

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 20.05.2026 17:51:07  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДЭ.03.02 «Управление по результатам»**  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**  
(код, наименование направления подготовки)

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

**Очная, заочная формы обучения**  
(форма обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Гонтарь Нина Николаевна, к.ю.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления

**Заведующий кафедрой:**

Хлутков Андрей Драгомирович, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДЭ.03.02 «Управление по результатам» 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, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.ДЭ.03.02 «Управление по результатам» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование Компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	УК-1.	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.1.	Анализирует проблемную ситуацию на основе системного подхода	<p><b>УК-1.1. 3-4.</b> Знает теорию социального проектирования, теорию организации и возможности кооперированной деятельности в рамках междисциплинарных проектов; современные проблемы управления по результатам в публичной сфере</p> <p><b>УК-1.1. 3-5.</b> Знает методы математического анализа и моделирования, способствующие определению проблем управления по результатам</p> <p><b>УК-1.1. У-4.</b> Умеет выявлять возможные противоречия, формулировать актуальные научные проблемы управления по результатам</p> <p><b>УК-1.1. У-5.</b> Умеет использовать</p>

					методы системного анализа в постановке и решении проблем управления по результатам
--	--	--	--	--	--

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

### Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Очная форма

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы 108 академических.

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 34 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 8 ак.час на лекции и 22 ак.час на практические занятия. 74 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Заочная форма

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы 108 академических.

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 12 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 4 ак.час на лекции и 8 ак.час на практические занятия. 92 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.ДЭ.03.02 «Управление по результатам»** относится к элективным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана по направлению подготовки магистров 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) «Современное публичное управление» и изучается студентами во 2 семестре (очная форма обучения), 3 и 4 семестре (заочная форма обучения).

**Дисциплина реализуется после изучения:**

Б1.О.01 Экономика общественного сектора,

Б1.О.02 Теория и механизмы современного государственного управления

Б1.О.06 Управление в социальной сфере

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет.

### 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		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Управление по результатам: теоретико-методологические и практические основы	16	2		4							10	УО, ПКЗ		
Тема 2	Управление по результатам как процесс.	17	1		4							12	УО, ПКЗ		
Тема 3	Управление по результатам в системе государст-	17	1		4							12	УО, ПКЗ		

	венного управления.													
Тема 4	Оценка эффективности деятельности организаций государственного сектора и деятельности государственных служащих	15	1			4							10	УО, ПКЗ
Тема 5	Место и роль риска в управлении деятельностью организации. Понятие риска и основные подходы к его изучению	13	1			2							10	УО
Тема 6	Основные концепции риска. Виды рисков.	13	1			2							10	УО
Тема 7	Риск и основные подходы к управлению рисками	13	1			2							10	УО
Промежуточная аттестация														зачет
<b>Итого</b>		108	8			22				4			74	

*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 – устный опрос

ПКЗ – практические контрольные задания.

### Заочная 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		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр		СРэк
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ											
Тема 1	Управление по результатам: теоретико-	15	1			2							12	УО, ПКЗ

	методологические и практические основы													
Тема 2	Управление по результатам как процесс.	14	1			1							12	УО, ПКЗ
Тема 3	Управление по результатам в системе государственного управления.	15				1							14	УО, ПКЗ
Тема 4	Оценка эффективности деятельности организаций государственного сектора и деятельности государственных служащих	14	1			1							12	УО, ПКЗ
Тема 5	Место и роль риска в управлении деятельностью организации. Понятие риска и основные подходы к его изучению	15				1							14	УО
Тема 6	Основные концепции риска. Виды рисков.	15				1							14	УО

Тема 7	Риск и основные подходы к управлению рисками	16	1			1							14	УО
Промежуточная аттестация														зачет
<b>Итого</b>		108	4			8				4			92	

*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 – устный опрос

ПКЗ – практические контрольные задания.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах.

Темы 1-4 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

### 3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Управление по результатам: теоретико-методологические и практические основы. **УК-1.1.**

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

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

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

Тема 2. Управление по результатам как процесс. **УК-1.1.**

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

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

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

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

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

Тема 3. Управление по результатам в системе государственного

управления. УК-1.1.

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

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

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

Тема 4. Оценка эффективности деятельности организаций государственного сектора и деятельности государственных служащих. УК-1.1.

