

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 15.05.2026 00:36:55  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### Б1.О.13 Теория и практика управления

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

### 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(код, наименование направления подготовки/специальности)

### Эффективное государственное управление

(наименование образовательной программы)

### Очная и очно-заочная формы обучения

(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

**Автор–составитель:**

Шаулова Татьяна Владимировна, к.с.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления

**Заведующий кафедрой**

Хлутков Андрей Драгомирович, д.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления

Рабочая программа дисциплины Б1.О.13 «Теория и практика управления» одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления факультета Государственного и муниципального управления СЗИУ РАНХиГС

Протокол № 3 от 26 марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания .....	16
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам .....	19
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине .....	51
7. Методические материалы по освоению дисциплины .....	57
8. Учебная литература и ресурсы информационно - телекоммуникационной сети «Интернет» .....	58
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	61

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

Дисциплина Б1.О.13 «Теория и практика управления» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
07.007 Специалист по процессному управлению, утв. 17.04.2018г. №248н.	ПКо-1	Владение навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций	ПКо-1.1.	Демонстрирует знание и умение применять методы и приемы планирования и организации своей деятельности, и деятельности подчиненных	<p>ПКо-1.1 3-1. Знает историю и современное состояние управленческой теории</p> <p>ПКо-1.1 3-2 Знает основные категории теории управления, необходимые для планирования и организации деятельности</p> <p>ПКо-1.1 У-1 Умеет влиять на способы организации собственной деятельности в управленческих коллективах, применять современные методы и приемы планирования, организации и реализации совместных действий при решении управленческих задач</p>

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

### Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы /108 академических часов/ 81 астрономических часов.

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 16 академических часа для студентов очной формы обучения; 8 часов для студентов очно - заочной формы обучения.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 16 академических часов для студентов очной формы обучения и 12 - для студентов очно - заочной формы обучения.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объёме 65 академических часов для студентов очной формы обучения; 77 академических часа - для очно - заочной формы. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу, представлению материалов по заданным темам в форме докладов - презентаций на практических

занятиях, обсуждению спорных вопросов (дискуссии), тестированию, выполняют практико - ориентированные задания (анализируют и оценивают модели систем управления; организации индивидуальной и коллективной деятельности по разработке проектов планов, утверждении, организации деятельности индивидуальных и коллективных субъектов (в т.ч. распределения обязанностей в зависимости от управленческих задач и ожидаемых результатов) при их реализации.

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

Дисциплина **Б1.О.13 «Теория и практика 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 1 семестре (очная и очно-заочная формы обучения).

Изучение дисциплины Б1.О.13 «Теория и практика управления» логически, содержательно и методически взаимосвязано с такими последующими дисциплинами как:

Б1.О.20. Деловые коммуникации.

Б1.О.14. Система государственного и муниципального управления.

Б1.О.15. Противодействие коррупции

Б1.О.16. Принятие и исполнение управленческих решений.

Б1.О.18. Управление человеческими ресурсами.

Б2.О.01(У) Ознакомительная практика.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами для лучшего освоения последующих дисциплин.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		И К	КСР	КЭ	Кат-тэк	Конт-роль	СРкр		СРэк
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ											
Тема 1	Теоретико-методологические основы теории управления. Законы и принципы управления	8	2						2				6	Т
Тема 2	Становление науки управления и ее развитие	12	2			4							6	Д-П, УО
Тема 3	Управление сложными организационными системами. Организационные структуры систем управления.	14	4			4							6	Д-П, УО, ПЗ
Тема 4	Управление как функциональная деятельность. Методы и технологии управления	14	4			4							6	Д-П, УО
Тема 5	Управленческие решения как форма управляющего воздействия.	8											8	Т
Тема 6	Руководство. Лидерство. Управленческие роли.	8											8	Т
Тема 7	Эффективность и качество управления	15	4			4			2				7	Д-П, УО, ПЗ



<b>Тема 7</b>	Эффективность и качество управления	13	1			2			2				10	Д-П, ПЗ	
<b>Промежуточная аттестация</b>														<b>экзамен</b>	
<b>Итого</b>		<b>108</b>	<b>8</b>			<b>12</b>	<b>1</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>9</b>		<b>18</b>	<b>59</b>	<b>8</b>

**Используемые сокращения:**

**Л** – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

**ВЛ** – видео лекции.

**ЛР** – лабораторные работы.

**ПЗ** – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

**ИК** – индивидуальные консультации.

**КСР** – контроль самостоятельной работы

**КЭ** – консультации перед экзаменом

**Каттэк** – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

**Контроль** - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

**СРкр** – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

**СРэк** – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

**СР** – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

**УО** - участие в обсуждении (дискуссии),

**Д-П** – доклад - презентация;

**ПЗ** – практико - ориентированные задания;

**Т** – тестирование по материалам тем для самостоятельного изучения

Темы 1-7 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

## 3.2. Содержание дисциплины

### **ТЕМА 1. Теоретико-методологические основы теории управления. Законы и принципы управления**

ПКО-1.1. 3-1

ПКО-1.1. 3-2

Управление как объект исследования. Подходы к определению управления. Управление как свойство высокоорганизованных систем, как процесс и как субъект-объектное отношение. Управление и регулирование. Управление как наука и как искусство. Предпосылки превращения управления в науку.

Предмет, цели и задачи теории управления. Междисциплинарный характер теории управления. Управление техническими, биологическими, социальными системами. Социальное управление и его особенности. Управление и менеджмент.

Методологические основы науки управления. Основные научные подходы в управлении: системный, кибернетический, информационный, синергетический, ситуационный, процессный и пр.

Системный подход как методология исследования сложных систем, постановки и решения сложных и взаимосвязанных проблем. Принципы системного подхода. Система управления. Системность управления.

Управление как процесс, как серия непрерывных управленческих действий (функций), как процесс принятия решений и коммуникаций. Виды управленческих процессов. Процессы управления и связи (информационные процессы) как объекты кибернетики. Основные понятия кибернетики (управление, информация, система, обратная связь) и принципы кибернетического подхода.

Управление как субъект-объектное отношение (взаимодействие): сущность и специфика. Управление, управленческие отношения, управленческая деятельность и управленческие решения. Управление как целенаправленный и антиэнтропийный процесс.

**Законы и принципы управления.** Законы объективные и субъективные. Законы управления и в управлении. Основные законы, объясняющие процессы саморегуляции и самоорганизации, и основные принципы, определяющие рост и устойчивость, обучение и регулирование, адаптацию и эволюцию сложных систем. Выживаемость как основополагающее свойство систем разной природы. Необходимость определённых условий для обеспечения организации своей выживаемости. Закон самосохранения.

Сложность как одна из существенных сторон и проблем современности. Сложная система и её особенности (неопределённость; порядок и хаос в сложных системах; разнообразие как мера сложности). Порядок и организация как средство против деструкции, разрушения системы. Управляемость и управление как условия развития. Закон необходимого разнообразия У.Р. Эшби. «Разнообразие» системы управления и эффективность управления. Разнообразие субъекта и объекта управления

Управление и регулирование. Кибернетический подход к регулированию. Регулирование, регулятор, самоорганизация, принцип обратной связи. Влияние усилительных свойств системы по отношению к управляющему параметру на осуществимость ее управления. Закон усиления регулирования. Синергетический эффект и закон синергии. Специфика проявления в социальном управлении.

Понятие принципа управления (по Мертону). Принципы управления. Принцип обратной связи в кибернетике и управлении. Значение (роль) обратной связи в процессах управления, адаптации и самоорганизации. Виды и типы обратной связи и их роль в развитии организаций. Реализация принципа обратной связи в социальной сфере.

Принцип многофункциональности управления: специфика и формы проявления. Принцип коллегиальности решений и закон У. Р. Эшби. Связь коллегиальности принятия решений с принципом многофункциональности. Взаимозависимость

подсистем как необходимое условие обеспечения целостности системы. Принцип системности.

Структурный характер внутреннего описания системы и внешнее описание системы как отражение функционирования (поведения) системы. Принцип «Черного ящика». Технология применения принципа «чёрного ящика» для описания структуры и поведения сложной системы.

Стремление системы экономить энергию как принцип действия механизма самосохранения. Принципы управления, отражающие стремление системы экономить энергию (принцип минимума роста энтропии и принцип наименьшего действия).

«Устойчивость» и состояние равновесия. Система гомеостаза как система, обеспечивающая сохранение системой устойчивости и равновесия. Противодействие динамической системы внешнему воздействию в соответствии с принципом Ле Шателье. Понятие внутреннего регулятора и его значение для противодействия внешним возмущениям.

Управляемость и устойчивость систем управления. Уровень знаний организации об ее окружении» как необходимое условие устойчивости и выживания организации. Адаптация или изменение системы в условиях взаимодействия с внешней средой. Адаптивное управление. Адаптация и эволюция (развитие) системы на основе принципов полифинальности и эквивинальности.

## **ТЕМА 2. Становление науки управления и её развитие.**

ПКО-1.1. 3-1

ПКО-1.1. 3-2

Эволюция управленческой мысли в XX веке. Создание научного фундамента управления. «Школа научного управления» и ее значение в становлении науки управления и практики «научного» управления. Принципы «научного» управления и принципы рациональной организации функциональной деятельности Ф. У. Тейлора.

«Классическая школа» в теории и практике управления. Эффективность управления. Система иерархии и разделения управленческих функций. Управленческая деятельность как система однозначно реализуемых универсальных функций в системе управления. Базовые принципы управления Файоля. Бюрократия как идеальная конструкция. Положения бюрократической модели М. Вебера. Развитие практики и принципов управления в рамках школы административного менеджмента в работах Х. Эмерсона, Л. Урвика и Л. Гьюлика.

Школа «человеческих отношений» и «школа поведенческих наук» в теории управления. Социальная психология, групповая динамика и человеческие отношения. Школа «социальных систем» в науке и практике управления, её теоретическая база и основные идеи. Концепция открытых систем в теории и практике менеджмента. Ч. Барнард и Г. Саймон: равновесие «стимул – вклад» и пределы рациональности.

«Наука управления» или количественный подход. Исследование операций как ряд формальных методов управления, ориентированных на применение методов математического моделирования к проблемам управления организациями. «Новая школа» в теории и практике менеджмента и её вклад в становление кибернетического подхода к управлению.

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. Системный подход к организации как целостной системе, как способ мышления.

Парадигма системного мышления и идея равновесия систем. Открытые, динамические, стохастические и нелинейные системы - 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.).

Современные системные исследования. Анализ сложных систем для решения разнообразных проблем. Подходы, основанные на открытых системах, и ситуационная теория. Возможность применения научной методологии к неколичественным («неточным») областям (руководство, лидерство, управление человеческими ресурсами, управление изменениями и др.).

### **ТЕМА 3. Управление сложными организационными системами. Организационная структура системы управления.**

ПКО-1.1. 3-1

ПКО-1.1. 3-2

**Управление сложными организационными системами.** Особенности сложноорганизованных социальных систем. Отличие по сложности от технических и биологических систем. Изменчивость (динамизм) сложной системы (изменение во времени параметров, свойств, количественных и качественных характеристик системы). Стохастический, вероятностный характер поведения, «слабая» предсказуемость поведения и исходов. Нелинейность как представление о многовариантности развития систем; как идея ритмичного, волнового характера функционирования процессов; как идея резонанса и возможности быстрого развития систем. Общие и специфические свойства сложных систем.

Разнообразие подходов к классификации сложноорганизованных социальных систем, разнообразие критериев (целенаправленность системы и ее элементов; способ осуществления власти; характер функций и целей; взаимозависимость вида вовлеченности и вида применяемой власти и пр.). Возможности и ограничения подходов.

Принципиальная неустойчивость сложной системы как следствие ее внутреннего разнообразия. Неопределённость влияния внешней среды на систему. Тенденция к ухудшению с течением времени свойств её элементов. «Старение» и закон возрастания энтропии.

Кибернетическая система как способ изучения и описания сложного объекта. Основные понятия и модель кибернетической системы «вход (ресурс) - преобразование (процессы или технологии преобразования ресурсов с учётом ограничений) – выход (продукция, услуги)». Внутреннее (структурное) описание системы. «Функциональный» характер внешнего описания системы. Описание, отражающее функционирование (поведение) системы по особенностям ее взаимодействия со средой.

«Чёрный ящик», обратная связь и «разнообразие». «Черный ящик» как система. Техника применения принципа «чёрного ящика» для описания поведения системы. Возможность понять закономерность поведения организации и сделать его более предсказуемым на основе использования принципа «чёрного ящика». Обратная связь. Положительные и отрицательные обратные связи.

Управляемость системы. Управляемость как способность системы изменять свое состояние под воздействием управляющих команд и факторов, как необходимое условие развития. Управляемость и управление. Порядок и организация как средство против деструкции, разрушения системы в результате действия внутренних, негативных процессов и внешних возмущений. Управление как антиэнтропийный процесс.

**Организационная структура системы управления.** 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.

Понятие «контура управления». Блоки (подсистемы) «контура управления»: наблюдения; регистрации результата; сравнения результата с целью; выявления отклонения результата; анализа и оценки отклонения; выработки решения об изменении / ликвидации / компенсации отклонения; перевода решения в управляющее воздействие; реализации («ввода») управляющего воздействия для корректировки процесса деятельности организации.

Виды (типы) целенаправленных систем управления. Режим управления объектом как характеристика субъекта управления. Связь режима управления с типом цели управления. Основные режимы управления (регулирование, слежение, регламент (программный режим), адаптация, развитие). Управление сложными системами при наличии обратной связи в цепи регулирования.

Организационная структура управления: понятие, состав, назначение. Факторы, влияющие на формирование структуры управления. Связь структуры управления с характером и содержанием функций управления. Элементы и звенья (ступени) структуры управления. Возможности и ограничения организационных структур управления.

