресурсы с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации.

#### **4.4.Методические материалы**

Экзамен проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность экзамена для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Экзамен проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 45 минут. При явке на экзамен 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 приступить 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. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу.

В период между сессиями студенты должны изучать теоретический материал в соответствии с программой курса, выполнять предложенные преподавателем задания для самостоятельной творческой работы, готовиться к сдаче текущей и промежуточной аттестации в виде зачета по учебному курсу, прорабатывая необходимый материал согласно перечню терминов, контрольных вопросов и списку рекомендованной литературы. Практические занятия требуют активного участия всех студентов в обсуждении вопросов, выносимых на семинар. Поэтому важно при подготовке к нему ознакомиться с планом занятия, продумать вопросы, которые хотелось бы уточнить в ходе занятия. Полезно конкретизировать вопросы из предложенных преподавателем. Возможно расширение перечня рассматриваемых вопросов в рамках темы по желанию и предложению обучающихся.

Подготовка к выступлению с докладом или сообщением должна проводиться на базе нескольких источников. В выступлении должны быть приведены примеры управленческой деятельности в конкретных организациях.

Выступление следует предварительно отработать, чтобы речь выступающего была свободной, не привязанной к тексту.

Полезен разбор практических ситуаций. Материал к занятиям можно подобрать в периодических изданиях научного и прикладного характера, выявляя тот, который имеет отношение к современным управленческим проблемам. Аналитический разбор подобных публикаций помогает пониманию и усвоению теоретического материала, формирует навыки использования различных управленческих подходов, решения стандартных задач, развивает способность к нестандартным решениям.

Представление докладов и сообщений с презентациями развивает навыки структурирования материала, способствует его прочному усвоению.

Выполнение самостоятельных творческих заданий позволит студентам развить и укрепить навыки поиска, оценки, отбора информации, совместной групповой работы. В случае возникновения вопросов, необходимости уточнения или разъяснения задания следует обратиться к преподавателю.

Компенсирующие задания предлагаются студентам для самостоятельной работы индивидуально. Отчеты по самостоятельной работе представляются преподавателю в виде докладов с презентацией, а также могут быть рассмотрены на семинаре при наличии времени. Использование электронной почты позволит сделать взаимодействие студента с преподавателем оперативным. Для допуска к сдаче зачета по дисциплине студенты обязаны выполнить все полученные задания, успешно пройти рубежный контроль.

Во время сессии и в межсессионный период основным видом подготовки являются самостоятельные занятия. Они включают в себя не только подготовку к практическим и семинарским занятиям, но и самоконтроль. Самостоятельный контроль знаний должен проводиться регулярно с помощью вопросов к разделам в учебниках, вопросов к темам лекций, тестовым заданиям в учебниках по темам, проверки знаний основных терминов.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. самостоятельные занятия по усвоению лекционного материала: работа с терминологией, ответы на контрольные вопросы по темам, представленным в разделе 6.1 рабочей программы;

2. изучение учебной литературы;

3. использование Интернет-ресурсов через сайт научной библиотеки и подписные электронные ресурсы СЗИУ;

4. При подготовке к семинарским занятиям полезно конкретизировать вопросы из предложенных в плане семинарского занятия. Если обучающийся хочет рассмотреть вопрос, не входящий в план семинарского занятия, то он должен согласовать это с преподавателем.

Подготовка к выступлению на семинаре должна проводиться на базе нескольких источников. В выступлении должны быть приведены примеры по конкретным проблемам системы государственной и муниципальной службы.

Выступления должны быть предварительно отработаны, чтобы речь выступающего была свободной, не привязанной к тексту.

В процессе обучения учитывается активность на практических занятиях (качество подготовленных докладов, сопровождение докладов презентациями, активность при устном опросе, участии в круглых столах (дискуссии). Решения ситуационных задач (кейсов) выносятся на самостоятельную работу с последующим обсуждением.

Ряд тем курса может быть вынесен преподавателем на самостоятельное изучение, с обсуждением соответствующих вопросов на семинарских занятиях. Поэтому подготовка к промежуточной аттестации и групповой работе на практических занятиях подразумевает самостоятельную работу обучающихся в течение всего семестра по материалам

рекомендуемых источников (раздел учебно-методического и информационного обеспечения и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети). При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в п.6.1. «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.6.2 дополнительную литературу.