1. Оценка эффективности деятельности органов системы государственного управления.

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

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

Принципы проектирования системы оценки эффективности: взаимодействие (доверие, справедливость); разнообразие и избыточность (содержание / логическое постоянство и стабильность / баланс между постоянством и стабильностью, с одной стороны, и разнообразием и

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

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

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

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

Оплата труда по результатам деятельности. Основные подходы к системе оценки эффективности организации, основанных на оценке результативности деятельности служащих: премии, которые выплачиваются периодически по последним результатам служебной деятельности; надбавки к зарплате по последним результатам деятельности, но не включаемые в базовый оклад; постоянная надбавка к должностному окладу. Условия и требования при использовании подходов оценки эффективности и

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

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

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

Тема 5. Риск и неопределенность. Место и роль риска в управлении деятельностью организации. Основные подходы к его изучению. **УК-1.1.**

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

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

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

нелинейная динамика.

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

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

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

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

#### Тема 6. Основные концепции риска. Виды рисков. УК-1.1.

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

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

«Социология риска» как инструмент конструирования, легитимации и институционализации риска. «Закон постоянного возрастания риска». «Закон классового распределения рисков». Концепция «общества риска» У.Бека. Понятие риска по Н.Луману. Природа и роль риска в трактовке Э.Гидденса. Россия как «общество всеобщего риска» по О.Н.Яницкому.

Модель «каузальных факторов социальной революции» Д.Литтла (D.Littl).  
«Социология катастроф» П.Сорокина.

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

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

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

#### Тема 7. Риск и основные подходы к управлению рисками. УК-1.1.

Государственное управление риском и безопасностью.

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

Содержание и специфика рисков регионального развития. Классификация рисков, влияющих на социально-экономическое развитие регионов. Структура источников рисков техногенного характера на территории Российской Федерации (по данным МЧС). Структура

источников рисков природного характера на территории Российской Федерации. Основные механизмы снижения степени риска на территориальном уровне: диверсификация; приобретение дополнительной информации; лимитирование; самострахование; страхование.

Политический риск: основные подходы и процесс управления.

Риск и политика: основные понятия и стратегии развития. Становление и основные этапы концепции политического риска в политологии США. Две группы трактовок риска. Понятие политического риска в отечественной науке: «экономикоцентристский» и социально-философской подходы. Методология исследования и управления риском: анализ, оценка, прогнозирование и менеджмент политических рисков. Методики и модели анализа политического риска. Классификации политических рисков: микро-, макро- и мега риски; легально-правительственные и экстралегальные риски; катастрофические и хронические риски; страновой, региональный, и международный риски. «Реактивный» и «проактивный» режимы управления политическим риском. Властная, регуляторная и ресурсная составляющие политического риска. Правовая и организационная формы регулирования политического риска.

Предпринимательские риски, их виды и управление ими.

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

Финансовые риски как объект управления. Развитие теории риска в процессе эволюции экономической мысли. Риск как объект финансового управления организацией. Классификация финансовых рисков. Цель, задачи и процесс управления финансовыми рисками организации. Системы обеспечения управления финансовыми рисками организации: система информационного обеспечения и система риск – контроллинга финансовой

деятельности. Методический инструментарий управления финансовыми рисками организации. Исследование систематических и несистематических финансовых рисков организации. Страхование финансовых рисков. Особенности управления финансовыми рисками организации в процессах осуществления отдельных видов хозяйственной деятельности: операционной деятельности, инвестиционной деятельности, в процессах кризисного финансового развития организации.

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

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.02.08 Управление человеческими ресурсами входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам 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 рабочих программах дисциплин 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 развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная 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 вариант-ты 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 вариант-ты 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	Прочитайте текст и установите	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся

последовательности	последовательность	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, БАВ или 135).	последовательность цифр
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 развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема 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	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

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 используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

ПКЗ – практические контрольные задания, УО – устный опрос;

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся:

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

Темы для устного опроса:

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

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

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

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

5. Измерение эффективности, результативности, производительности управления.

### **ПКЗ:**

#### Задание 1.

Идея о том, что госучреждения производят поддающиеся измерению продукты, далеко не однозначна. Наиболее частые аргументы противников управления по результатам приведены в таблице. Эти же данные могут быть представлены и как демонстрация слабых сторон упрощенного применения оценки эффективности.