Виды структур управления. Виды связей в организационных структурах управления. Иерархические / механические: линейные, функциональные, линейно-функциональные структуры управления. Их преимущества и ограничения.

Органические (адаптивные) структуры управления и их разновидности. Современные структуры управления. Преимущества и ограничения.

Аппарат управления: понятие структура, функции, виды (типы). Аппаратные полномочия. Административный аппарат. Понятие «персонал управления». Линейный и штабной персонал.

Субъект управления. Виды (типы) субъектов управления. Орган управления. Руководитель как субъект управления. Права, обязанности и ответственность руководителя. Линейные и аппаратные полномочия.

Централизация и децентрализация систем управления как способы структуризации организационных ролей для достижения поставленных целей. Позитивные и негативные стороны централизации и децентрализации в организационных структурах управления.

Проблема «диапазона руководства» (организационные уровни и диапазон руководства). Понятия «масштаб управляемости» и «норма управляемости». Потенциальная и реальная норма управляемости. Границы управляемости.

#### **ТЕМА 4. Управление как функциональная деятельность. Методы и технологии управления.**

ПКО-1.1. 3-2

ПКО-1.1. У-1

**Управление как функциональная деятельность.** Функция управления: подходы к определению, сущность, специфика, основные характеристики. Роль функций управления в процессах и системах управления; связь с целями организации и структурой системы управления. Функции аппарата управления как виды деятельности его звеньев. Функциональное разделение управленческого труда. Компоненты и категории управленческой деятельности.

Система функций управления социально-экономическим объектом. Анализ состава и содержания функций управления учреждением. Системная взаимосвязь функций управления и функции общего руководства. Подходы к классификации функций управления.

Функция целеполагания: назначение и значение. Требования к целям. Виды целей. Планирование как вид управленческой деятельности по определению перспектив развития организации, включающий разработку и оформление заданий в качестве показателей деятельности, по которым осуществляется контроль и оценка. Значение и принципы планирования.

Организация как функция (процесс) создания новых или совершенствования ранее созданных и функционирующих систем. Компоненты организации управления. Организационное проектирование. Реорганизация или ликвидация действующих систем. Рационализация управления с использованием методов и средств научной организации управленческого труда. Функция организации как процесс установления упорядоченных способов использования управленческих ресурсов управляющей системы; как первоочередной механизм, с помощью которого реализуются планы. Делегирование полномочий как важная часть функции организации.

Координация - одна из центральных функций процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность, взаимосвязь всех управленческих функций. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев управления путём установления рациональных связей и обмена информацией между ними. Координация как функция оперативного управления. Выработка управляющих воздействий при отклонении от принятых планов в процессе координации. Виды координации. Трудности координации.

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. Принципы мотивации. Методы, используемые для усиления трудовой мотивации в организациях.

Контроль как функция сопоставления достигнутых результатов с запланированными; как функция наблюдения за течением процессов на объекте управления, выявления отклонений, их места, времени, причин и характера. Активная и пассивная формы контроля. Контроль пассивный, или контроль по окончании какого-либо процесса. Контроль активный как составная часть оперативного управления.

**Методы и технологии управления.** Понятие и сущность метода управления. Методы управления как способы воздействия субъекта управления на управляемые объекты для достижения поставленной цели. Сущность, специфика и особенности методов управления. Направленность, целевая установка и форма воздействия на «управляемый объект/ явление / состояние». Учёт объективной и субъективной детерминации методов управления. Выбор метода управления в зависимости от специфики управленческой деятельности и конкретных условий. Разнообразие методов управления. Принципиальная общность методов управления - производное от сущности управления как процесса воздействия.

Методы управления выполнением управленческих функций. Методы планирования, организации, контроля, координации, регулирования, мотивации. Взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска (спецификация результатов труда), стандартизация навыков и знаний (уровень подготовки, квалификация) как методы координации. Методы организации (создания структур). Методы аналогий, структуризации целей, организационного моделирования. Экспертно - аналитический метод. Методы активного и пассивного контроля. Методы и способы контроля неконтролируемых частей организации. Методы руководства (влияние, лидерство и власть, представительство, коммуникации и др.). Организационно - распорядительные методы управления. Методы

организационного воздействия и методы распорядительного воздействия: сущность и специфика.

Технология управления - связующее звено между теорией и практикой управленческой деятельности. Технология управления как совокупность методов и процессов управления, как научное описание способов управленческой деятельности. Основное назначение технологии управления. Сущность технологии управления - оптимизация процесса управления, рационализация его путём исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результата; установление организационного порядка и рациональности в последовательности и приёмах выполнения управленческих работ. Объекты технологизирования - различные элементы системы управления. Понятие жизненного цикла технологии. Классификация управленческих технологий. Основные типы технологий с точки зрения специализации управления.

Элементы технологии управления: методология управления, описание ее в документах управления, процессы управления. Процедуры и операции как основные элементы технологии управления. Связь технологии управления с организационно-административными, аналитико-конструктивными и информационно-техническими группами управленческих операций. Понятие технологической схемы и должностной инструкции. Связь между уровнем сложности проблемы и типом применяемой технологии.

Подходы к определению и анализу состава управленческих технологий. Принципы и методы формирования управленческих технологий.

#### **ТЕМА 5. Управленческое решение как форма управляющего воздействия.**

ПКо-1.1. 3-1

ПКо-1.1. 3-2

ПКо-1.1. У-1

Процесс принятия решений – важнейший этап процесса и функция управления. Управленческое решение как непосредственное проявления административно-управленческих технологий. Разнообразие подходов к определению управленческого решения: управленческое решение как средство осуществления управляющего воздействия, как способ выражения управляющего отношения, как результат управленческой деятельности, как форма управляющего воздействия.

Управленческая информация и управленческие решения. Требования к управленческой информации. Источники информации. Требования к управленческим решениям: возможность использования по назначению, соответствие системе ограничений, реализуемость решения, возможность оценки степени риска, прогнозируемость последствий, социальная ориентированность, экологическая безопасность, своевременность решения.

Организационный аспект управленческих решений. Организационные формы управленческой деятельности: обсуждения, дискуссии, согласования, компромиссы. Коллективный поиск наилучших решений.

Правовой аспект и административный характер управленческих решений: полномочия, право руководителя (субъекта) принимать решения; авторитет власти субъекта отдавать распоряжения; директивность как обязательность решения к исполнению.

Административный подход к принятию решений. Принятие решений как обязанность, необходимость. Полномочия принимать решения по определённому кругу вопросов. Виды и типы управленческих решений

#### **ТЕМА 6. Руководство. Лидерство. Управленческие роли.**

ПКо-1.1. 3-1

#### ПКо-1.1. У-1

Роль руководителя в принятии управленческих решений. Руководство. Лидерство. Власть руководителя. Власть лидера. Теории руководства и лидерства. Руководитель – лицо, принимающее решение (ЛПР). Типы ЛПР (по И.Ансоффу): администратор, менеджер, лидер, предприниматель.

Административный подход к принятию решений. Принятие решений как обязанность, необходимость. Полномочия принимать решения по определённому кругу вопросов. Виды и типы управленческих (административных) решений: программируемое решение, рутинное решение, инструкция, шаблон и др. Менеджер и умение принимать решения, основанное на профессионализме, компетенциях, знаниях, научном подходе, умении применять знания в процессе подготовки и принятия решения.

Стиль управления. Стиль – качественная характеристика взаимодействия субъекта и объекта управления. Стиль управления как устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом организации, направленная на достижение ее целей и определяемая объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса. Основные элементы, формирующие стиль управления.

Подходы в изучении стилей руководства: личностный, поведенческий, ситуационный, комплексный. Стиль управления / руководства как интеграционное системное качество, в котором проявляются особенности организации (институциональные, функциональные), индивидуально - психологические свойства руководителя и ситуационные факторы. Субституты и нейтрализаторы руководства.

#### **ТЕМА 7. Эффективность и качество управления.**

ПКо-1.1. 3-1

ПКо-1.1. 3-2

ПКо-1.1. У-1

Эффект. Эффективность. Эффективность управления. Результат. Результативность. Результативность управления. Эффективность и результативность управления. Качество управления.

Эффективность как получение необходимого максимального результата с наименьшими затратами. Эффективность организации управления как создание благоприятных условий для достижения организационными системами поставленных целей в кратчайший срок при наивысших качественных и количественных показателях и наименьших затратах ресурсов. Эффективность управления как специфическая категория, отражающая уровень и динамику развития управления, качественную и количественную сторону этого процесса.

Эффективность управления с позиций результата. Эффективность управления с позиций процесса. Эффективность управления как эффективность деятельности работников управления; эффективность деятельности органов управления; эффективность системы управления в целом.

Критерии и показатели эффективности управления. Выбор критерия эффективности – центральный и самый ответственный момент. Подходы к оценке эффективности управления. Качество правильных показателей.

Системы показателей эффективности и требования к показателям эффективности (диаграмма Деминга PDCA (Plan – Do – Chek - Act , т. е. Планируй - Делай - Проверь - Действуй). . Методологические требования к оценке эффективности управления. Система показателей оценки эффективности управления. Общая характеристика методов оценки эффективности управления.

Современные методы повышения эффективности управления – управления эффективностью. Управление по целям. Управление по результатам. Мониторинг результативности. Бенчмаркинг. Аутсорсинг. Business Performance Management (BPM -

управление эффективностью бизнеса) как новый подход к оцениванию и управлению эффективностью.

#### 4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

**1.1.** Оценочные материалы по дисциплине Б1.Б1.О.13 Теория и практика управления входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

**4.2.** ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

**4.3.** Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочей программе дисциплины размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

**Задания закрытого типа** — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

**Задания комбинированного типа** – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

**Задания открытого типа** — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развёрнутый обоснованный ответ.

**Задание открытого типа с развёрнутым ответом** (ситуационная задача)

В зависимости от типа задания рекомендованы определённая последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		ответа в нужной последовательности (например, БАА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развёрнутым ответом	Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя чёткие компактные формулировки. 4. В случае расчётной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объёма используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

#### 4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64			E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно		Не зачтено	F

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

#### 5.Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.13 «Теория и практика управления» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Доклад - презентация (КТ1), участие в обсуждении (дискуссия) (КТ2), тестирование (КТ3), практико - ориентированные задания (КТ4),

##### Тема 1. Теоретико-методологические основы теории управления. Законы и принципы управления

ПКо-1.1. 3-1

ПКо-1.1. 3-2

##### Тестовые задания

**Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных.**

1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

3. Выбрать один верный ответ.

4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (н-р, 3 или В).

1. В рамках теории управления понятие ОРГАНИЗАЦИЯ используется как:

А. Процесс

Б. Свойство или управленческая функция

В. Объект и одновременно активный коллективный субъект деятельности; как искусственное объединение институционального характера, занимающее определенное положение в обществе и предназначенное для выполнения определенной функции / достижения цели

Г. Нет ответа

2. Общая Теория управления «складывается» из:

А. Теории автоматического регулирования, теории логического управления и конечных автоматов, теории организационного управления в больших системах

Б. Теории информации, общей теории систем, исследования операций

В. Нет ответа

3. Свойство чувствительной зависимости от начальных условий объясняют:

А. «Неслучайной случайностью» или «эффектом бабочки» Лоуренса:

Б. Действием закона необходимого разнообразия У.Р. Эшби;

В. Действием закона усиления регулирования.

### **Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных**

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

3. Выбрать несколько правильных ответов.

4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).

4. Хаос (хаотическая сложность) в рамках Теории управления рассматривается как:

А. Анархия (беспорядочность)

Б. Высокая степень неопределенности (разнообразия)

В. Свойство социальной системы

Г. Нет ответа

5. К недостаткам сценарного подхода относят:

А. Его дороговизну

Б. Сложность трансляции результатов анализа в конкретные действия

В. Условность переноса в другой контекст

Г. Использование только в случаях, когда эксперты не способны мысленно охватить всю сложность поставленного вопроса и требуется ясное коллективное понимание будущего

Д. Нет ответа

6. Процесс управления является:

А. «Общей суммой» всех функций управления

Б. Совокупностью циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений

В. Комплексом изменений, которые происходят в управлении в определенные промежутки времени

### **Задание закрытого типа на установление соответствия**

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;
- список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.
3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.
4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, 1А или 4Б).

### 7. Установите соответствие между основными понятиями и их определениями

понятие		определение	
1	<b>Управление</b>	А	процесс, посредством которого осуществляется удержание изменений характеристик системы в определенном диапазоне значений.
2	<b>Регулирование</b>	Б	состояние относительного динамического постоянства состава и свойств внутренней среды и устойчивости основных функций организации (системы)
3	<b>Кибернетическая система</b>	В	целеполагающее, организующее, регулирующее воздействие людей на собственную общественную, коллективную жизнедеятельность, осуществляемое как непосредственно (в формах самоуправления), так и через специально созданные структуры (государство, общественные объединения...)
4	<b>Гомеостазис</b>	Г	система (управления) со сложным поведением и сложной структурой потоков информации, состоящая из большого количества числа элементарных звеньев, полное аналитическое описание и исследование динамики которой затруднено (или практически невозможно)

### Тема 2. Становление науки управления и ее развитие.

ПКо-1.1. 3-1

ПКо-1.1. 3-2

#### Темы для докладов - презентаций

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

1. Эволюция управленческой мысли в XX веке. «Школа научного управления» и её значение в становлении науки управления (Ф.У.Тейлор).
2. Становление и развитие основных школ управления. Административная теория А. Файоля. Принципы управленческой деятельности и ее основные функции.
3. Социологическая концепция идеальной бюрократии М. Вебера. Бюрократия и бюрократизм. Административная концепция В. Вильсона.
4. Школы «человеческих отношений» и поведенческих наук в теории управления.
5. «Школа социальных систем» в науке и практике управления.
6. Ситуационный подход и ситуационная теория в теории управления.
7. Развитие отечественных школ управления.