Рекомендации по подготовке оценочных средств

1. Устный опрос проводится для оценки уровня знаний терминов и понятий, а также для выявления навыков аналитического и системного мышления. Для успешной подготовки к устному опросу студенту следует обратить внимание на основные термины и понятия, а также контрольные вопросы.

2. Доклад-презентация позволяет оценить глубину освоения теоретической информации, содержащейся в учебной и монографической литературе, умение сопоставлять разные источниковедческие подходы, прослеживать развитие исследований по какой-либо проблеме. При подготовке доклада-презентации следует обратить внимание на основные приемы анализа источников

3. Тестирование – термин «тест» впервые введен американским психологом Джеймсом Кеттеллом в 1890г. «Тест» происходит от английского слова «test» и означает в широком смысле слова испытание, исследование, опыт. В педагогике чаще всего термин «тест» определяется как система заданий специфической формы, определенного содержания, возрастающей трудности, позволяющая объективно оценить структуру и качественно измерить уровень подготовленности обучающихся.

4. Кейс - анализ конкретных учебных ситуаций (case study) — метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией — осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей — навыки групповой работы.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Афанасьев В.Я. Теория менеджмента 2-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата М.: Юрайт 2015 [http://www.biblio-online.ru/thematic/?5&id=urait.content.87565B14-D671-47F1-B937-1C349B6EEC45&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?5&id=urait.content.87565B14-D671-47F1-B937-1C349B6EEC45&type=c_pub)

2. Гапоненко, Александр Лукич. Теория управления [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академ. бакалавриата [по эконом. направлениям и специальностям] / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2018. - 336 с.

3. Митрошенков, Олег Александрович. Философия управления [Электронный ресурс] : учебник для бакалавриата и магистратуры / О. А. Митрошенков ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2018. - 248 с.
4. Дафт Р. Менеджмент. 10-е издание – СПб: Питер, 2015. – 656 с.
5. Bennett, E.A. Self and Self-Management. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — СПб.: Лань, 2013. – 103 с. – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/41991>.
6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition (2017).
7. Agile Practice Guide (2017) . – PMI, 2017.
8. Адизес, Ицхак Калдерон. Управление жизненным циклом корпорации = Managing Corporate Lifecycles / Ицхак К. Адизес ; [пер. с англ. В. Кузин под науч. ред. А.Г. Сеферяна]. - СПб.[и др.] : Питер, 2011. - 383 с.
9. Адизес, Ицхак Калдерон. Идеальный руководитель [Электронный ресурс] : Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. [Т. Гутмана]. - 8-е изд. - Электрон. дан. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 262 с.
10. Барнард, Честер. Функции руководителя : власть, стимулы и ценности в организации / Честер Барнард [пер. с англ. В. Кошкин]. - М. : Социум, 2012. - 332 с.
11. Друкер, Питер Фердинанд. Эффективный руководитель / Питер Друкер ; пер. с англ. Ольги Чернявской. - 3-е изд. - М. : Манн, Иванов и Фербер [и др.], 2013. - 232 с. 018. – 240 С.
12. Кистень, Александр Михайлович. Методы спецназа для руководителей [Электронный ресурс] : Практическое руководство по формированию эффективных команд на основе управленческой системы воинских подразделений специального назначения / А. М. Кистень, И. Е. Москалев. - Электрон. дан. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 138 с.
13. Кови Ст. 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Диджитал, 2017. – 530 с.
- Кови, Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей : мощные инструменты развития личности / Стивен Кови ; пер. с англ. [О. Кириченко]. - М. : Альпина Паблишер [и др.], 2015. - 458 с.
14. Лайкер, Джеффри. Дао Toyota : 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер ; пер. с англ. [Т. Гутман]. - 5-е изд. - М. : Альпина Паблишерз [и др.], 2010. - 508 с.
15. Мухаев, Рашид Тазитдинович. Система государственного и муниципального управления [Электронный ресурс] : учебник для академического бакалавриата : в 2 т. / Р.Т. Мухаев ; Рос. эконом. ун-т им. Г.В. Плеханова. - 3-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2017. - (Серия "Бакалавр. Академический курс"). - 978-5-534-01985-8. Т. 1. - 301 с. 20.