Таблица 1. Условия, затрудняющие определение качества работы

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

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

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

### Темы для устного опроса:

1. Управление отклонениями, управление по целям и управление по результатам: подходы к раскрытию сущности и специфики.
2. Управление по результатам как новая философия управления; как инструмент стратегического управления; как технология; как процесс. Сильные и слабые стороны, возможности и ограничения УПР.
3. Базовые принципы управления по результатам. Основные параметры УПР и процессов его внедрения.
4. УПР в деловых организациях и органах системы государственного управления: общее и особенное.
5. Типичные трудности, проблемы и ошибки при внедрении УПР.

### **ПКЗ:**

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

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

Им были выявлены следующие парадоксы.

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

Парадокс 2: высокая эффективность наказуема.

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

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

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

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

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

Прокомментируйте выявленные парадоксы и вывод де Брюйна относительно того, что «оценка эффективности кажется многообещающим

методом и искушение использовать ее в качестве мощного инструмента управления очень велико».

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

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

#### Темы для устного опроса:

1. Новое государственное управление (новый менеджизм) как методологическая и теоретическая основа управления по результатам в государственном управлении
2. Децентрализация и эффективность / результативность исполнения государственных функций: международный опыт.
3. Инструменты управления по результатам. Государственная программа как инструмент управления по результатам в государственном управлении: сравнительный анализ подходов к описанию и оценке.
4. Внедрение элементов управления по результатам в рамках государственных реформ в РФ.
5. Инструменты и этапы управления по результатам в системе государственного управления РФ.

#### **ПКЗ:**

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

<b>Клановая культура</b>	<b>Адхократическая культура</b>
Компании, где люди имеют много общего и доверяют друг другу.	Динамичные и творческие компании, люди готовы идти на риск.
Стиль лидерства: лидеры мыслят как воспитатели, возможно, как родители.	Стиль лидерства: лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать.
Связующая сущность организации: традиции, обязательность и преданность сотрудников.	Связующая сущность организации: преданность экспериментированию и новаторству.
Критерии успеха: здоровый внутренний климат и забота о людях.	Критерии успеха: производство и предоставление уникальных и новых продуктов и услуг.
Приоритеты организации: акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности. Высокое значение придается сплоченности коллектива и моральному климату.	Приоритеты организации: подчеркивается необходимость деятельности на передовом рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов.
Управление наемными работниками: организация поощряет бригадную работу,	Управление наемными работниками:

активное участие людей в общей деятельности и взаимное согласие	организация поощряет личную инициативу и свободу
<p><b>Иерархическая культура</b>  Очень формализованные и структурированные компании.  Деятельность людей определяется последовательностью процедур.  Стиль лидерства: лидеры гордятся тем, что они - рационально мыслящие координаторы и организаторы.  Связующая сущность организации: формальные правила и официальная политика.  Критерии успеха: низкие затраты, надежные поставки, плавные календарные графики.  Приоритеты организации: критически важно поддержание плавного хода деятельности. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности показателей.  Управление наемными работниками: акцент - на гарантии занятости и обеспечении долгосрочной предсказуемости</p>	<p><b>Рыночная культура</b>  Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи.  Люди целеустремленны и соперничают между собой.  Стиль лидерства: лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны.  Связующая сущность организации: организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать.  Критерии успеха: проникновение на рынки, увеличение рыночной доли, лидерство на рынке.  Приоритеты организации: репутация и успех являются общей заботой.  Цели перспективной стратегии: конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей.  Стиль организации — жесткая ориентированность на конкурентоспособность.  Управление наемными работниками: поощрение внутренней конкуренции.</p>

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

##### Темы для устного опроса:

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

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

3. Принципы проектирования системы оценки эффективности: взаимодействие (доверие, справедливость); разнообразие и избыточность (содержание / логическое постоянство и

стабильность / баланс между постоянством и стабильностью, с одной стороны, и разнообразием и избыточностью, с другой);

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

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

### ***ПКЗ:***

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

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

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

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

## **Тема 5. Место и роль риска в управлении деятельностью организации. Понятие риска и основные подходы к его изучению.**

### ***Темы для устного опроса:***

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

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

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

4. Условия и требования при использовании подходов оценки эффективности и результативности (роль анализа должностных функций и

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

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

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

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

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

### Темы для устного опроса:

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

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

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

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

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

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

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

Темы для устного опроса:

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

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

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

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

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

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) 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 по дисциплине и формулы расчета:

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)
КТ - 1	100	0,15	15
КТ - 2	100	0,15	15
КТ- 3	100	0,15	15
КТ - 4	100	0,15	15

Итого:	x	0,6	60
--------	---	-----	----

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

**КТ-1**

**Тема 1, Тема 2**

Устный опрос.