#### Темы для обсуждения (дискуссии)

Обучаемые, зная вопросы, предложенные для обсуждения, должны изучить проблему, прочитать необходимую литературу, проанализировать различные точки зрения, сопоставить их, определить собственную позицию.

1. Назовите, кто разработал теорию бюрократического построения организации и систем управления. В чем ее (их) преимущество и ограничения?
2. Назовите функции управления, выделенные А.Файоном. Чем обусловлено повышенное внимание А. Файола к функции координации?
3. Укажите, какие методы мотивации используют в современных организациях и насколько они отражают содержание теорий мотивации в рамках школы поведенческих наук?
4. Какие современные подходы характерны для управленческой деятельности?
5. Раскройте содержание концепции ограниченной рациональности Г. Саймона. Каким образом она находит отражением в практике управления?

### **Тема 3. Управление сложными организационными системами. Организационные структуры систем управления.**

ПКО-1.1. 3-1

ПКО-1.1. 3-2

#### **Темы для докладов - презентаций**

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

1. Сложная система как открытая, динамическая, стохастическая, нелинейная система с трудно прогнозируемыми исходами при переходе из одного состояния в другое. Число состояний системы как мера разнообразия.
2. Общие и специфические свойства сложных социальных систем.
3. Кибернетические системы как способ изучения и описания сложного объекта. «Черный ящик», обратная связь и «разнообразие».
4. Управляемость системы. Управляемость и управление. Порядок и организация. Управление как антиэнтропийный процесс.
5. Понятие «системы управления». Основные компоненты системы управления. Организационная структура управления: понятие, состав, назначение. Факторы, влияющие на формирование структуры управления.
6. Виды структур управления. Виды связей в организационных структурах управления. Иерархические / механические и органические (адаптивные) структуры управления: преимущества и ограничения.
7. Аппарат управления: понятие структура, функции, виды (типы). Аппаратные полномочия. Административный аппарат. Понятие «персонал управления». Линейный и штабной персонал.

#### **Темы для обсуждения (дискуссии)**

Обучаемые, зная вопросы, предложенные для обсуждения, должны изучить проблему, прочитать необходимую литературу, проанализировать различные точки зрения, сопоставить их, определить собственную позицию.

1. Что такое гомеостаз системы? Каким образом отмеченное свойство проявляется в социальных системах?

2. Что понимается под самоорганизацией в синергетике? Почему сложноорганизованные социальные системы не могут управляться только «извне»?
3. Приведите примеры процессов самоорганизации социально-экономических систем.
4. Как проявляются такие свойства систем как эмерджентность и эквифинальность?
5. Насколько целесообразно иерархическое построение систем управления?
6. Влияние современных информационно - коммуникативных технологий на связи в организационных структурах управления.

### Практико-ориентированные задания

1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.
2. Продумать логику и полноту ответа.
3. Записать ответ, используя чёткие компактные формулировки.

#### Пример 1.

##### Выбор методов управляющего воздействия.

1. **Ознакомьтесь с концептуальной схемой организации**, в которой отражены основные признаки организации (цель, иерархия, управление) и основные роли, которые «играют» современные организации: организация – социальный инструмент, человеческая общность, безличная структура.

Управляя организациями, необходимо помнить о том, что у них, в отличие от людей, не бывает ролевых конфликтов. Организация одновременно «играет три роли»: и «социального инструмента», и «человеческой общности», и «безличной структуры». Система управления должна это учитывать.

С учетом отмеченного свойства, ответьте на вопрос: **какие методы управляющего воздействия (методы управления) необходимо использовать и как их использовать, чтобы обеспечить, с одной стороны, управляемость организации, с другой, её развитие и эффективность?**

**Таблица 1. Концептуальная схема организации.**

**признаки** организации – цели, иерархия, управление; **свойства:** социальный инструмент, человеческая общность, безличная структура.

Признаки/ свойства	Социальный инструмент	Человеческая общность	Безличная структура
<b>Цели</b>	<b>Цели-задания.</b> формулируются в виде функций, задач, обязанностей; задаются извне данной организационной системы, их выполнение контролируется, оценивается.	<b>Цели-ориентации.</b> - цели-задания, преломленные, переработанные через групповые или индивидуальные интересы сотрудников. <b>Если цели-задания не учитывают появления возможных целей-ориентаций, они оказываются недостижимыми или достигаются частично.</b> Задача У – предусмотреть, что от приказов, распоряжений останется после сочетания с интересами исполнителей.	<b>Цели системы.</b> Формализация, регламентация, стандартизация ... «очищают» организацию от личностного содержания и разнообразия. Организационная структура безлична, одна функция должна подчиняться другой. Т.Е. безличная организационная система формирует собственные цели: единство, целостность организации, ее устойчививость, управляемость и пр.
<b>Иерархия</b>	<b>Централизация.</b>	<b>Личная зависимость.</b>	<b>Власть.</b>

	Как результат горизонтальной и вертикальной дифференциации; выделения общих и частных функций, решение и исполнение.	Поскольку связь по субординации не может регламентироваться полностью, то в должностном поведении работника верхнего уровня административно-правовые нормы оставляют существенный диапазон выбора характера и способов взаимодействия с нижестоящими работниками (решение ряда вопросов - на «личное усмотрение»; личная зависимость или «личный режим» как воздействие субъективных качеств одного на другого	Иерархия функционирует как власть, т.е. подчинение участников организации правилам и указаниям. В этой части орг. иерархии нет противоречий, конфликтов, рассогласований. + «Боковая иерархия» («перевернутая пирамида», экспертная, референтная, инф. власть)
<b>Управление</b>	<b>Целевое управляющее воздействие (ЦУВ)</b> (через приказ, задание, стимулирование, координацию и пр.). 2 вида ЦУВ. Внешнее или централизованное управление + Самоуправление.	<b>Самоорганизация.</b> Далеко не все подвержено ЦУВ и охватывается порядком. Но это не есть неуправляемость. Механизм управления строится на основе взаимодействия спонтанных регуляторов. То, что на уровне индивида предстает как целенаправленное поведение, на более «высоком» как самоорганизация (табу, традиции, обычаи, общественное мнение, колебания потребительских предпочтений, спрос и пр.).	<b>Организационный порядок.</b> Самоорганизация – важнейший фактор социального управления. Продукты самоорганизации, как и ЦУВ, образуют организационный порядок, с которым люди соотносят свое поведение (общепринятые нормы, ценности)

#### **Тема 4. Управление как функциональная деятельность. Методы и технологии управления.**

ПКО-1.1. 3-1

ПКО-1.1. 3-2

ПКО-1.1. У-1

#### **Функции, методы и технологии управления.**

##### **Темы докладов - презентаций**

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

1. Целеполагание и планирование. Планирование как функция управления. Виды планирования, специфика, цели и задачи
2. Функция организации как процесс установления упорядоченных способов использования управленческих ресурсов управляющей системы.
3. Координация как основа управления; как центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность, непрерывность и взаимосвязь всех управленческих функций. Задача, объект, виды координации.
4. Мотивация как функция управления. Подходы к мотивации и стимулированию в рамках школ научного управления.
5. Контроль как функция управления. Виды и типы контроля. Традиционный (бюрократический) и децентрализованный контроль.
6. Методы управления: подходы к определению и классификации; сущность и специфика.

7. Методы выполнения функций управления. Организационно - распорядительные методы управления. Социально - психологические методы управления. Экономические методы управления.

8. Сущность и специфика методов организационного и распорядительного воздействия.

9. Технология управления. Технология управления как связующее звено между теорией и практикой управленческой деятельности. Компоненты (элементы) технологии. Подходы к классификации технологий управления.

### Темы для обсуждения (дискуссии)

Обучаемые, зная вопросы, предложенные для обсуждения, должны изучить проблему, прочитать необходимую литературу, проанализировать различные точки зрения, сопоставить их, определить собственную позицию.

1. В чем отличие организационных методов управления от распорядительных? Возможно ли в практике управления отказаться от использования одного из видов?
2. Перечислите формальные и неформальные организационные средства, используемые в управлении.
3. Приведите примеры использования в системе государственного и муниципального управления методов прямого хозяйственного расчета: дотаций, субсидий, субвенций.
4. Назовите компоненты организационно-методического обеспечения управления.
5. Какие методы и технологии используются для обеспечения устойчивости и равновесия системы публичного управления?

### Тема 5. Управленческие решения как форма управляющего воздействия. ПКo-1.1.

ПКo-1.1. 3-1

ПКo-1.1. 3-2

ПКo-1.1. У-1

### Тестовые задания

**Задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных**

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только номер выбранного варианта ответа.

**1. Выберите НЕправильный ответ.**

Поиск решения проблемы начинается с выбора пути ее решения. Какие из предложенных вариантов возможны на данном этапе?

- А. Обращение к прошлому опыту;
- Б. Выбор конструктивных методов и способов разработки нового варианта ее решения;
- В. Поиск организации для ее решения;
- Г. Выбор оптимального решения;
- Д. Отказ от решения проблемы.

**2. Процесс решения проблем:**

А. Процесс преобразования информации состояния объекта управления в количественные составляющие информации управления, т.е. в управляющие воздействия;

- Б. Поиск ответов на поставленные вопросы;
- В. Как составная часть более общего процесса - процесса принятия решений.

**3. Выберите НЕправильный ответ.**

Требования к управленческой информации включают:

- А. Своевременность;
  - Б. Полезность – уместность, соответствие целям, задачам систем управления;
  - В. Изложение в понятной для восприятия форме;
  - Г. Соответствующее количество и качество;
  - Д. Конкретность;
  - Е. Полноту – достаточность данных;
  - Ж. Соответствие позиции / отношению лица, принимающего решение;
3. Достоверность и точность.

**Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных.**

- 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
- 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
- 3. Выбрать несколько правильных ответов.
- 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа).

**4. К основным субъектам принятия управленческих решений относят:**

- А. Консультанта, оказывающего помощь в правильной постановке задачи, выявлении позиций активных групп, организации работы с экспертами, помогающему другим взвесить все «за» и «против» и разрабатывающему альтернативы;
- Б. Эксперта, дающего оценку альтернативам;
- В. Лицо, принимающее решение;
- Г. Владельца проблемы, т.е. того, кто должен ее решать и нести ответственность за принятые решения.

**5. Информация - это:**

- А. Количественная мера устранения неопределенности (энтропии) в результате получения сообщений;
- Б. Совокупность сведений, сообщений о тех или иных событиях, явлениях, фактах;
- В. Результат самостоятельного и случайного выбора (и запоминания) одного варианта данных из нескольких возможных и равноправных;
- Г. Данные об объекте, организованные соответствующим образом и используемые для какой-либо цели

**6. Управленческие решения должны соответствовать следующим требованиям:**

- А. Соответствие формы решения его содержанию;
  - Б. Целевая направленность и адресность;
  - В. Соответствие действующему законодательству;
  - Г. Наличие обратной связи (контроль);
  - Д. Директивность как обязательность исполнения;
  - Е. Наличие полномочий у лица, принимающего решения;
  - Ж. Недопустимость противоречий самому себе и предыдущим решениям;
3. Своевременность.

**Задание закрытого типа на установление соответствия**

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.
2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.;
3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.
4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

**7. Установите соответствие между понятиями и их определениями.**

понятие		определения	
А	Цель	1	- действия по устранению проблемы + решение проблемы и принятие решения
Б	Ситуация	2	- наличие рассогласования между желаемым и действительным; противоречие целей и ситуации; - как целеустремленное состояние, которым не удовлетворен субъект или объект управления
В	Проблема	3	- желаемое состояние объекта управления
Г	Задача	4	- реальное состояние объекта управления; - состояние объекта управления относительно выбранной цели;
Д	План	5	- «ликвидация противоречия», возникающего между фактическим и желаемым состоянием.

**Задание закрытого типа на установление последовательности**

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.
4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БА или 135).

**9. Расположите в правильном порядке процедуры процесса принятия управленческих решений:**

А	Выбор решений, отвечающих критериям	
Б	Сбор необходимой информации	
В	Определение критериев выбора	
Г	Выявление проблемы	
Д	Выбор окончательного варианта	
Е	Оценка возможных последствий (потерь и приобретений)	
Ж	Сбор необходимой информации	
З	Описание и анализ проблемной ситуации	
К	Формулирование требований, ограничений	
Л	Разработка возможных вариантов решений	
М	Контроль хода выполнения работ	
Н	План реализации выбранного решения	
О	Оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации	

**Тема 6. Руководство. Лидерство. Управленческие роли. ПКo-1.1. 3-1; ПКo-1.1.**

## Тестовые задания

### Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных.

1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

3. Выбрать один верный ответ.

4. Записать только номер выбранного варианта ответа.

#### 1. Выберите **НЕ**правильный ответ. Стиль управления :

А. Устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом организации, направленная на достижение ее целей и определяемая объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса;

Б. Связан с обозначением сложившейся общей системы форм и методов управления в организации – порядком планирования, формированием целей, видом организационной структуры, характером кадровой политики, спецификой осуществления контроля и стимулирования результатов труда;

В. Типичная для руководителя система деятельности, используемая им в работе с людьми, проявляющаяся в отношении к людям; в подготовке, принятии и реализации управленческих решений; в организации труда подчинённых;

Г. Использование поощрительных и дисциплинарных методов для достижения организационной эффективности, опираясь на статус-кво, т.е. на позиции (транзакции) работников относительно друг друга.

#### 2. Заменители лидерства:

А. Препятствуют определенным формам поведения лидера или сводят на нет все его действия;

Б. Делают влияние лидера либо ненужным, либо излишним, если занимают его место;

В. Нет ответа

#### 3. В ситуационной теории лидерства акцент делается на то, что:

А. Основное воздействие на конечные результаты оказывает поведение лидера в той или иной ситуации;

Б. Основное воздействие на конечные результаты оказывает ситуация, а не поведение лидера;

В. Основное воздействие на конечные результаты оказывает лидерство в сочетании с различными параметрами ситуации;

Г. Нет ответа

### Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных.

