

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 15.10.2025 00:39:59
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС**

Факультет государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНО

Директор СЗИУ РАНХиГС

Хлутков А.Д.

Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Эффективное государственное управление

(направленность (профиль))

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

Б1.О.13 «Теория и практика управления»

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

по направлению подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(код и наименование направления подготовки (специальности))

очная, очно-заочная

форма(ы) обучения

Год набора – 2025

Санкт-Петербург, 2025 г.

Автор–составитель:

Доцент кафедры государственного
и муниципального управления
кандидат социологических наук
Шаулова Т.В.

Заведующий кафедрой

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

РПД Б1.О.13 «Теория и практика управления» одобрена на заседании кафедры
Государственного и муниципального управления. Протокол № 3 от 10 апреля 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3. Содержание и структура дисциплины	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	14
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине	25
6. Методические материалы для освоения дисциплины	37
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	42
7.1. Основная литература	42
7.2. Дополнительная литература	43
7.3. Интернет-ресурсы	44
7.4. Иные источники	45
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	45

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

1.1. Дисциплина Б1.О.13 «Теория управления» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
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

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
осуществлять профессиональную деятельность по подготовке и реализации управленческих решений в системе государственного и муниципального управления в условиях неопределенности и риска	ПКо-1.1	Знания: истории и современного состояния управленческой теории; Основные категории теории управления, необходимые для планирования и организации деятельности. Умения: влиять на способы организации собственной деятельности в управленческих коллективах, применять современные методы и приемы планирования, организации и реализации совместных действий при решении управленческих задач Навыки: владеть основами и современными методиками организации коллективной работы и распределения обязанностей среди коллег и подчиненных в зависимости от управленческих

		задач и ожидаемых результатов
--	--	-------------------------------

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

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

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

Очная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
Общая трудоемкость	108	81
Контактная работа с преподавателем	34	25,5
Лекции	16	12
Практические занятия	16	12
Самостоятельная работа	38	28,5
Консультация	2	1,5
Контроль	36	27
Формы текущего контроля	Доклад, участие в обсуждениях, тестирование, решение кейсов	
Форма промежуточной аттестации	Экзамен	

Очно-заочная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
Общая трудоемкость	108	81
Контактная работа с преподавателем	22	16,5
Лекции	8	6
Практические занятия	12	9
Самостоятельная работа	50	37,5
Консультация	2	1,5
Контроль	36	27
Формы текущего контроля	Доклад, участие в обсуждениях, тестирование, решение кейсов	
Форма промежуточной аттестации	Экзамен	

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

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина **Б1.О.13 «Теория управления»** относится к дисциплинам обязательной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) «Эффективное государственное управление» и изучается студентами в 1 семестре (очная и очно-заочная формы обучения).

Дисциплина **Б1.О.13 «Теория управления»** является основой для изучения дисциплин:

Б1.О.20. Деловые коммуникации.
 Б1.О.14. Система государственного и муниципального управления.
 Б1.О.16. Принятие и исполнение управленческих решений.
 Б1.О.18. Управление человеческими ресурсами.
 Б2.О.01(У) Ознакомительная практика.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

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

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Всего часов	В том числе, час. Объем дисциплины (модуля), час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Теоретико-методологические основы теории управления. Законы и принципы управления	9	4				5	Т
Тема 2	Становление науки управления и ее развитие	9			4		5	Д, УО, Т
Тема 3	Управление сложными организационными системами. Организационные структуры систем управления.	13	4		4		5	Д, УО, Т
Тема 4	Управление как функциональная деятельность. Методы и технологии управления	13	4		4		5	Д, УО, Т
Тема 5	Управленческие решения как форма управляющего воздействия.	7	2				5	К, Т
Тема 6	Руководство. Лидерство. Управленческие роли.	7	2				5	К, Т
Тема 7	Эффективность и качество управления	12			4		8	Д, УО, Т

	консультация							
	Промежуточная аттестация	<u>36</u> <u>27</u>						Экзамен
	ВСЕГО:	108	16		16	2	38	
	ВСЕГО в астрон. Часах	81	12		12	1,5	28,5	
<i>Используемые сокращения: УО – участие в обсуждении, Д- доклад, К – кейс, Т – тестирование</i>								