Практическое контрольное задание (ПКЗ).

**КТ-2**

**Тема 3, Тема 4**

Устный опрос.

Практическое контрольное задание (ПКЗ).

**КТ-3**

**Тема 5, Тема 6**

Устный опрос.

**КТ-4**

**Тема 7**

Устный опрос.

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

*1. Критерии оценивания устного опроса:*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие темы</i>	<i>0-20</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами</i>
<i>Грамотность изложения</i>	<i>0-20</i>	<i>Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации</i>
<i>Стилистика</i>	<i>0-20</i>	<i>Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность</i>

<i>Логика изложения</i>	<i>0-20</i>	<i>Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы</i>
<i>Оригинальность</i>	<i>0-20</i>	<i>Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора</i>
<b>Итого максимально:</b>	<b>100</b>	

## *2. Критерии оценивания ПКЗ:*

<b>Критерии оценки</b>	<b>Диапазон баллов</b>	<b>Описание критерия</b>
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>41-70</i>	<i>Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.</i>
	<i>21-40</i>	<i>Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания</i>
	<i>0-20</i>	<i>У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
<b>Итого максимально:</b>	<b>100</b>	

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

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

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

Зачет проводится в письменной форме. Обучающийся получает билет с 3 вопросами. 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*).

Зачет проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ

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

## 6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

### Вопросы для подготовки к зачету.

1. Управление по результатам как философия, как технология, как инструмент повышения эффективности деятельности организации.
2. Эффективность и результативность: сходства и различия понятий.
3. Управление по результатам как процесс.
4. Выгоды, издержки и условия внедрения управления по результатам
5. Инструменты планирования и управления по результатам в системе государственного управления РФ.
6. Оценка результативности и эффективности деятельности организаций.
7. Принципы и условия эффективности УПР.
8. Измерение эффективности, результативности, производительности управления.
9. Управление отклонениями, управление по целям и управление по результатам: подходы к раскрытию сущности и специфики.
10. Управление по результатам как новая философия управления; как инструмент стратегического управления; как технология; как процесс. Сильные и слабые стороны, возможности и ограничения УПР.
11. Базовые принципы управления по результатам. Основные параметры УПР и процессов его внедрения.
12. УПР в деловых организациях и органах системы государственного управления: общее и особенное.
13. Типичные трудности, проблемы и ошибки при внедрении УПР.
14. Новое государственное управление (новый менеджеризм) как методологическая и теоретическая основа управления по результатам в государственном управлении
15. Децентрализация и эффективность / результативность исполнения государственных функций: международный опыт.
16. Инструменты управления по результатам.

17. Принципы проектирования системы оценки эффективности.
18. Механизм оценки эффективности деятельности органов управления. Направления совершенствования систем оценки эффективности.
19. Оплата труда по результатам деятельности.
20. Условия и требования при использовании подходов оценки эффективности и результативности.
21. Внедрение систем оценки персонала: преимущества и недостатки.
22. Оценка как инструмент стратегического управления и элемент корпоративной культуры.
23. Оплата труда государственных служащих по результатам деятельности: зарубежный опыт и отечественная практика.
24. Основные подходы к системе оплаты труда по результатам. Подходы, используемые на государственной службе.
25. Подход, используемый для оплаты труда по результатам деятельности государственных гражданских служащих в Российской Федерации. Преимущества и недостатки. Предложения по совершенствованию
26. Понятие и природа риска. Классификации рисков.
27. Современные социологические концепции «общества риска».
28. «Группы риска» в современном российском обществе.
29. Россия как «общество всеобщего риска».
30. Психологические и поведенческие аспекты риска.
31. «Рискология» как научная дисциплина, её предмет и методы.
32. «Самоорганизованная критичность» и системный подход к анализу риска.
33. Риски природных катастроф, их прогнозирование и проблемы управления.
34. Экологический риск: понятие и методы управления.
35. Институты управления риском в современных обществах.
36. Риски в информационном обществе.
37. Политический риск: методы анализа, оценки и управления.
38. Государство как мера политического риска.
39. Политический риск государства в отношениях с глобальными структурами.
40. Политический риск государства в отношениях с корпорациями.
41. Риски техногенного характера, их источники и проблемы профилактики.
42. Предпринимательский риск, его анализ и управление.
43. Риск как способ обогащения.
44. Финансовые риски как объект управления.
45. Математические и статистические методы оценки риска.