1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

3. Выбрать несколько правильных ответов.

4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа).

#### 4. К основным элементам, формирующим стиль управления, относят:

А. Распределение полномочий и установление ответственности;

- Б. Характер процесса принятия управленческих решений;
- В. Используемые методы руководства;
- Г. Осуществление контроля за деятельностью подчинённых;
- Д. Уровень сотрудничества и доверия между руководством и подчинёнными;
- Е. Отношение к нововведениям;
- Ж. Заинтересованность в образовательном и профессиональном росте подчинённых.

**5. К источникам власти как способам контроля основ власти относят:**

- А. Официальное или структуральное положение;
- Б. Личностные особенности (харизму);
- В. Компетенцию;
- Г. Удобный случай, дающий шанс использовать основы власти;
- Д. Место в информационно - коммуникативной сети, поток ресурсов и лояльность подчинённых.

**6. Феномены руководства и лидерства разные по природе: руководство/менеджмент - социальный феномен, лидерство – психологический. Общим для них является то, что они:**

- А. Являются субъектами управления социальной общности;
- Б. Реализуют процессы социального влияния в группах;
- В. Имеют определённую субординацию отношений;
- Г. Возникают стихийно.

**7. Стиль управления / руководства – не частная характеристика руководителя, а интеграционное системное качество, в котором проявляются такие факторы как:**

- А. Институциональные (характер и особенности организации);
- Б. Функциональные (производственно.- экономические, социально - демографические, социально - психологические особенности организации);
- В. Индивидуально - психологические свойства руководителя (уровень профессионализма, образование, нравственные качества...);
- Г. Ситуационные (характер работ, экономическое и финансовое положение организации...);
- Д. Демографические (возрастной и гендерный состав работников).

**Тема 7. Эффективность и качество управления. ПКo-1.1.**

**Темы докладов - презентаций**

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

1. Эффективность как условие успешности организации. Эффективность деятельности организации и эффективность управления.
2. Концепция высококачественного (эффективного) менеджмента (по П. Друкеру). Эффективность управления по Т. Питерсу и Р. Уотермену (схема «семь – «С»).
3. Степень использования ресурсов внешней среды как критерий эффективности управления. Эффективность и производительность.
4. Экономические критерии эффективности и затраты на управление. Понятие технической эффективности.
5. Методы повышения эффективности управления. Технологический путь повышения эффективности. Автоматизация, компьютеризация и интеллектуализация управления. Эффективность и качество управления.
6. Управление по результатам как философия, как способ повышения эффективности управления. Основные элементы системы управления результативностью.

### Темы для обсуждений (дискуссий)

Обучаемые, зная вопросы, предложенные для обсуждения, должны изучить проблему, прочитать необходимую литературу, проанализировать различные точки зрения, сопоставить их, определить собственную позицию.

1. Какие подходы используются для оценки результативности и эффективности деятельности деловых организаций и органов публичного управления?
2. Каким образом использование современных информационно-коммуникативных технологий (цифровых технологий) влияет на результативность и эффективность управления?
3. Как можно измерить / оценить качество управления?
4. В чем причина того, что применение Управления по результатам в системе государственного и муниципального управления вызвало слишком много нареканий, как со стороны самих государственных / муниципальных служащих, так и экспертов?
5. Используется ли клиентоориентированный подход для оценки качества государственного управления?

### Практико - ориентированные задания

1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.
2. Продумать логику и полноту ответа.
3. Записать ответ, используя чёткие компактные формулировки.

#### Пример 1.

#### Проблемы механизма управления организацией

1. Прочтите текст.
2. **Ответьте на вопрос:** возможно ли отмеченные симптомы проблем механизма управления организацией как целостной системы, отличающейся повышенной сложностью, решить с помощью организационно - распорядительных методов управления? Положительный или отрицательный ответ должен быть аргументирован.
3. **Какие меры Вы могли бы предложить её руководству?**

Прежде чем приступить к проведению разнообразных организационных изменений, направленных на улучшение эффективности деятельности организации, необходимо получить ответы на следующие вопросы:

1. Какие задачи стоят перед организацией, прежде всего в долгосрочном и среднесрочном периодах?
2. Кто в организации будет отвечать за выполнение этих задач, сколько людей требуется для их выполнения, как их следует сгруппировать, имея в виду как характер задач, так и особенности используемых технологий?
3. Какие технические средства поддержки (правила, процедуры, механизмы) требуются для того, чтобы задачи были выполнены наиболее эффективным способом?
4. Как нацелить деятельность людей на выполнение поставленных задач, какие системы вознаграждения и стимулирования являются наиболее приемлемыми для организации?
5. Какие люди требуются для выполнения задач организации - их квалификация, опыт, навыки, умение и пр.?

Ответив на эти вопросы, мы получим следующие укрупненные блоки элементов управления, составляющих основу любой организации:

1. Задачи организации
2. Организационная структура
3. Процессы
4. Системы стимулирования и вознаграждения
5. Люди

Совокупность отмеченных «блоков» в их взаимосвязи и взаимозависимости представляет собой понятие **организационного дизайна**.

**Что подразумевается под соответствием управленческих блоков друг другу?**

#### **Задачи/люди**

В организации должны работать сотрудники, имеющие достаточный уровень квалификации и способности, необходимые для выполнения задач, поставленных перед ними и направленных на реализацию стратегии организации.

#### **Задачи/стимулирование**

Система стимулирования и вознаграждения в организации должна быть разработана таким образом, чтобы сотрудники сосредоточивали свои усилия на ключевых задачах, наиважнейших для организации.

#### **Неформальная организация/люди**

Каждая организация имеет свою культуру, отражающую те ценности, в которые верят сотрудники организации. Усилия высшего руководства должны быть направлены на создание такой культуры, при которой сотрудники принимают и поддерживают организационные ценности, связанные с общим направлением развития и функционирования организации.

#### **Люди/структура/задачи**

Структура организации определяет, каким образом осуществляется группировка сотрудников – путём создания подразделений и отделов - для решения общих задач. Наиболее эффективным организационным дизайном считается тот, при котором люди в организации группируются с учётом их способностей и квалификации, причём таким образом, чтобы можно было достичь определённой синергии.

#### **Задачи/структура/процессы/система стимулирования**

В управленческих науках большое распространение получил термин «фокусировка», означающий наличие таких элементов управления, которые направляют усилия отдельных сотрудников и подразделений организации на достижение ключевых задач организации. В этом отношении организационная структура - один из подобных элементов, наряду с системой стимулирования и разработкой процессов координации деятельности, планирования и контроля, принятия решений и т.д.

#### **Люди/система стимулирования/задачи**

Действующая в организации система стимулирования должна мотивировать сотрудников к достижению тех задач, которые определены общей стратегией компании, а сотрудники, в свою очередь, быть восприимчивыми к принятой системе стимулирования.

На практике же большинство организаций «сталкивается» с проблемами, которые могут быть определены как **проблемы организационного дизайна**

В своей работе управляющие постоянно сталкиваются с множеством симптомов организационных проблем. Не так просто определить, указывают ли они на необходимость модификации организационного дизайна или требуют какого-либо другого решения. Тем не менее, существует несколько групп организационных проблем, которые обычно указывают на необходимость изменения построения организации.

**Симптомы проблем организационного дизайна:**

- Конфликты
- Слишком высокий уровень принятия решений
- Сложности координации
- Недостаток внимания важнейшим задачам организации
- Отсутствие чёткости в определении круга обязанностей сотрудников

Одной из проблем, является **конфликт**, особенно когда это - широкомасштабный конфликт, т.е. конфликт между группами и подразделениями, а не между отдельными сотрудниками. Конфликты, связанные с определением и достижением основных целей и задач организации, также являются признаком проблем построения организации.

Второй индикатор – **слишком высокий уровень принятия решений** - менеджеры принимают решения, которые могут быть приняты на более низких уровнях. Хорошо организованная компания должна иметь процедуры разрешения проблем, которые возникают на низких уровнях организации. Только в случае возникновения серьёзного кризиса высшие управляющие должны быть вовлечены в его разрешение. Механизмы разрешения проблем - это часть эффективного организационного дизайна.

Третья проблема, показывающая на необходимость организационных изменений, - это **сложности, возникающие в координации** деятельности рабочих групп. Подобная ситуация может быть результатом любого организационного изменения, а может возникнуть вследствие нормального роста организации.

В-четвёртых, **недостаток внимания важнейшим задачам организации**: если в организации мало внимания уделяется важнейшим сферам деятельности, или снижается эффективность текущих операций, скорее всего нужно откорректировать соответствие друг другу некоторых блоков организационного дизайна. Эта ситуация обычно указывает на то, что некоторые сферы ответственности сотрудников не были очерчены с достаточной чёткостью.

Наконец, **отсутствие чёткости в определении круга обязанностей сотрудников**. Если сотрудники не уверены в том, что входит в их обязанности, это также может оказаться результатом проблем организационного дизайна. Эта ситуация обычно возникает, когда люди работают много, но не в нужном направлении. Таким образом, их работа может быть внутренне эффективной, но не результативной. Одним из симптомов этого является то, что люди начинают задавать вопросы о том, на чем им сосредоточить усилия, к каким целям стремиться и где взять нужную информацию. Подобные сигналы указывают на необходимость более чётко определить дизайн организации, особенно в сфере распределения ответственности и полномочий.

## 5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

### *Вопросы для самопроверки*

#### **Тема 1. Теоретико-методологические основы теории управления. Законы и принципы управления ПКo 1.1. 3-1**

1. В чем суть управления как субъектно - объектного отношения?
2. Назовите основные виды управления.
3. В чем отличие социального управления от управления техническими системами?
4. Какова социально-экономическая роль управления в современном обществе?
5. Каково соотношение науки и искусства в теории и практике управления?
6. Чем вызвана необходимость профессионализации управления?

7. Какие принципы управления отражают стремление системы экономить энергию?

## **Тема 2. Становление науки управления и ее развитие** ПКo-1.1. 3-1; ПКo-1.1. 3-2

1. Какие современные подходы характерны для управленческой деятельности?
2. Приведите примеры классических школ управления, назовите их основателей.
3. Назовите основные функции управления, выделенные А. Файолем.
4. Раскройте особенности подхода к управлению организацией в рамках Школы человеческих отношений?
5. В чем преимущество бюрократической модели рациональной бюрократии М. Вебера?
6. Раскройте особенности подхода к управлению организацией в рамках Школы научного управления?
7. Назовите основателя кибернетического подхода к управлению

## **Тема 3. Управление сложными организационными системами. Организационные структуры систем управления.** ПКo-1.1. 3-1; ПКo-1.1. 3-2

1. В чем суть адаптационных и бифуркационных механизмов развития систем?
2. Дайте сравнительную оценку экономической и политической организаций.
3. В чем специфика управления организацией механистического типа?
4. Какие элементы управления называют «мягкими»?
5. В чем особенность рассмотрения объекта управления как сложной, нелинейной, динамической системы, состоящей из большого числа взаимодействующих объектов?
6. В чем специфика управления сложно организационными социальными системами?
7. В чем достоинства и недостатки линейных и функциональных структур управления?

## **Тема 4. Управление как функциональная деятельность. Методы и технологии управления** ПКo-1.1. 3-1; ПКo-1.1. 3-2; ПКo-1.1. У-1

1. Раскройте содержание понятий «функция» и «функция управления».
2. Какое место в процессе управления занимает функция целеполагания?
3. Какие задачи формулируются в процессе «планирования»?
4. Раскройте суть и назначение функции контроль.
5. В чем назначение организации как одной из его основных функций управления?
6. Каково назначение функции координация?
7. Каков характер связи между функциями координации, контроля и коммуникациями?

## **Тема 5. Управленческие решения как форма управляющего воздействия** ПКo-1.1. 3-1; ПКo-1.1. 3-2; ПКo-1.1. У-1

1. Раскройте особенности технология применения системной методологии в процессе решения проблем?
2. Раскройте связь между управленческим решением и административно-управленческой технологией?

3. В чем проявляется административный характер управленческих решений?
4. Какие решения называют управленческими?
5. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
6. В чем особенности интеллектуального аспекта управленческих решений?
7. Дайте характеристику социального аспекта управленческого решения.

**Тема 6. Руководство. Лидерство. Управленческие роли.** ПКo-1.1. 3-1; ПКo-1.1.

У-1

1. В чем специфика управления и руководства в организации?
2. Каковы организационные роли руководителя (классификация Г. Минцберга)?
3. Раскройте содержание понятия делегирование полномочий?
4. В чем проявляется ответственность руководителя?
5. Раскройте соотношение понятий руководство и лидерство.
6. Целесообразно ли рассматривать руководство и лидерство как взаимозаменяемые понятия?
7. Раскройте роль стиля управления на результативность и эффективность организации.

**Тема 7. Эффективность и качество управления** ПКo-1.1. 3-1; ПКo-1.1. 3-2; ПКo-1.1. У-1

1. Как соотносятся понятия результативность и эффективность управления?
2. Назовите основные пути и методы повышения эффективности управления.
3. В чем отличие понятия технической эффективности от экономической эффективности?
4. В чем проявляется двойственность метода «эффективность – стоимость»?
5. В чем специфика использования метода «дерева целей для декомпозиции главной цели»?
6. В чем специфика технологического пути повышения эффективности?
7. Раскройте содержание «мягкого» пути повышения эффективности.