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Всего часов	В том числе, час. Объем дисциплины (модуля), час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Теоретико-методологические основы теории управления. Законы и принципы управления	9	2				7	Т
Тема 2	Становление науки управления и ее развитие	10			3		7	Д, УО, Т
Тема 3	Управление сложными организационными системами. Организационные структуры систем управления.	12	2		3		7	Д, УО, Т
Тема 4	Управление как функциональная деятельность. Методы и технологии управления	12	2		3		7	Д, УО, Т
Тема 5	Управленческие решения как форма управляющего воздействия.	8	1				7	К, Т
Тема 6	Руководство. Лидерство. Управленческие роли.	8	1				7	К, Т
Тема 7	Эффективность и качество управления	11			3		8	Д, УО
	консультация							
	Промежуточная аттестация	36 27						Экзамен
	ВСЕГО:	108	8		12	2	50	
	ВСЕГО в астрон. Часах	81	6		9	1,5	37,5	

<i>Используемые сокращения: УО – участие в обсуждении, Д- доклад, К – кейс, Т – тестирование</i>								

3.2. Содержание дисциплины

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

Управление как объект исследования. Подходы к определению управления. Управление как свойство высокоорганизованных систем, как процесс и как субъектно-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 определенных условий для обеспечения организации своей выживаемости. Закон самосохранения.

Сложность как одна из существенных сторон и проблем современности. Сложная система и ее особенности (неопределенность; 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 «черного 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 эквифинальности.

ТЕМА 2. Становление науки управления и ее развитие.

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.

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. Неопределенность влияния внешней среды на систему. Тенденция к ухудшению с течением времени свойств ее 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 учетом ограничений) – выход (продукция, услуги)». Внутреннее (структурное) описание системы. «Функциональный» характер внешнего описания системы. Описание, отражающее функционирование (поведение) системы по особенностям ее взаимодействия со средой.

«Черный ящик», обратная связь и «разнообразие». «Черный ящик» как система. Техника применения принципа «черного ящика» для описания поведения системы. Возможность понять закономерность поведения организации и сделать его более предсказуемым на основе использования принципа «черного 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.

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 путем 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». Учет 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 путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результата; установление организационного порядка и рациональности в последовательности и приемах 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.

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 определенному кругу вопросов. Виды и типы управленческих решений

ТЕМА 6. Руководство. Лидерство. Управленческие роли.

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 определенному 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. Стил ь 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.

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 - Проверяй - 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. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.13 «Теория управления» используются следующие **методы текущего контроля успеваемости** обучающихся:

Наименование темы	Методы текущего контроля успеваемости
Очная форма обучения	
Тема 1. Теоретико-методологические основы теории управления. Законы и принципы управления	Т
Тема 2. Становление науки управления и ее развитие	Д, УО, Т
Тема 3. Управление сложными организационными системами. Организационные структуры систем управления.	Д, УО, Т
Тема 4. Управление как функциональная деятельность. Методы и технологии управления	Д, УО, Т

Тема 5. Управленческие решения как форма управляющего воздействия	К, Т
Тема 6. Руководство. Лидерство. Управленческие роли.	К, Т
Тема 7. Эффективность и качество управления	Д, УО
Очно-заочная форма обучения	
Тема 1. Теоретико-методологические основы теории управления. Законы и принципы управления	Т
Тема 2. Становление науки управления и ее развитие	Д, УО, Т
Тема 3. Управление сложными организационными системами. Организационные структуры систем управления.	Д, УО, Т
Тема 4. Управление как функциональная деятельность. Методы и технологии управления	Д, УО, Т
Тема 5. Управленческие решения как форма управляющего воздействия	К, Т
Тема 6. Руководство. Лидерство. Управленческие роли.	К, Т
Тема 7. Эффективность и качество управления	Д, УО

Т – тестирование; УО – участие в обсуждениях; Д – доклад-презентация; К – кейс (ситуационная задача)

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся **Типовые вопросы для устного опроса**

Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):

1. Что понимается под управлением? В чем отличие регулирования от управления?
2. Установите последовательность осуществления стадий управления как информационного процесса.
3. Определите, как называется вид управленческой деятельности, обеспечивающей согласованное взаимодействие всех управленческих действий и функций, бесперебойность и непрерывность процесса управления?
4. Назовите, кто разработал теорию бюрократического построения организации и системы управления.
5. Идентифицируйте, как распределяется ответственность в матричной структуре управления.
6. Что предполагает делегирование полномочий, и какие факторы определяют его успех?
7. Назовите функции управления, выделенные А.Файолем. Чем обусловлено повышенное внимание А. Файля к функции координации?
8. Укажите, какие методы мотивации используют в современных организациях.
9. Какие современные подходы характерны для управленческой деятельности?
10. Раскройте содержание концепции ограниченной рациональности Г. Саймона
11. Назовите факторы, влияющие на процесс принятия решения.