46. Интуитивные методы оценки риска.  
 47. Методы управления риском.  
 48. Процесс управления риском.  
 49. Страхование как инструмент «передачи» риска.  
 50. «Страновой» и «региональный» риски.  
 51. Стратегические риски в современной России.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ		
<p>Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных</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 (например, 3 или В).</p>	<p>1. Практика управления возникла          А) в XX веке, в ходе индустриализации промышленности          Б) вместе с созданием Ф. Тейлором школы управления          В) вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена          Г) вместе с возникновением системного подхода          2. Управленческое решение – это:          А) акт субъекта управления, в котором поставлена цель, сформулированы задачи, предусмотрены исполнители, означены их права и обязанности, выделены ресурсы          Б) действие управляющего субъекта, направленные на стимулирование объекта управления в необходимом для производства направлении          В) цикл действий руководителя организации по оптимизации ее целей          Г) тип взаимодействия субъекта и объекта управления в конкретной ситуации          Д) организация производственного процесса с участием коллектива организации</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</p>	<p>1. Установите соответствие между понятием и его определением:</p> <table border="1" data-bbox="858 1816 1442 2007"> <tr> <td data-bbox="858 1816 1102 2007">1. Кадровый аудит</td> <td data-bbox="1102 1816 1442 2007">а) Систематический процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей.</td> </tr> </table>	1. Кадровый аудит	а) Систематический процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей.
1. Кадровый аудит	а) Систематический процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей.			

	<p>списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	2.Адаптация	б) Комплексная проверка кадровых процессов, документов и соответствия трудовому законодательству.
		3.Аутсорсинг	с) Процесс адаптации нового сотрудника к правилам и ценностям компании.
		2. Установите соответствие между видами производственной адаптации и их содержанием:	
		1) Процесс знакомства работника с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре.	а) – Профессиональная адаптация
		2) Адаптация к социальному окружению в коллективе, к традициям и нормам коллектива, к методу работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.	б) - Психофизиологическая адаптация
3) Адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника, результатом чего становятся уменьшение изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.)	с) –Социально-психологическая адаптация		
4) Заключается в активном освоении профессии, ее нюансов и тонкостей, специфики, необходимых	д) – Организационно-административная адаптация		

		<p>навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях.</p> <p>5) Каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией.</p> <p>6) Привыкание сотрудника к новым требованиям трудовой, технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Придерживается гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности на рабочем месте.</p>	
			<p>е) – Санитарно-гигиеническая адаптация</p> <p>г) – Экономическая адаптация</p>
<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>1. Выберите критерии, по которым осуществляется разделение труда в управлении:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Технология управления.</li> <li>2. Функции управления.</li> <li>3. Техника управления.</li> <li>4. Профессиональная подготовка.</li> <li>5. Иерархия управления.</li> <li>6. Стиль управления.</li> </ol> <p>2. В управлении различают следующие виды деятельности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовку и принятие управленческих решений.</li> <li>2. Производственную деятельность.</li> </ol>	

		<p>3. Деятельность по координации людей.</p> <p>4. Деятельность организации на рынке товаров и услуг</p> <p>5. Деятельность по строительству</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БА или 135).</p>	<p>1. Согласно теории мотивации А. Маслоу расположите по возрастанию (установите правильную последовательность) следующие потребности:</p> <p>А) физиологические потребности;  Б) социальные потребности;  В) потребности в безопасности;  Г) потребности в самоуважении;  Д) потребности в уважении.</p> <p>2. Расставьте в правильной последовательности этапы управления:</p> <p>А) Организация;  Б) Руководство;  В) Управление;  Г) Контроль.</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Основными элементами управления по результатам являются:</p> <p>а) целеполагание;  б) делегирование полномочий и ответственности;  в) бюджетирование;  г) подготовка кадров;  д) все перечисленные элементы.</p> <p>2. При моделировании перехода органа исполнительной власти к результативному управлению должны быть обеспечены:</p> <p>а) ответственность руководства, его готовность поддерживать и отстаивать изменения;  б) обучение государственных служащих, формирование у них новых навыков, умений и знаний;  в) формирование культуры результативного мышления, которая базируется на деконцентрации, делегировании полномочий, разделении ответственности, доверии;</p>