**5.3.** Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине Б.1.О.13. Теория и практика управления предусматривает 4 КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

**Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости (ТКУ) по дисциплине и формулы расчёта:**

Тематические блоки дисциплины Б.1.О.13 Теория и практика управления завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает 4 КТ в течение периода освоения дисциплины:

- КТ 1** - представление доклада - презентации на практическом занятии;
- КТ 2** - участие в дискуссии;
- КТ 3** - тестирование по темам для самостоятельного изучения;
- КТ 4** - решение практико - ориентированных заданий.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

**Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине:**

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
<b>КТ1</b> - доклад - презентация	100	очная форма обучения $0,12 \times 2 = 0,24$	$12 \times 2 = 24$
<b>КТ 2</b> - участие в дискуссии	100	0,10	<b>10</b>
<b>КТ 3</b> Тестовые задания			
Тема 1	100	0,05	<b>5</b>
Темы 5, 6	100	0,05	<b>9</b>
<b>КТ 4</b> - практико - ориентированные задания			
3 тема	100	0,06	<b>6</b>
7 тема	100	0,06	<b>6</b>
Итого:	x	0,60	<b>60</b>

**Формула расчёта результата контрольной точки:**

Результат КТ = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

**Расчёт ТКУ (ТКУ – текущий контроль успеваемости)**

максимальное количество баллов за семестр для студентов очной формы обучения за доклад - презентацию (Д-П):  $100 \times (0,12 + 0,12) = 24$

максимальное количество баллов за семестр за участие в дискуссиях (Дс) =  $100 \times 0,10 = 10$

максимальное количество баллов за семестр за 2 тестовых задания (Т) по темам 1 и 5-6 =  $100 \times (0,05 + 0,09) = 14$

максимальное количество баллов за семестр за 2 практико - ориентированных задания (ПОЗ) =  $100 \times (0,06 + 0,06) = 12$

**Максимальная сумма баллов по ТКУ = 60**

**5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:**

**КТ 1**

Темы 2,3,4,7

**КТ 2**

Темы 2,3,4,7

**КТ 3**

Темы 1,5-6

## **КТ 4**

Темы 3, 7

### **КТ 1 доклады - презентации**

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

#### **Тема 2. Становление науки управления и её развитие. ПКo-1.1. 3-1**

1. Эволюция управленческой мысли в XX веке. «Школа научного управления» и ее значение в становлении науки управления (Ф.У.Тейлор).
2. Становление и развитие основных школ управления. Административная теория А. Файоля. Принципы управленческой деятельности и ее основные функции.
3. Социологическая концепция идеальной бюрократии М. Вебера. Бюрократия и бюрократизм. Административная концепция В. Вильсона.
4. Школы «человеческих отношений» и поведенческих наук в теории управления.
5. «Школа социальных систем» в науке и практике управления.
6. Ситуационный подход и ситуационная теория в теории управления.
7. Развитие отечественных школ управления.

#### **Тема 3. Управление сложными организационными системами. Организационные структуры систем управления. ПКo-1.1. 3-1; ПКo-1.1. 3-2**

1. Сложная система как открытая, динамическая, стохастическая, нелинейная система с трудно прогнозируемыми исходами при переходе из одного состояния в другое. Число состояний системы как мера разнообразия.
2. Общие и специфические свойства сложных социальных систем.
3. Кибернетические системы как способ изучения и описания сложного объекта. «Чёрный ящик», обратная связь и «разнообразие».
4. Управляемость системы. Управляемость и управление. Порядок и организация. Управление как антиэнтропийный процесс.
5. Понятие «системы управления». Основные компоненты системы управления. Организационная структура управления: понятие, состав, назначение. Факторы, влияющие на формирование структуры управления.
6. Виды структур управления. Виды связей в организационных структурах управления. Иерархические / механические и органические (адаптивные) структуры управления: преимущества и ограничения.
7. Аппарат управления: понятие структура, функции, виды (типы). Аппаратные полномочия. Административный аппарат. Понятие «персонал управления». Линейный и штабной персонал.

#### **Тема 4. Управление как функциональная деятельность. Методы и технологии управления. ПКo-1.1. 3-1; ПКo-1.1. 3-2; ПКo-1.1. У-1**

1. Целеполагание и планирование. Планирование как функция управления. Виды планирования, специфика, цели и задачи
2. Функция организации как процесс установления упорядоченных способов использования управленческих ресурсов управляющей системы.
3. Координация как основа управления; как центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность, непрерывность и взаимосвязь всех управленческих функций. Задача, объект, виды координации.

4. Мотивация как функция управления. Подходы к мотивации и стимулированию в рамках школ научного управления.

5. Контроль как функция управления. Виды и типы контроля. Традиционный (бюрократический) и децентрализованный контроль.

6. Методы управления: подходы к определению и классификации; сущность и специфика.

7. Методы выполнения функций управления. Организационно - распорядительные методы управления. Социально - психологические методы управления. Экономические методы управления.

8. Сущность и специфика методов организационного и распорядительного воздействия.

9. Технология управления. Технология управления как связующее звено между теорией и практикой управленческой деятельности. Компоненты (элементы) технологии. Подходы к классификации технологий управления.

### **Тема 7. Эффективность и качество управления** ПКо-1.1. 3-1; ПКо-1.1. 3-2; ПКо-1.1. У-1

1. Эффективность как условие успешности организации. Эффективность деятельности организации и эффективность управления.

2. Концепция высококачественного (эффективного) менеджмента (по П. Друкеру). Эффективность управления по Т. Питерсу и Р. Уотермену (схема «семь – «С»).

3. Степень использования ресурсов внешней среды как критерий эффективности управления. Эффективность и производительность.

4. Экономические критерии эффективности и затраты на управление. Понятие технической эффективности.

5. Методы повышения эффективности управления. Технологический путь повышения эффективности. Автоматизация, компьютеризация и интеллектуализация управления. Эффективность и качество управления.

6. Управление по результатам как философия, как способ повышения эффективности управления. Основные элементы системы управления результативностью.

### **КТ 2 темы для обсуждения (дискуссии)**

### **Тема 2. Становление науки управления и ее развитие. ПКо-1.1.**

1. Назовите, кто разработал теорию бюрократического построения организации и систем управления. В чем ее (их) преимущество и ограничения?

2. Назовите функции управления, выделенные А.Файолем. Чем обусловлено повышенное внимание А. Файля к функции координации?

3. Укажите, какие методы мотивации используют в современных организациях и насколько они отражают содержание теорий мотивации в рамках школы поведенческих наук?.

4. Какие современные подходы характерны для управленческой деятельности?

5. Раскройте содержание концепции ограниченной рациональности Г. Саймона. Каким образом она находит отражением в практике управления?

### **Тема 3. Управление сложными организационными системами. Организационные структуры систем управления. ПКо-1.1 3-1; ПКо-1.1. 3-2**

1. Что такое гомеостаз системы? Каким образом отмеченное свойство проявляется в социальных системах?

2. Что понимается под самоорганизацией в синергетике? Почему сложноорганизованные

социальные системы не могут управляться только «извне»?

3. Приведите примеры процессов самоорганизации социально-экономических систем.
4. Как проявляются такие свойства систем как эмерджентность и эквивинальность?
5. Целесообразно ли иерархическое построение систем управления?
6. Влияние современных информационно-коммуникативных технологий на связи в организационных структурах управления.

**Тема 4. Управление как функциональная деятельность. Методы и технологии управления.** ПКo-1.1. 3-1; ПКo-1.1. 3-2; ПКo-1.1. У-1

1. В чем отличие организационных методов управления от распорядительных? Возможно ли в практике управления отказаться от использования одного из видов?
2. Перечислите формальные и неформальные организационные средства, используемые в управлении.
3. Назовите компоненты организационно - методического обеспечения управления.
4. Какие методы и технологии используются для обеспечения устойчивости и равновесия системы публичного управления?
5. Возможно ли методы и инструменты реинжиниринга административных процессов исполнения функций управления рассматривать как методы управления?

**Тема 7. Эффективность и качество управления.** ПКo-1.1. 3-1; ПКo-1.1. 3-2; ПКo-1.1. У-1

1. Какие подходы используются для оценки результативности и эффективности деятельности деловых организаций и органов публичного управления?
2. Каким образом использование современных информационно - коммуникативных технологий (цифровых технологий) влияет на результативность и эффективность управления?
3. Как можно измерить / оценить качество управления?
4. В чем причина того, что применение Управления по результатам в системе государственного и муниципального управления вызывало слишком много нареканий, как со стороны самих государственных / муниципальных служащих, так и экспертов?
5. Используется ли клиентоориентированный подход для оценки качества государственного управления?

### **КТ 3 - Тестовые задания по темам для самостоятельного изучения**

**Тема 1. Теоретико-методологические основы теории управления. Законы и принципы управления.** ПКo-1.1. 3-1

**Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных.**

1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (н-р, 3 или В).

**1. В рамках теории управления понятие ОРГАНИЗАЦИЯ используется как:**

- А. Процесс
- Б. Свойство или управленческая функция

В. Объект и одновременно активный коллективный субъект деятельности; как искусственное объединение институционального характера, занимающее определённое положение в обществе и предназначенное для выполнения определённой функции / достижения цели

Г. Нет ответа

2. Общая Теория управления «складывается» из:

А. Теории автоматического регулирования, теории логического управления и конечных автоматов, теории организационного управления в больших системах

Б. Теории информации, общей теории систем, исследования операций

В. Нет ответа

3. Свойство чувствительной зависимости от начальных условий быть объяснено:

А. «Неслучайной случайностью» или «эффектом бабочки» Лоуренса;

Б. Законом необходимого разнообразия Эшби;

В. Принципом «хрупкости хорошего» Левантовского;

Г. Нет ответа.

**Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных**

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

3. Выбрать несколько правильных ответов.

4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).

4. Хаос (хаотическая сложность) в рамках Теории управления рассматривается как:

А. Анархия (беспорядок)

Б. Высокая степень неопределённости (разнообразия)

В. Свойство социальной системы

Г. Нет ответа

5. К недостаткам сценарного подхода относят:

А. Его дороговизну

Б. Сложность трансляции результатов анализа в конкретные действия

В. Условность переноса в другой контекст

Г. Использование только в случаях, когда эксперты не способны мысленно охватить всю сложность поставленного вопроса и требуется ясное коллективное понимание будущего

Д. Нет ответа

6. Процесс управления является:

А. «Общей суммой» всех функций управления

Б. Совокупностью циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений;

В. Комплексом изменений, которые происходят в управлении в определённые промежутки времени

**Задание закрытого типа на установление соответствия**

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.
3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.
4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, 1А или 4Б).

### 7. Установите соответствие между основными понятиями и их определениями

понятие		определение	
1	<b>Управление</b>	А	процесс, посредством которого осуществляется удержание изменений характеристик системы в определённом диапазоне значений.
2	<b>Регулирование</b>	Б	состояние относительного динамического постоянства состава и свойств внутренней среды и устойчивости основных функций организации (системы)
3	<b>Кибернетическая система</b>	В	целенаправленное, организующее, регулирующее воздействие людей на собственную общественную, коллективную жизнедеятельность, осуществляемое как непосредственно (в формах самоуправления), так и через специально созданные структуры (государство, общественные объединения...)
4	<b>Гомеостазис</b>	Г	система (управления) со сложным поведением и сложной структурой потоков информации, состоящая из большого количества числа элементарных звеньев, полное аналитическое описание и исследование динамики которой затруднено (или практически невозможно)

### Тема 5. Управленческие решения как форма управляющего воздействия. ПКo-1.1. 3-1; ПКo-1.1. 3-2; ПКo-1.1. У-1

#### Задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только номер выбранного варианта ответа.

#### 1. Выберите **НЕ**правильный ответ.

Поиск решения проблемы начинается с выбора пути ее решения. Какие из предложенных вариантов возможны на данном этапе?

- А. Обращение к прошлому опыту;
- Б. Выбор конструктивных методов и способов разработки нового варианта ее решения;
- В. Поиск организации для ее решения;
- Г. Выбор оптимального решения;
- Д. Отказ от решения проблемы.

#### 2. Выберите **НЕ**правильный ответ.

Требования к управленческой информации включают:

- А. Своевременность;
- Б. Полезность – уместность, соответствие целям, задачам систем управления;
- В. Изложение в понятной для восприятия форме;

- Г. Соответствующее количество и качество;
- Д. Конкретность;
- Е. Полноту – достаточность данных;
- Ж. Соответствие позиции / отношению лица, принимающего решение;
- З. Достоверность и точность.

**3. К какому элементу кибернетической системы относится блок определения целей?**

- А. К объекту управления;
- Б. К субъекту управления;
- В. К цепи обратной связи.

**Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных.**

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать несколько правильных ответов.
4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа).

**4. К основным субъектам принятия управленческих решений относят:**

- А. Консультанта, оказывающего помощь в правильной постановке задачи, выявлении позиций активных групп, организации работы с экспертами, помогающему другим взвесить все «за» и «против и разрабатывающему альтернативы;
- Б. Эксперта, дающего оценку альтернативам;
- В. Лицо, принимающее решение;
- Г. Владельца проблемы, т.е. того, кто должен ее решать и нести ответственность за принятые решения.

**5. Информация - это:**

- А. Количественная мера устранения неопределенности (энтропии) в результате получения сообщений;
- Б. Совокупность сведений, сообщений о тех или иных событиях, явлениях, фактах;
- В. Результат самостоятельного и случайного выбора (и запоминания) одного варианта данных из нескольких возможных и равноправных;
- Г. Данные об объекте, организованные соответствующим образом и используемые для какой - либо цели

**6. Управленческие решения должны соответствовать следующим требованиям:**

- А. Соответствие формы решения его содержанию;
- Б. Целевая направленность и адресность;
- В. Соответствие действующему законодательству;
- Г. Наличие обратной связи (контроль);
- Д. Директивность как обязательность исполнения;
- Е. Наличие полномочий у лица, принимающего решения;
- Ж. Недопустимость противоречий самому себе и предыдущим решениям;
- З. Своевременность.