16. Нив Генри Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 220 с.

17. Охотский, Евгений Васильевич. Теория и механизмы современного государственного управления : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [для студентов вузов по направлению 081100 "Гос. и муницип. упр." : в 2 т.] / Е. В. Охотский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2016. - (Серия: "Бакалавр и магистр. Академический курс"). - ISBN 978-5-9916-7157-6. Т. 1 . - 479 с.23.

18. О'Коннор Дж., Мак-Дермотт Ян. Искусство системного мышления. Творческий подход к решению проблем и его основные стратегии. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 256 с.

19. Попович, Алексей Миронович. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. М. Попович, И. П. Попович, С. А. Люфт ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования Омский гос. ун-т им. Ф. М. Достоевского. - Электрон. дан. - Омск : Изд-во Омского гос. ун-та, 2015. - 506 с.

20. Талейб. Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. – М.: Колибри, 2007. – 528 с.

## 6.2. Дополнительная литература

1. Атаманчук, Григорий Васильевич. Теория государственного управления : учебник / Г. В. Атаманчук. - 4-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2014. - 525 с.
2. Алешин, А.В. Управление проектами: фундаментальный курс. [Электронный ресурс] / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони. — Электрон. дан. — М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. — 624 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/66093>
3. Бамбуров В.А. Применение технологий искусственного интеллекта в корпоративном управлении // Государственная служба Т.20, №3, 2018. с. 23-28. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35302667>
4. Ким С.А. Теория управления [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / С.А. Ким. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2016. — 240 с. — ISBN 978-5-394-02373-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60624.html>
5. Ксенчук Е. Системное мышление. Границы ментальных моделей и системное видение мира. – М: Дело, 2011. – 368 с.
6. Москалев И.Е. Социальная самоорганизация и управление в системе взаимоотношений власти и общества // Государственная служба. 2013. № 6 (86), С. 26-28. – 2013.
7. Теория и практика принятия управленческих решений. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры Бусов В.И., Лябах Н.Н., Саткалиева Т.С., Таспеннова Г.А. – М: Юрайт, 2015. – 279 с.
8. Гапоненко, Александр Лукич. Теория управления : учебник и практикум для академ. бакалавриата [по эконом. направлениям и специальностям] / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. :Юрайт, 2018. - 336 с.

9. Купряшин, Геннадий Львович. Теория и механизмы современного государственного управления : учеб. пособие / Г. Л. Купряшин, А. И. Соловьев ; Моск. гос. ун-т, Фак. гос. упр. - М. : Изд-во Моск. ун-та, 2013. - 642 с.

### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Наименование темы или раздела дисциплины	Вопросы для самопроверки
Тема 1. Сущность и содержание теории управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем суть управления как субъектно-объектного отношения?</li> <li>2. Назовите основные виды управления.</li> <li>3. В чем отличие социального управления от управления техническими системами?</li> <li>4. Какова социально-экономическая роль управления в современном обществе?</li> <li>5. Каково соотношение науки и искусства в теории и практике управления?</li> <li>6. Чем вызвана необходимость профессионализации управления?</li> <li>7. Раскройте содержание понятия (термина) «менеджмент».</li> <li>8. Какова социальная роль современного менеджмента?</li> </ol>
Тема 2 История развития управленческой мысли и практики	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие современные подходы характерны для управленческой деятельности?</li> <li>2. Приведите примеры классических школ управления, назовите их основателей.</li> <li>3. Назовите основные функции управления, выделенные А.Файолем.</li> <li>4. Какие эксперименты заложили основы Школы человеческих отношений?</li> <li>5. Какие подходы к управлению развивала Школа науки управления?</li> <li>6. Назовите основателя кибернетического подхода к управлению.</li> <li>7. Каковы основные положения кибернетического подхода к управлению сложными системами различной природы?</li> <li>8. Раскройте основные положения ситуационного подхода к управлению.</li> <li>9. Как формулируется современная (новая) парадигма управления?</li> <li>10. Какую роль играет организационная культура в современном управлении?</li> </ol>
Тема 3. Системный подход в управлении	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определите понятие «система».</li> <li>2. Выделите этапы развития системной методологии в процессе эволюции теории управления.</li> <li>3. В чем принципиальные особенности кибернетической системы?</li> <li>4. Какова роль обратной связи в процессах управления, адаптации и самоорганизации?</li> <li>5. В чем особенности применения принципа «черного ящика» в управлении?</li> <li>6. Какие блоки содержит контур управления?</li> <li>7. В чем особенность рассмотрения объекта управления как</li> </ol>