	(например, 4 текст обоснования).	<p>d) наличие политического документа о намерениях органа исполнительной власти;</p> <p>e) наличие квалифицированной экспертной поддержки;</p> <p>f) обмен опытом с другими органами исполнительной власти;</p> <p>g) все перечисленное верно</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>1. Дайте характеристику основным позициям сторон в споре об оценке эффективности: оценка эффективности не учитывает особой природы деятельности государственных организаций (1) и чем сложнее услуги, предоставляемые государственными организациями, тем больше потребность в их подотчетности, оценке эффективности (2).</p> <p>2. Предложите аргументы в пользу системы управления эффективностью и результативностью и аргументы против системы управления эффективностью и результативностью</p>

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

*Критерии и балльная шкала определяются преподавателем*

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса.</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе.</i>	30-39
<i>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</i>	20-29

<i>аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа.</i>	
<i>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, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).  
Не требуются.

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины

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, создается 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 опроса или 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 экзамену, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно

слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основной этап – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Наименование темы	Вопросы для самопроверки
<p><b>Тема 1.</b> Управление по результатам: теоретико-методологические и практические основы.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем специфика управления по результатам, и чем управление по результатам отличается от управления по целям?</li> <li>2. Чем вызван переход на управление по результатам?</li> <li>3. Дайте характеристику основных теоретико-практических подходов к организации эффективного управления.</li> <li>4. Сущность и специфика понятий результат, результативность, эффект, эффективность?</li> <li>5. Раскройте подходы к обеспечению эффективности</li> </ol>

	<p>системы и эффективности управления, оценке эффективности, результативности и производительности в школах управления (школа научного управления; административная школа, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук).</p>
<p><b>Тема 2.</b> Управление по результатам как процесс.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте анализ основным принципам Management by objective (управления по целям или управления по задачам – МВО), выделите их преимущества и возможности, слабости и ограничения.</li> <li>2. Предложите аргументы в пользу системы управления эффективностью и результативностью и аргументы против системы управления эффективностью и результативностью</li> </ol>
<p><b>Тема 3.</b> Управление по результатам в системе государственного управления.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чем было вызвано критическое внимание к традиционному подходу к оценке эффективности государственного управления?</li> <li>2. Каковы теоретические и методологические предпосылки Нового государственного управления (нового менеджеризма)?</li> <li>3. В чем преимущества и недостатки данной теории? Дайте характеристику ограничениям применения положений теории на практике.</li> <li>4. Почему новое государственное управление (новый менеджеризм) рассматривается как основа / причина использования модели управления по результатам в системе государственного управления?</li> </ol>
<p><b>Тема 4.</b> Оценка эффективности деятельности организаций государственного сектора и деятельности государственных служащих.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте характеристику основным позициям сторон в споре об оценке эффективности: оценка эффективности не учитывает особой природы деятельности государственных организаций (1) и чем сложнее услуги, предоставляемые государственными организациями, тем больше потребность в их подотчетности, оценке эффективности (2). <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскройте положительное и отрицательное воздействие измерения эффективности на государственные организации.</li> <li>2. Выделите и проанализируйте возможные противоречия, связанные с системой оценки эффективности, и способы их преодоления.</li> <li>4. Дайте анализ принципам проектирования системы оценки эффективности и парадоксам системы оценки эффективности.</li> </ol> </li> </ol>
<p><b>Тема 5.</b> Место и роль риска в управлении деятельностью организации. Понятие риска и основные подходы к его изучению.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте характеристику риска и неопределенности. Можно ли рассматривать риск как управление неопределенностью?</li> <li>2. Раскройте объективную и субъективную основы риска.</li> <li>3. Чем вызвана смена познавательных моделей и характер понимания риска?</li> <li>4. Дайте характеристику следующим стратегиям управления риском: стратегии гарантированной надёжности; стратегии нормальных аварий; стратегии с идеальным мониторингом;</li> </ol>