**Задание закрытого типа на установление соответствия**

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.
2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.;

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

**7. Установите соответствие между понятиями и их определениями.**

понятие			определения
А	Цель	1	- действия по устранению проблемы + решение проблемы и принятие решения
Б	Ситуация	2	- наличие рассогласования между желаемым и действительным; противоречие целей и ситуации; - как целеустремленное состояние, которым не удовлетворен субъект или объект управления
В	Проблема	3	- желаемое состояние объекта управления
Г	Задача	4	- реальное состояние объекта управления; - состояние объекта управления относительно выбранной цели;
Д	План	5	- «ликвидация противоречия», возникающего между фактическим и желаемым состоянием.

**Задание закрытого типа на установление последовательности**

1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.

4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАА или 135).

**3. Расположите в правильном порядке процедуры процесса принятия управленческих решений:**

А	Выбор решений, отвечающих критериям	
Б	Сбор необходимой информации	
В	Определение критериев выбора	
Г	Выявление проблемы	
Д	Выбор окончательного варианта	
Е	Оценка возможных последствий ( потерь и приобретений)	
Ж	Сбор необходимой информации	
З	Описание и анализ проблемной ситуации	
К	Формулирование требований, ограничений	
Л	Разработка возможных вариантов решений	
М	Контроль хода выполнения работ	
Н	План реализации выбранного решения	
О	Оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации	

**Тема 6. Руководство. Лидерство. Управленческие роли. ПКo-1.1.**

**Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных.**

1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только номер выбранного варианта ответа.

**1. Выберите НЕправильный ответ. Стиль управления :**

А. Устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом организации, направленная на достижение ее целей и определяемая объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса;

Б. Связан с обозначением сложившейся общей системы форм и методов управления в организации – порядком планирования, формированием целей, видом организационной структуры, характером кадровой политики, спецификой осуществления контроля и стимулирования результатов труда;

В. Типичная для руководителя система деятельности, используемая им в работе с людьми, проявляющаяся в отношении к людям; в подготовке, принятии и реализации управленческих решений; в организации труда подчиненных;

Г. Использование поощрительных и дисциплинарных методов для достижения организационной эффективности, опираясь на статус-кво, т.е. на позиции (транзакции) работников относительно друг друга.

**2. Заменители лидерства:**

А. Препятствуют определенным формам поведения лидера или сводят на нет все его действия;

Б. Делают влияние лидера либо ненужным, либо излишним, если занимают его место;

В. Нет ответа

**3. В ситуационной теории лидерства акцент делается на то, что:**

А. Основное воздействие на конечные результаты оказывает поведение лидера в той или иной ситуации;

Б. Основное воздействие на конечные результаты оказывает ситуация, а не поведение лидера;

В. Основное воздействие на конечные результаты оказывает лидерство в сочетании с различными параметрами ситуации;

Г. Нет ответа

**Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных.**

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

3. Выбрать несколько правильных ответов.

4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа).

**4. К основным элементам, формирующим стиль управления, относят:**

А. Распределение полномочий и установление ответственности;

Б. Характер процесса принятия управленческих решений;

В. Используемые методы руководства;

Г. Осуществление контроля за деятельностью подчинённых;

Д. Уровень сотрудничества и доверия между руководством и подчинёнными;

Е. Отношение к нововведениям;

Ж. Заинтересованность в образовательном и профессиональном росте подчинённых.

**1. К источникам власти как способам контроля основ власти относят:**  
 А. Официальное или структуральное положение;  
 Б. Личностные особенности (харизму);  
 В. Компетенцию;  
 Г. Удобный случай, дающий шанс использовать основы власти;  
 Д. Место в информационно - коммуникативной сети, поток ресурсов и лояльность подчинённых.

**2. Феномены руководства и лидерства разные по природе: руководство/менеджмент - социальный феномен, лидерство – психологический. Общим для них является то, что они:**  
 А. Являются субъектами управления социальной общности;  
 Б. Реализуют процессы социального влияния в группах;  
 В. Имеют определённую субординацию отношений;  
 Г. Возникают стихийно.

**3. Стиль управления / руководства – не частная характеристика руководителя, а интеграционное системное качество, в котором проявляются такие факторы как:**  
 А. Институциональные (характер и особенности организации);  
 Б. Функциональные (производственно.- экономические, социально - демографические, социально - психологические особенности организации);  
 В. Индивидуально - психологические свойства руководителя (уровень профессионализма, образование, нравственные качества...);  
 Г. Ситуационные (характер работ, экономическое и финансовое положение организации...);  
 Д. Демографические (возрастной и гендерный состав работников).

### Практико - ориентированные задания

**Тема 3. Управление сложными организационными системами. Организационные структуры систем управления. ПКo-1.1.**

**Выбор методов управляющего воздействия.**

2. **Ознакомьтесь с концептуальной схемой организации**, в которой отражены основные признаки организации (цель, иерархия, управление) и основные роли, которые «играют» современные организации: организация – социальный инструмент, человеческая общность, безличная структура.

Управляя организациями, необходимо помнить о том, что у них, в отличие от людей, не бывает ролевых конфликтов. Организация одновременно «играет три роли»: и «социального инструмента», и «человеческой общности», и «безличной структуры». Система управления должна это учитывать.

С учетом отмеченного свойства, ответьте на вопрос: **какие методы управляющего воздействия (методы управления) необходимо использовать и как их использовать, чтобы обеспечить, с одной стороны, управляемость организации, с другой, ее развитие и эффективность?**

#### Таблица 1. Концептуальная схема организации.

**признаки** организации – цели, иерархия, управление; **свойства:** социальный инструмент, человеческая общность, безличная структура.

Признаки/	Социальный	Человеческая общность	Безличная структура
-----------	------------	-----------------------	---------------------

свойства	инструмент		
<b>Цели</b>	<b><u>Цели-задания.</u></b> формулируются в виде функций, задач, обязанностей; задаются извне данной организационной системы, их выполнение контролируется, оценивается.	<b><u>Цели-ориентации.</u></b> - цели-задания, преломленные, переработанные через групповые или индивидуальные интересы сотрудников. <b>Если цели-задания не учитывают появления возможных целей-ориентаций, они оказываются недостижимыми или достигаются частично.</b> Задача У – предусмотреть, что от приказов, распоряжений останется после сочетания с интересами исполнителей.	<b><u>Цели системы.</u></b> Формализация, регламентация, стандартизация ... «очищают» организацию от личностного содержания и разнообразия. Организационная структура безлична, одна функция должна подчиняться другой. Т.Е. безличная организационная система формирует собственные цели: единство, целостность организации, ее устойчивость, управляемость и пр.
<b>Иерархия</b>	<b><u>Централизация.</u></b> Как результат горизонтальной и вертикальной дифференциации; выделения общих и частных функций, решение и исполнение.	<b><u>Личная зависимость.</u></b> Поскольку связь по субординации не может регламентироваться полностью, то в должностном поведении работника верхнего уровня административно-правовые нормы оставляют существенный диапазон выбора характера и способов взаимодействия с нижестоящими работниками (решение ряда вопросов - на «личное усмотрение»; личная зависимость или «личный режим» как воздействие субъективных качеств одного на другого	<b><u>Власть.</u></b> Иерархия функционирует как власть, т.е. подчинение участников организации правилам и указаниям. В этой части орг. иерархии нет противоречий, конфликтов, рассогласований. + «Боковая иерархия» («перевернутая пирамида», экспертная, референтная, инф. власть)
<b>Управление</b>	<b><u>Целевое управляющее воздействие (ЦУВ)</u></b> (через приказ, задание, стимулирование, координацию и пр.). 2 вида ЦУВ. Внешнее или централизованное управление + Самоуправление.	<b><u>Самоорганизация.</u></b> Далеко не все подвержено ЦУВ и охватывается порядком. Но это не есть неуправляемость. Механизм управления строится на основе взаимодействия спонтанных регуляторов. То, что на уровне индивида предстает как целенаправленное поведение, на более «высоком» как самоорганизация (табу, традиции, обычаи, общественное мнение, колебания потребительских предпочтений, спрос и пр.).	<b><u>Организационный порядок.</u></b> Самоорганизация – важнейший фактор социального управления. Продукты самоорганизации, как и ЦУВ, образуют организационный порядок, с которым люди соотносят свое поведение (общепринятые нормы, ценности)

## Тема 7. Эффективность и качество управления. ПКo-1.1.

### Практико - ориентированные задания

Пример

#### Проблемы механизма управления организацией

1. Прочтите текст.
2. Ответьте на вопрос: **возможно ли отмеченные симптомы проблем механизма управления организацией как целостной системы, отличающейся повышенной**

**сложностью, решить с помощью организационно - распорядительных методов управления?** Положительный или отрицательный ответ должен быть аргументирован.

### **3. Какие меры Вы могли бы предложить её руководству?**

Прежде чем приступить к проведению разнообразных организационных изменений, направленных на улучшение эффективности деятельности организации, необходимо получить ответы на следующие вопросы:

1. Какие задачи стоят перед организацией, прежде всего в долгосрочном и среднесрочном периодах?

2. Кто в организации будет отвечать за выполнение этих задач, сколько людей требуется для их выполнения, как их следует сгруппировать, имея в виду как характер задач, так и особенности используемых технологий?

3. Какие технические средства поддержки (правила, процедуры, механизмы) требуются для того, чтобы задачи были выполнены наиболее эффективным способом?

4. Как нацелить деятельность людей на выполнение поставленных задач, какие системы вознаграждения и стимулирования являются наиболее приемлемыми для организации?

5. Какие люди требуются для выполнения задач организации - их квалификация, опыт, навыки, умение и пр.?

Ответив на эти вопросы, мы получим следующие укрупненные блоки элементов управления, составляющих основу любой организации:

1. Задачи организации
2. Организационная структура
3. Процессы
4. Системы стимулирования и вознаграждения
5. Люди

Совокупность отмеченных «блоков» в их взаимосвязи и взаимозависимости представляет собой понятие **организационного дизайна**.

### **Что подразумевается под соответствием управленческих блоков друг другу?**

#### **Задачи/люди**

В организации должны работать сотрудники, имеющие достаточный уровень квалификации и способности, необходимые для выполнения задач, поставленных перед ними и направленных на реализацию стратегии организации.

#### **Задачи/стимулирование**

Система стимулирования и вознаграждения в организации должна быть разработана таким образом, чтобы сотрудники сосредоточивали свои усилия на ключевых задачах, наиважнейших для организации.

#### **Неформальная организация/люди**

Каждая организация имеет свою культуру, отражающую те ценности, в которые верят сотрудники организации. Усилия высшего руководства должны быть направлены на создание такой культуры, при которой сотрудники принимают и поддерживают организационные ценности, связанные с общим направлением развития и функционирования организации.

#### **Люди/структура/задачи**

Структура организации определяет, каким образом осуществляется группировка сотрудников – путём создания подразделений и отделов - для решения общих задач. Наиболее эффективным организационным дизайном считается тот, при котором люди в

организации группируются с учётом их способностей и квалификации, причём таким образом, чтобы можно было достичь определённой синергии.

#### **Задачи/структура/процессы/система стимулирования**

В управленческих науках большое распространение получил термин «фокусировка», означающий наличие таких элементов управления, которые направляют усилия отдельных сотрудников и подразделений организации на достижение ключевых задач организации. В этом отношении организационная структура - один из подобных элементов, наряду с системой стимулирования и разработкой процессов координации деятельности, планирования и контроля, принятия решений и т.д.

#### **Люди/система стимулирования/задачи**

Действующая в организации система стимулирования должна мотивировать сотрудников к достижению тех задач, которые определены общей стратегией компании, а сотрудники, в свою очередь, быть восприимчивыми к принятой системе стимулирования.

На практике же большинство организаций «сталкивается» с проблемами, которые могут быть определены как **проблемы организационного дизайна**

В своей работе управляющие постоянно сталкиваются с множеством симптомов организационных проблем. Не так просто определить, указывают ли они на необходимость модификации организационного дизайна или требуют какого-либо другого решения. Тем не менее, существует несколько групп организационных проблем, которые обычно указывают на необходимость изменения построения организации.

#### **Симптомы проблем организационного дизайна:**

- Конфликты
- Слишком высокий уровень принятия решений
- Сложности координации
- Недостаток внимания важнейшим задачам организации
- Отсутствие четкости в определении круга обязанностей сотрудников

Одной из проблем, является **конфликт**, особенно когда это - широкомасштабный конфликт, т.е. конфликт между группами и подразделениями, а не между отдельными сотрудниками. Конфликты, связанные с определением и достижением основных целей и задач организации, также являются признаком проблем построения организации.

Второй индикатор – **слишком высокий уровень принятия решений** - менеджеры принимают решения, которые могут быть приняты на более низких уровнях. Хорошо организованная компания должна иметь процедуры разрешения проблем, которые возникают на низких уровнях организации. Только в случае возникновения серьезного кризиса высшие управляющие должны быть вовлечены в его разрешение. Механизмы разрешения проблем - это часть эффективного организационного дизайна.

Третья проблема, показывающая на необходимость организационных изменений, - это **сложности, возникающие в координации** деятельности рабочих групп. Подобная ситуация может быть результатом любого организационного изменения, а может возникнуть вследствие нормального роста организации.

В-четвертых, **недостаток внимания важнейшим задачам организации**: если в организации мало внимания уделяется важнейшим сферам деятельности, или снижается эффективность текущих операций, скорее всего нужно откорректировать соответствие друг другу некоторых блоков организационного дизайна. Эта ситуация обычно указывает на то, что некоторые сферы ответственности сотрудников не были очерчены с достаточной чёткостью.

Наконец, **отсутствие чёткости в определении круга обязанностей сотрудников**. Если сотрудники не уверены в том, что входит в их обязанности, это также может оказаться результатом проблем организационного дизайна. Эта ситуация обычно возникает, когда люди работают много, но не в нужном направлении. Таким образом, их работа может быть

внутренне эффективной, но не результативной. Одним из симптомов этого является то, что люди начинают задавать вопросы о том, на чем им сосредоточить усилия, к каким целям стремиться и где взять нужную информацию. Подобные сигналы указывают на необходимость более чётко определить дизайн организации, особенно в сфере распределения ответственности и полномочий.