	<p>сложной, нелинейной, динамической системы, состоящей из большого числа взаимодействующих объектов?</p> <p>8. В чем суть адапционных и бифуркационных механизмов развития систем?</p> <p>9. Какие принципы управления отражают стремление системы экономить энергию?</p> <p>10. Раскройте понятия устойчивости системы и равновесного состояния системы.</p> <p>11. Каков характер взаимодействия динамической системы с внешней средой в соответствии с принципом Ле Шателье?</p> <p>12. Какие факторы влияют на управляемость систем?</p> <p>13. В чем проявляется действие закона усиления регулирования и управления?</p> <p>14. Каков характер влияния принципов полифинальности и эквифинальности на адаптацию и эволюцию (развитие) системы?</p> <p>15. Какова связь между законом самосохранения и принципом экономии энтропии?</p>
<p>Тема 4. Управление по целям (МВО)</p>	<p>1. В чем суть целевого подхода в управлении?</p> <p>2. Какое место в процессе управления занимает функция целеполагания?</p> <p>3. В чем специфика режима функционирования системы управления при реализации принципа управления по целям?</p> <p>4. Раскройте суть и назначение функции контроль.</p> <p>5.</p> <p>6. В чем проявляется системный характер программно-целевого планирования?</p> <p>7. В чем преимущества применения целевых программ?</p> <p>8. В чем смысл декомпозиция глобальной цели путем построения дерева целей?</p> <p>9. Чем объяснить многоцелевой характер социально-технических систем?</p> <p>10. Какова роль регулирования в процессе сохранения устойчивости и равновесия организации с внешней средой?</p> <p>11. В чем особенности взаимоотношения между управляющей и управляемой системами в соответствии с принципом обратной связи?</p> <p>12. Каково назначение отрицательной обратной связи в процессе функционирования организации?</p> <p>13. Какова роль положительной обратной связи в развитии организации, какое влияние она оказывает на управляемость</p>
<p>Тема 5. Разработка и принятие управленческих решений</p>	<p>1. В чем преимущества организации, рассматриваемой как процесс принятия решений, как система, предназначенная для решения проблем (подходы С. Янга и Г. Саймона)?</p> <p>2. Каков характер использования методов экспертных оценок при построении сценариев?</p> <p>3. Какова технология применения системной методологии в процессе решения проблем?</p> <p>4. Перечислите основные этапы разработки и принятия решений.</p> <p>5. Назовите методы коллективного принятия решений</p> <p>6. Какие требования предъявляются к процессу сбора информации для принятия решений?</p> <p>7.</p> <p>8. Раскройте содержание понятий «функция» и «функция управления».</p> <p>9. Какие задачи формулируются в процессе «планирования»?</p>