	стратегии реагирования на изменение свойств системы.
<b>Тема 6.</b> Основные концепции риска. Виды рисков.	Кейс и вопросы к нему в планах семинаров
<b>Тема 7.</b> Риск и основные подходы к управлению рисками	<p>Чем вызвана необходимость управления рисками.  В чем особенности создания и функционирования систем управления рисками?  Есть ли зависимость между классификацией рисков и видами управления рисками?  Назовите основные механизмы снижения степени риска.  В чем особенности методология исследования и управления риском?  Раскройте особенности «реактивного» и «проактивного» режимов управления риском.  Раскройте профиль деловых рисков организации.  Насколько целесообразно создание службы риск-менеджмента в деловой организации и в системе государственного управления?</p>

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

### 8.1. Основная литература

1. Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. Инструментарий : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 440 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01617-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwipa.ru:2180/bcode/434579> (дата обращения: 11.04.2026).

2. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 249 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02141-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwipa.ru:2180/bcode/437196> (дата обращения: 11.04.2026).

3. Северцев, Н. А. Системный анализ теории безопасности : учеб. пособие для академического бакалавриата / Н. А. Северцев, А. В. Бецов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 456 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-07985-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwipa.ru:2180/bcode/441351> (дата обращения: 11.04.2026).

4. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство

Юрайт, 2025. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560094> (дата обращения: 11.04.2026).

## 8.2. Дополнительная литература

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 382 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20440-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560022> (дата обращения: 11.04.2025).
2. Барбер М. Приказано добиться результата. Как была обеспечена реализация реформ в сфере государственных услуг Великобритании [Текст] / М. Барбер ; пер. с англ. Е. К. Кудрявцевой, Н. Э. Макаровой ; под науч. ред. Я. И. Кузьминова, А. В. Клименко ; отв. ред. Ж. И. Смирнова ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011.
3. Гусарова М. В., Овчинникова М. А. Управление по результатам в системе государственного управления в России: подходы и результаты реформирования за последние 10 лет // Вопросы государственного и муниципального управления, 2014. № 1. С. 98–126
4. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент : принципы и методики / Асват Дамодаран ; [пер. с англ. О. Л. Пелявского и Е. В. Трибушной]. - М. [и др.] : Вильямс, 2010. - 495 с.
5. Добролюбова Е. И., Южаков В. Н. , Александров О. В. Внедрение управления по результатам в рамках реализации административной реформы в Российской Федерации: на пути к созданию новой модели государственного управления // Вопросы государственного и муниципального управления, 2014. № 2. С. 28–47
6. Кононов Е.В. Опыт развитых государств в сфере оценки и стимулирования труда государственных служащих в соответствии с результатами этой деятельности // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал, 2010. - № 4 (24). - № рег. статьи 0078. - Режим доступа к журн.: <http://region.mcnip.ru>
7. Переверзев Н.А. Построение систем управления эффективностью современной компании // Менеджмент сегодня, 2014. - № 1 (79).
8. Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / Н. А. Рыхтикова. - 2-е изд. - М. : ФОРУМ, 2012. - 239 с.

9. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения : учебник, рек. М-вом образования Рос. Федерации / Р. А. Фатхутдинов. - Изд. 6-е, перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 343 с.
10. Системы, методы и инструменты менеджмента качества : учебник / М. М. Кане [и др.]. - 2-е изд., обновленное и доп. - СПб.[и др.] : Питер, 2012. - 573 с. (электронный ресурс)
11. Шапкина А.С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций : учебник для вузов, рек. М-вом образования и науки Рос. Федерации / А. С. Шапкина, В. А. Шапкин. - 5-е изд. - М. : Дашков и К, 2012. - 879 с. (электронный курс)

### 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // РГ. 25.12.1993. № 237.
2. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ.
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ.
4. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» // Информационно-правовой портал «Гарант». – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12152272/>
5. Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) <http://www.rosmintrud.ru/labour/public-service/71>.
6. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. <http://www.rosmintrud.ru/labour/public-service/71>.

### 8.4 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»

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные 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>