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

#### Показатели и критерии оценивания КТ 1 - доклада - презентации

	Показатели оценивания доклада - презентации	Очная форма обучения
1	Соответствие содержания доклада заявленной теме	0 - 2,0
2	Качество собранной информации, глубина проработки материала	0 - 2,0
3	Информативность выступления; чёткость, логичность и последовательность в изложении материала	0 - 3,0
4	Обоснованность выводов; полнота и аргументированность ответов на вопросы	0 - 3,0
5	Качество визуальной и содержательной частей презентации: наглядность (таблицы, графики, схемы..), структурированность текста; правильность оформления (соответствие стандарту и пр.)	0 - 1,0
6	Соблюдение регламента при представлении Д-П в аудитории и оформление доклада в соответствии с требованиями СЗИУ РАНХиГС	0 - 1,0
	<b>ИТОГО</b>	<b>12 x 2 = 24</b>  2 доклада по курсу = 24 балла

#### Критерии оценивания КТ 2 - участие в дискуссии

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание
Понимание проблемы, информативность, аргументированность комментариев и ответов на вопросы по теме обсуждения.	2 - 3 балла	Полное понимание темы обсуждения; грамотное и логически стройное построение ответа, чёткость формулировки аргументов и контраргументов; полные, развёрнутые и обоснованные комментарии по теме обсуждения и ответы на вопросы;
	0,5-1,5 балла	Частичное понимание темы обсуждения; логически стройное построение ответа при незначительных ошибках, нечёткая формулировка аргументов и контраргументов; вывод недостаточно обоснован
	0 баллов	Непонимание темы обсуждения; отсутствие чёткости в формулировке аргументов и контраргументов; неверные ответы на вопросы.

<b>10 баллов</b> - максимальное число баллов за участие в дискуссиях для студентов очной формы обучения
---

### Критерии оценивания тестовых заданий КТ 3

Тестирование с открытыми и закрытыми вопросами по материалам лекций и темам для самостоятельного изучения может проходить в аудитории или в системе LMS (СДО).

Обучающемуся предложено определённое количество тестовых заданий, на выполнение которых выделяется фиксированное время.

Для текущего контроля успеваемости обучающихся очной формы обучения в рамках данной дисциплины предусмотрено 2 тестовых задания (5+9), общая сумма баллов за которые равна 14 баллам.

Оценка (баллы) выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.

**Тест 1** – максимальная оценка за 1 тестирование (тема 1) = 5 баллам

Процент правильных ответов	баллы	Описание критерия
95-100%	5 баллов	Свыше 80% правильных ответов. Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
85-94%	4 балла	
75 -84%	3 балла	Свыше 70% правильных ответов. Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
65 -74%	2 балла	
55% – 64%	1 балл	Свыше 50% правильных ответов. Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0- 55%	0 баллов	Менее 50% правильных ответов. Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

**Тест 2** (темы 5-6) – максимальная оценка за тестирование = 5баллам

Процент правильных ответов	баллы	Описание критерия
95-100%	5 баллов	Свыше 80% правильных ответов. Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
85-94%	4 балла	
75 -84%	3 балла	Свыше 70% правильных ответов. Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
65 -74%	2 балла	
55% – 64%	1 балл	Свыше 50% правильных ответов. Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0- 55%	0 баллов	Менее 50% правильных ответов. Обучающимся

		материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.
--	--	---

### Критерии оценивания КТ 4 - практико - ориентированных заданий

	Показатели и критерии оценивания	Диапазон баллов и показатели оценивания
1	Полнота и информативность;	<b>4-6 баллов</b>
2	Глубина проработки исследуемого материала, которая должна отражать знание нормативно -правовых документов; владение основными понятиями, методами и соответствующими моделями принятия управленческого решения в зависимости от характера проблемы и характера ситуации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Использование адекватных заданию кейса методов и формы представления ответа;</li> <li>- продемонстрировано владение навыками анализа и обработки информации; умение логически мыслить;</li> <li>- предложены нестандартные решения и альтернативы, которые раньше оставались без внимания.</li> <li>-предложен определённый план действий или план воплощения решения для регламентации кросс -функциональных административных процессов или оптимизации административных регламентов;</li> <li>- определены существенные элементы, которые должны учитываться при анализе данного кейса.</li> </ul>
3	Чёткость и ясность формулировок, адекватное использование терминов, методов анализа.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принято заметное участие в обработке количественных данных, проведении расчётов.</li> </ul>
4	Определены существенные элементы, которые должны учитываться при анализе данного кейса.	<p><b>1 - 3 балла</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использование метода и формы представления ответа частично отвечают заданиям кейса;</li> <li>- проведено максимально возможное количество расчётов;</li> <li>- были сделаны собственные выводы на основании информации о практическом задании, которые отличаются от выводов других студентов;</li> </ul>
5	Последовательность и правильность этапов решения задачи;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрированы адекватные аналитические методы обработки информации, регламентации кросс -функциональных административных процессов, оптимизации административных регламентов;</li> </ul>
6	Аргументированные предложения по плану действий или планам воплощения решений для регламентации кросс -функциональных административных процессов или оптимизации административных регламентов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- заключения, которые приведены в результате анализа ситуации, находятся в соответствии с ранее выявленными проблемами, сделанными выводами, оценками и использованными аналитическими методами.</li> </ul> <p><b>0 баллов</b></p> <p>Даны неверные ответы, сделаны неверные выводы; ответы на вопросы задания не представлены. Не продемонстрировано владение аналитическими и прикладными инструментами обработки информации</p>

### 5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

При выполнении заданий открытого типа (практико - ориентированных заданий) обучающийся может пользоваться текстами нормативно - правовых документов, если они потребуются.

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

### **6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме ЭКЗАМЕНА.**

Экзамен проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами 3-х заданий различного типа. На выполнение заданий даётся 40-60 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в письменном виде, подробно изложив ход выполнения задания, сделать выводы (при необходимости).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

### **6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации**

#### **Перечень вопросов для подготовки к экзамену по дисциплине Б1.О.13 Теория и практика управления**

##### **Вопросы для подготовки к экзамену**

При ответе на указанные вопросы изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) своё отношение к данной теме (на конкретном примере):

1. Понятие и сущность управления. Управление как атрибут, процесс и как субъект - объектное отношение, как свойство высокоорганизованных систем.
2. Виды управления. Понятие социального управления и его специфика.
3. Теория управления как наука – «перекрёсток»: становление и развитие, предмет и задачи.
4. Системный подход как методология современного научного исследования сложных объектов и процессов. Принципы системного подхода. Системность управления.
5. Процессный подход в управлении. Виды управленческих процессов. Управление как организационный процесс.
6. Управление и управленческая деятельность. Управленческая деятельность (содержание, специфика) и режимы функционирования «системы управления».
7. Управление как информационный процесс (восприятие, преобразование и передача информации в процессе управления. Формы и виды управляющей информации.
8. Процесс управления как процесс принятия решений: содержание и основные этапы
9. Эволюция управленческой мысли в XX веке. «Школа научного управления» и ее значение в становлении науки управления (Ф.У.Тейлор), в развитии методов научного менеджмента.
10. Принципы производительного труда Г. Эмерсона, их роль в современном управлении.
11. Школа административного управления: принципы администрирования (Л. Гулик, Дж. Муни).
12. Административная теория А. Файоля: принципы управленческой деятельности и основные функции управления. Бюрократическая форма организации М. Вебера: характеристики, технические преимущества.

13. Школы «человеческих отношений» и поведенческих наук в теории управления и ее роль в практике управления.
14. «Школа социальных систем» в науке и практике управления. Ч. Барнард, Г. Саймон: равновесие «стимулы – вклад» и пределы рациональности.
15. Подходы, основанные на открытых системах, и ситуационная теория в теории управления.
16. Системный подход как методология современного научного исследования сложных объектов и процессов. Принципы системного подхода. Системность управления.
17. Понятие «кибернетическая систем». «Вход» и «выход» системы, «обратная» связь. Основные компоненты кибернетической системы.
18. Закон необходимого разнообразия У.Р. Эшби. «Разнообразие» системы управления и эффективность управления. Разнообразие субъекта и объекта управления. Значение закона в управлении.
19. Закон самосохранения и условия выживаемости системы (организации).
20. Управление и регулирование. Кибернетический подход к регулированию. Регулирование, регулятор, самоорганизация, принцип обратной связи.
21. Закон усиления регулирования и рационализация социального управления.
22. Синергетический эффект и закон синергии. Специфика проявления в социальном управлении.
23. Основные принципы управления: иерархии управления и иерархии связей; внутреннего и внешнего описания системы; экономии энтропии и наименьшего действия; принцип Ле Шателье.
24. Принцип «Чёрного ящика»: суть и технология его применения для описания структуры и поведения сложной системы.
25. Адаптация и эволюция системы на основе принципов полифинальности и эквивинальности. Управляемость и устойчивость систем управления.
26. Особенности (сложность, хаотичность, динамичность, нелинейность, стохастичность) и подходы к типологизации сложноорганизованных систем. Сложноорганизованные системы как объекты управления.
27. Разнообразие как мера сложности социальных систем, как источник развития. Управление и управляемость: понятия, сущность, сходства, отличия.
28. Функции управления: виды и типы. Управление как функциональная деятельность.
29. Организация как одна из основных функций управления. Элементы организации как процесса.
30. Мотивация как функция управления. Основные концепции мотивации. Средства, способы и методы материального и нематериального стимулирования.
31. Эффективность как условие успешности организации. «Мягкий» путь повышения эффективности (развитие желания и умения работать с полной отдачей сил).
32. Цели управления и средства управления. Подходы к классификации целей управления.
33. Метод управления: понятие, сущность, специфика, подходы к классификации.
34. Административные и правовые методы управления: виды и особенности.
35. Экономические и социально - психологические методы управления: виды и особенности.
36. Планирование как функция управления. Виды и типы планирования.
37. Координация как функция управления. Связь координации с контролем и средствами коммуникации.
38. Технология управления: сущность, содержание, состав, принципы и методы формирования.
39. Виды и типы управленческих технологий. Инициативно-программные технологии: технологии и методология решения инновационных проблем.

40. Понятие и содержание технологии управления. Программно-целевые технологии: технологии решения проблем в соответствии с методологией системного анализа.

41. Регламентные технологии: «жесткие» технологии, основанные на операциях и процедурах формализованного типа.

42. Организационная структура управления: понятие, состав, назначение; факторы влияния на структуру управления; возможности и ограничения организационных структур управления.

43. Виды структур управления. Виды связей в организационных структурах управления. Связь структуры управления с характером и содержанием функций управления.

44. Иерархические и органические структуры управления: разновидности, преимущества и ограничения.

45. Аппарат управления: понятие структура, функции, виды (типы). Линейные и аппаратные полномочия: сущность и специфика.

46. Субъект управления. Виды (типы) субъектов управления. Орган управления. Понятие «персонал управления». Линейный и штабной персонал.

47. Руководитель как субъект управления: права, полномочия и ответственность руководителя; стили управленческого поведения и организационные роли.

48. Делегирование полномочий и ответственность руководителя. Принципы делегирования полномочий.

49. Централизация и децентрализация как способы структуризации организационных ролей для достижения поставленных целей. Позитивные и негативные стороны централизации и децентрализации организационных структур управления.

50. Проблема «диапазона руководства» (организационные уровни и диапазон руководства). Понятия «масштаб управляемости» и «норма управляемости». Потенциальная и реальная норма управляемости. Границы управляемости.

51. Управленческие решения как форма управляющего воздействия: понятие, сущность, специфика, подходы к принятию управленческих решений. Модели и основные субъекты принятия управленческих решений.

52. Эффективность управления: подходы к определению, основные показатели и критерии оценки; методы повышения эффективности и оценки эффективности управления.

53. Современные методы повышения эффективности управления (управления эффективностью): возможности и ограничения.

**Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:**

Тип задания	Сценарии выполнения	Типовые задания
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один</p>	<p><u>1. Технология управления – это:</u></p> <p>1.1. Совокупность материальных средств (оргтехника, средства связи, вычислительная техника и т.д.), позволяющих снизить трудоёмкость управленческих работ, сроки их выполнения, а также повысить качество принимаемых решений.</p> <p>1.2. Реальные, целенаправленные, организующие и регулирующие виды воздействия на управляемое явление /отношение /состояние;</p> <p>1.3. Совокупность управленческих действий и их последовательность, обеспечивающих достижение поставленных целей путём преобразования ресурсов на «входе» в результат на «выходе», а также научное описание способов управленческой</p>

	<p>верный ответ. 4. Записать только номер выбранного варианта ответа.</p>	<p>деятельности 1.4.Нет ответа <u>2.Укажите верное суждение</u> 2.1.Регулирование системы – это то, на чем основано управление системой; 2.2. Управление системой – это то, на чем основано регулирование системы; 2.3.Управление системой и регулирование системы не связаны друг с другом</p>																				
<p>Задание закрытого типа на установление соответствия</p>	<p>1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	<p><b>1. Установите соответствие между принципами управления и их определениями.</b></p> <table border="1" data-bbox="710 517 1481 1133"> <tr> <td data-bbox="710 517 949 607">1.Принцип экономии энтропии</td> <td data-bbox="949 517 1481 607">А. Субординация и сосредоточение функций на выполнение основной функции системы / организации.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="710 607 949 696">2.Принцип сосредоточения функций</td> <td data-bbox="949 607 1481 696">Б. Производство энтропии системой находится в стационарном, равновесном состоянии, оно оптимально.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="710 696 949 808">3.Принцип наименьшего действия</td> <td data-bbox="949 696 1481 808">В. Из всех возможных действий системы при переходе из одного равновесного состояния в другое реализуются те, при которых рассеяние энергии системой будет наименьшим</td> </tr> <tr> <td data-bbox="710 808 949 920">4.Принцип Лешателье</td> <td data-bbox="949 808 1481 920">Г. При любом действии извне, нарушающем равновесное состояние системы, разворачиваются процессы, направленные на сохранение этого равновесия.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="710 920 949 987">5.Принцип обратной связи</td> <td data-bbox="949 920 1481 987">Д.Совокупное действие обратных связей обеспечивает устойчивость системы.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="710 987 949 1133">6.Принцип ультраустойчивости</td> <td data-bbox="949 987 1481 1133">Е. Любая система действует избирательно по отношению к полям значений ее главных переменных, отвергая те, которые ведут систему к критическому состоянию (потере устойчивости) и сохраняя те, которые этого не делают.</td> </tr> </table> <p><b>2. Установите соответствие между законами управления и их формулировками</b></p> <table border="1" data-bbox="710 1189 1481 1637"> <thead> <tr> <th data-bbox="710 1189 901 1256">Закон управления</th> <th data-bbox="901 1189 1481 1256">Формулировка</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="710 1256 901 1368">1.Закон необходимого разнообразия У.Р.Эшби</td> <td data-bbox="901 1256 1481 1368">А. Для любой системы существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее элементов, либо существенно меньше.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="710 1368 901 1435">2.Закон синергии</td> <td data-bbox="901 1368 1481 1435">Б. Хороший регулятор блокирует поток разнообразия от возмущений к существенным переменам.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="710 1435 901 1637">3.Закон усиления регулирования</td> <td data-bbox="901 1435 1481 1637">В. Для успешного управления объектом разнообразие управляющих действий должно быть не меньше разнообразия возмущений (состояний объекта). В социальном управлении используется упрощенная формулировка: субъект управления должен обладать не меньшим разнообразием, чем объект управления</td> </tr> </tbody> </table>	1.Принцип экономии энтропии	А. Субординация и сосредоточение функций на выполнение основной функции системы / организации.	2.Принцип сосредоточения функций	Б. Производство энтропии системой находится в стационарном, равновесном состоянии, оно оптимально.	3.Принцип наименьшего действия	В. Из всех возможных действий системы при переходе из одного равновесного состояния в другое реализуются те, при которых рассеяние энергии системой будет наименьшим	4.Принцип Лешателье	Г. При любом действии извне, нарушающем равновесное состояние системы, разворачиваются процессы, направленные на сохранение этого равновесия.	5.Принцип обратной связи	Д.Совокупное действие обратных связей обеспечивает устойчивость системы.	6.Принцип ультраустойчивости	Е. Любая система действует избирательно по отношению к полям значений ее главных переменных, отвергая те, которые ведут систему к критическому состоянию (потере устойчивости) и сохраняя те, которые этого не делают.	Закон управления	Формулировка	1.Закон необходимого разнообразия У.Р.Эшби	А. Для любой системы существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее элементов, либо существенно меньше.	2.Закон синергии	Б. Хороший регулятор блокирует поток разнообразия от возмущений к существенным переменам.	3.Закон усиления регулирования	В. Для успешного управления объектом разнообразие управляющих действий должно быть не меньше разнообразия возмущений (состояний объекта). В социальном управлении используется упрощенная формулировка: субъект управления должен обладать не меньшим разнообразием, чем объект управления
1.Принцип экономии энтропии	А. Субординация и сосредоточение функций на выполнение основной функции системы / организации.																					
2.Принцип сосредоточения функций	Б. Производство энтропии системой находится в стационарном, равновесном состоянии, оно оптимально.																					
3.Принцип наименьшего действия	В. Из всех возможных действий системы при переходе из одного равновесного состояния в другое реализуются те, при которых рассеяние энергии системой будет наименьшим																					
4.Принцип Лешателье	Г. При любом действии извне, нарушающем равновесное состояние системы, разворачиваются процессы, направленные на сохранение этого равновесия.																					
5.Принцип обратной связи	Д.Совокупное действие обратных связей обеспечивает устойчивость системы.																					
6.Принцип ультраустойчивости	Е. Любая система действует избирательно по отношению к полям значений ее главных переменных, отвергая те, которые ведут систему к критическому состоянию (потере устойчивости) и сохраняя те, которые этого не делают.																					
Закон управления	Формулировка																					
1.Закон необходимого разнообразия У.Р.Эшби	А. Для любой системы существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее элементов, либо существенно меньше.																					
2.Закон синергии	Б. Хороший регулятор блокирует поток разнообразия от возмущений к существенным переменам.																					
3.Закон усиления регулирования	В. Для успешного управления объектом разнообразие управляющих действий должно быть не меньше разнообразия возмущений (состояний объекта). В социальном управлении используется упрощенная формулировка: субъект управления должен обладать не меньшим разнообразием, чем объект управления																					
<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты</p>	<p><u>1. Если исходить из того, что предназначение методов управленческой деятельности - способствовать формированию и реализации необходимых управляющих воздействий, обеспечить их своими возможностями, то целесообразно их «разделить» на:</u> 1.1.Методы, обеспечивающие функционирование субъектов управления (их структур и отдельных управленцев) 1.2. Методы свободного коллективного поиска оптимальных вариантов решений (Дельфи, экспертные системы и пр) 1.3. Методы обеспечения реализации управляющих воздействий (целей и функций) субъектов управления</p>																				

	<p>ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа).</p>	<p><u>2.Функция управления – это:</u> 2.1. Конкретные виды управляющих воздействий, отличающие друг от друга по предмету, содержанию и способу преобразования / сохранения объектов 2.2. Способ достижения определённой цели, совокупность приёмов или операций практического или теоретического освоения действительности 2.3. Реальное, целенаправленное, организующее и регулирующее влияние на управляемое явление, отношение, состояние</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p><u>1. Установите верную последовательность этапов процесса диагностики проблемы:</u> А. Выделение релевантной информации; Б. Осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей; В. Выявление причин возникновения проблемы; анализ основной причины; Г. Сбор, анализ внешней (относительно организации) и внутренней информации; Д. Анализ проблемы (выяснение типа проблемы)</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснование выбора</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, текст обоснования).</p>	<p><u>1. Выделите блоки (подсистемы) «контура управления» и обоснуйте свой выбор:</u> 1.1. Наблюдение; 1.2. Регистрация результата; 1.3. Сравнения результата с целью; 1.4. Выявление отклонения результата; 1.5. Анализ и оценка отклонения; 1.6. Выработки решения об изменении / ликвидации / компенсации отклонения; 1.7. Перевод решения в управляющее воздействие; 1.8. Реализация («ввод») управляющего воздействия для корректировки процесса деятельности организации.</p> <p><u>2. Верно ли, что объектом кибернетики выступают управленческие отношения, складывающиеся в процессе управленческой деятельности и устанавливающие определенную структуру соподчинения между участниками?</u> 2.1. Верно 2.2. Неверно</p> <p><u>3. Управление как искусство – это:</u> 3.1. Система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления; 3.2. Способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации; 3.3. Совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения их целей; 3.4. Целенаправленное информационное воздействие на людей и</p>

		экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты; 3.5.Совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию на «выходе»
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя чёткие компактные формулировки. 4.В случае расчётной задачи, записать решение и ответ	<b>1. В практике зарубежных стран считается, что возможность успешного выполнения функциональных (должностных) обязанностей обуславливается:</b> 30% профессиональной характеристикой специалиста (образование, квалификация, вопросы для оценки компетенции специалиста); 30% его личными качествами; 40% умением руководителя работать с людьми. <b>Вопрос:</b> Согласны ли Вы с этой точкой зрения? Обоснуйте свое мнение. Отражает ли данный подход требования к руководителям органов ГиМУ? <b>2.Проанализируйте определение представленных категорий теории управления:</b> 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. <b>Задание:</b> подтвердите примерами из своего жизненного опыта правомерность этих определений. Выделите главные элементы взаимодействия между этими понятиями в процессе принятия и реализации решений.

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем.

Обучающимся дан полный, в логической последовательности развёрнутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объёме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину; самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса; решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развёрнутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретённые на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу. Логичность, последовательность и аргументированность ответа. При этом были допущены неточности при ответе на вопросы и в решении предложенных практических заданий.	30-39

<p>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</p>	20-29
<p>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>	0-19

#### **6.4. Дополнительные материалы и оборудование, необходимые для выполнения проверочных заданий.**

Для выполнения практико - ориентированных заданий студенту разрешается пользоваться нормативно - правовыми документами.

#### **7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)**

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно - телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные

положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создаётся свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к практическим занятиям, а также к экзамену; работу над тестами, выполнение практико - ориентированных заданий, представленными в данной рабочей программе.

Оценка результатов самостоятельной работы организуется как самоконтроль и контроль со стороны преподавателя. Типовые оценочные средства текущего контроля, показатели и критерии оценивания представлены в разделах 4 и 5 настоящей программы, промежуточной аттестации - в разделе 6.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно - телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **8.1. Основная литература**

1. Бурганова, Л. А. Теория управления : учебное пособие / Л. А. Бурганова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005576-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1210720>– Режим доступа: по подписке.
2. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва: Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 672 с. - ISBN 978-5-9776-0554-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2139996> (дата обращения: 14.04.2025). – Режим доступа: по подписке.
3. Гапонова, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Гапонова, Л. С. Данилова, Ю. Ю. Чилипенюк. — Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2025. — 480 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-01819-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2158054> (дата обращения: 14.04.2025). – Режим доступа: по подписке.
4. Дмитриева, Л. И. Теория менеджмента: инструменты и методы управления организацией: учебное пособие / Л. И. Дмитриева. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2020. - 94 с. - ISBN 978-5-7782-4238-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1870468>. – Режим доступа: по подписке.

5. Ким, С. А. Теория управления: учебник / С. А. Ким. - 4-е изд. - Москва: Дашков и К, 2023. - 240 с. - ISBN 978-5-394-05368-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084674>– Режим доступа: по подписке.
6. Костина, Н. Б. Теория управления: учебник / Н. Б. Костина, Т. В. Дуран, Д. А. Калугина. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 252 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_58e741bf9ba680.6641029. - ISBN 978-5-16-012629-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1905237>– Режим доступа: по подписке.
7. Основы современного управления: теория и практика: учебник / под общ. ред. д. э. н., проф. А. Т. Алиева, д. э. н., проф. В. Н. Боробова. - 5-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 526 с. - ISBN 978-5-394-05350-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2083283>– Режим доступа: по подписке.
8. Тавокин, Е. П. Теория управления: учебное пособие / Е. П. Тавокин. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 202 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5b3b199c838ad5.96937882. - ISBN 978-5-16-014220-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1877108> (дата обращения: 14.04.2025). – Режим доступа: по подписке.
9. Теория управления социально-экономическими системами: учебное пособие / Е. Э. Аверченкова, А. С. Сазонова, А. А. Кузьменко [и др.]. - Москва: ФЛИНТА, 2019. - 223 с. - ISBN 978-5-9765-4214-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1860967> – Режим доступа: по подписке.

## 8.2. Дополнительная литература

1. Дрогобыцкий, И. Н. Системная кибернетизация организационного управления: Монография / Дрогобыцкий И.Н. - Москва: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 333 с. (Научная книга) ISBN 978-5-9558-0454-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/940598>
2. Исаев, Р. А. Эффективный руководитель: готовые решения и практики управления : практическое пособие / Р.А. Исаев. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 170 с. - ISBN 978-5-16-020780-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2197009>– Режим доступа: по подписке.
3. Нижегородцев, Р. М. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах: монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 290 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/4817. - ISBN 978-5-16-009681-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2191604>– Режим доступа: по подписке.
4. Подлесных, В. И. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур: теория организации, самоорганизации и управления: монография / под ред. проф. В.И. Подлесных.— Москва: ИНФРА-М, 2024. — 304 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-009994-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2117113> – Режим доступа: по подписке.
5. Смирнов, Э. А. Управленческие решения: учебник / Э. А. Смирнов. — Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — DOI: <https://doi.org/10.12737/2464>. - ISBN 978-5-369-00521-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2018249>– Режим доступа: по подписке.
6. Теория управления: шпаргалка. — Москва : РИОР, 2011. — 129 с. - ISBN 978-5-369-00669-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/254071> – Режим доступа: по подписке. (функции управления – 27-31; методы управления 41-48)

8. Тихомирова, О. Г. Транзакционный менеджмент: геймификация управления компаниями и людьми: монография / О.Г. Тихомирова. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 178 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1072211. - ISBN 978-5-16-015977-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2186414>– Режим доступа: по подписке.
9. Тихомирова, О. Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ: монография / О.Г. Тихомирова. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 300 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/673. - ISBN 978-5-16-006383-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1709593> – Режим доступа: по подписке.
10. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 344 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-002416-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1228805>– Режим доступа: по подписке.
11. Контур управления // <https://addinol.ru/menedzhment/kontur-upravlenija-chast-1/>
12. Организационная структура управления: понятие, виды и примеры // <https://www.gd.ru/articles/11803-organizatsionnaya-struktura-upravleniya>
13. Проектируем систему управления организации: методология, инструменты, команда / [https://www.businessstudio.ru/articles/article/proektiruem\\_sistemu\\_upravleniya\\_organizatsii\\_m\\_etod/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/proektiruem_sistemu_upravleniya_organizatsii_m_etod/)
14. Система Управления Предприятием: Принципы, Методы и Инструменты для Построения Структуры // <https://www.leadertask.ru/blog/sistema-upravleniya-organizacziej>
15. Система управления организацией // [https://www.cfin.ru/management/strategy/org\\_n\\_man.shtml](https://www.cfin.ru/management/strategy/org_n_man.shtml)

### 8.3. Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а так же через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

#### *Русскоязычные ресурсы*

- Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
- Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
- Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
- Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»

### 8.5. Иные источники

Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.

Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащённые персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн - коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн -инструменты для построения интеллект - карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии <a href="https://lms.ranepa.ru/">https://lms.ranepa.ru/</a>