	10. Какие варианты регулирования применяют в системах управления?
Тема 6. Проектный подход в управлении	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскройте понятия «проект» и «программа».</li> <li>2. В чем назначение организации как одной из основных функций управления?</li> <li>3. Каково назначение функции координация?</li> <li>4. Назовите принципы формирования команды проекта.</li> <li>5. Определите понятия «делегирование полномочий» и «ответственность».</li> <li>6. Каков характер связи между функциями координации, контроля и коммуникациями?</li> <li>7. Какие принципы положены в основу интерактивного планирования?</li> <li>8. Дайте характеристику стратегического уровня управления и его атрибутов.</li> <li>9. Раскройте специфику тактического уровня управления.</li> </ol>
Тема 7. Теория управления организационными системами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскройте основные положения концепции открытой организации в современной науке управления.</li> <li>2. Назовите элементы внешней и внутренней среды организации.</li> <li>3. Дайте сравнительную оценку экономической и политической организаций.</li> <li>4. В чем специфика управления организацией механистического типа?</li> <li>5. Какая роль отводится человеку в организации, соответствующей органической (естественной) модели?</li> <li>6. Какие элементы управления называют «мягкими»?</li> <li>7. Какие методы управления используют для организации совместной деятельности людей?</li> <li>8. В чем особенность стабилизирующих методов управления?</li> <li>9. Что устанавливают распорядительные методы управления?</li> <li>10. Определите понятие «самоуправление».</li> <li>11. В чем состоит отличие кооперационного и конфронтационного самоуправления?</li> <li>12. Приведите примеры профессионального и общественного самоуправления.</li> <li>13. В чем достоинства и недостатки централизации и децентрализации управления?</li> </ol>
Тема 8. Управление изменениями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что предполагает инновационный подход в управлении</li> <li>2. Какие технологии применимы для решения инновационных проблем?</li> <li>3. Назовите причины сопротивления изменениям в организации.</li> <li>4. Перечислите методы преодоления сопротивлений изменениям.</li> <li>5. Какова роль организационной культуры в управлении изменениями?</li> <li>6. Кто такие «агенты изменений»?</li> <li>7. Определите понятия «инновации» и «нововведения»</li> <li>8. Как связаны сопротивление изменениям и этапы жизненного цикла инноваций?</li> <li>9. Назовите основные пути и методы повышения эффективности управления.</li> <li>10. Раскройте содержание «мягкого» пути повышения эффективности.</li> </ol>

1. Афанасьев М.Ю. История [Электронный ресурс]: методические рекомендации по изучению курса и подготовке к семинарским занятиям. Учебное пособие/ Афанасьев М.Ю.— Электрон. текстовые данные. – СПб.: Институт специальной педагогики и психологии, 2011. – 40 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29973.html>. – ЭБС «IPRbooks»
2. Модель позиционного обучения студентов [Электронный ресурс]: теоретические основы и методические рекомендации/ И.Б. Шиян [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М.: Московский городской педагогический университет, 2012. – 152 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/27375.html>. – ЭБС «IPRbooks»
3. Новиков В.К. Методические рекомендации по подготовке и защите выпускной квалификационной работы [Электронный ресурс]/ Новиков В.К. – Электрон. текстовые данные. – М.: Московская государственная академия водного транспорта, 2015. – 34 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/46479.html>. – ЭБС «IPRbooks»
4. Образовательные инновации и практики карьеры : сборник методических материалов и статей / РАНХиГС при Президенте РФ. — М.: Дело, 2015. – 192 с.

#### **6.4. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. - № 9. – Ст. 851.
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
3. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года. (Утв. распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. N 2227-р).
4. Указа Президента России от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»
5. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации".

#### **6.5. 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.

- 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.

#### 6.6. Иные источники

- Deloitte&Touche ЗАО Делойт и Туш <http://www.deloitte.com> СНГ
- Harvard Publishing <https://www.hbsp.harvard.edu>
- PricewaterhouseCoopers International Limited <http://www.pwc.com>
- Project Management Institute <https://www.pmi.org>
- Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» <https://www.cfin.ru/>
- Портал компании Бизнес-студио. <http://www.Businessstudio.ru>
- Сайт консалтинговой компании Инталев. <http://www.intalev.ru/>
- Сайт консалтинговой компании И. Адизеса [www.adizes.com](http://www.adizes.com)
- Сайт С.П. Курдюмова [www.spkurdyumov.ru](http://www.spkurdyumov.ru)
- Сообщество менеджеров [www.executive.ru](http://www.executive.ru)
- Центр проектного менеджмента <https://pm.center/>
- Травин В. Магура М., Курбатова М. Мотивационный менеджмент. Модуль 3. – М.: Дело, 2013. – 128 с.
- Хищенко В.Е. Самоорганизация: Элементы теории и социальные приложения. – М.: URSS, 2014. – 224 с.
- Журнал «Государственная служба» <http://pa-journal.igsu.ru/>
- Журнал «Экономические стратегии» [http://www.inesnet.ru/es\\_magazine/](http://www.inesnet.ru/es_magazine/)

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами (в том числе для проведения занятий лабораторного типа).
3.	Технические средства обучения: Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов.
4.	Персональные компьютеры с доступом к электронному каталогу, полнотекстовым базам, подписным ресурсам и базам данных научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.
5.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.