12. Перечислите методы коллективного принятия решений, используемые в системе государственного и муниципального управления.
13. Назовите известные Вам виды управления.
14. Перечислите основные функции управления.
15. Приведите примеры субъектов и объектов управления. Может ли быть субъект управления одновременно и объектом управления? Обоснуйте свой ответ.
16. Насколько целесообразно использовать понятие контура управления?
17. Что собой представляет модель управления с точки зрения эволюции управленческой мысли?
18. Как взаимосвязаны технологические (промышленные) революции с изменением управленческих моделей?
19. Охарактеризуйте основные черты концепций гуманистического менеджмента.
20. Раскройте содержание основных понятий системного подхода применительно к управлению социально-экономическими системами.
21. Приведите примеры действия положительных и отрицательных обратных связей в природе и обществе.
22. Что такое гомеостаз системы?
23. Что понимается под самоорганизацией в синергетике?
24. Приведите примеры процессов самоорганизации социально-экономических систем
25. Каким требованиям должна отвечать цель управления?
26. Какие требования предъявляются к управленческой информации?
27. Приведите примеры управленческих целей разного уровня.
28. Что такое дерево целей?
29. Что такое показатель эффективности?
30. Охарактеризуйте основные этапы процесса разработки управленческого решения.
31. Что представляет собой SWOT-анализ?
32. Какие примеры проектного подхода Вам знакомы?
33. В чем преимущество проектного подхода?
34. Чем проектный подход отличается от обычной функциональной работы и работы по поручениям?
35. Какие типы организационных структур вы знаете? В чем их сильные и слабые стороны?
36. Назовите известные Вам концепции лидерства и их основные идеи
37. Есть ли зависимость между стилем управления и эффективностью управления? Обоснуйте свой ответ.
38. Опишите основные методы развития человеческих ресурсов.
39. Обоснуйте сходства и различия понятий «менеджер», «руководитель», «лидер»
40. Раскройте роль обратной связи в процессах управления, адаптации и самоорганизации.
41. В чем сходство и различия положительной и отрицательной обратных связей?
42. Устойчивость и равновесие системы: дайте характеристику этим состояниям.
43. В чем отличие организационных методов управления от распорядительных?
44. Перечислите формальные и неформальные организационные средства, используемые в управлении.
45. Приведите примеры использования в системе государственного и муниципального управления методов прямого хозяйственного расчета: дотаций,

субсидий, субвенций.

46. Назовите компоненты организационно-методического обеспечения управления.
47. Как можно оценить экономическую и социальную эффективность?
48. Приведите доказательства понимания управления как науки и как искусства.
49. В чем специфика методологии ситуационного подхода?
50. Раскройте основные положения синергетического подхода.
51. Раскройте роль (значение) точек бифуркаций в процессе развития системы?

Типовые темы для докладов (дискуссий)

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

Тема 2. Становление науки управления и ее развитие

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. Сложные организационные системы как объекты управления. Организационные структуры систем управления.

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.

Тема 4. Функции, методы и технологии управления.

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

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.

Типовые задания для тестирования

Выберите один правильный ответ

1. Укажите научную школу, одним из основателей которой является Ф.У. Тейлор:

- 1) Школа научного управления;
- 2) Школа науки управления;
- 3) Административная школа

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

- 1) Число элементов системы, объективно отличных от элементов окружающей среды;

2) Число объективно отличных элементов одной системы от элементов другой системы;

3) Число объективно различных элементов системы

3. Укажите верное суждение

1) Регулирование системы – это то, на чем основано управление системой;

2) Управление системой – это то, на чем основано регулирование системы;

3) Управление системой и регулирование системы не связаны друг с другом

4. Каково назначение регулятора системы в кибернетике?

1) Обеспечивать ценностный подход к возмущениям, идущим из внешней среды;

2) Активно воздействовать на внешнюю среду;

3) Блокировать все информационные сигналы со стороны внешней среды

5. Основоположником научного менеджмента по праву считают:

1) М. Вебера

2) А. Маслоу

3) Ф. Тейлора

4) Д. Макгрегора

6. Концепция рациональной бюрократии была разработана:

1) М. Вебером

2) А. Маслоу

3) Ф. Тейлором

4) Д. Макгрегором

7. Ключевым понятием кибернетики можно назвать:

1) Обратную связь

2) Телекоммуникационную связь

3) Результативность

4) Эффективность

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

1) Нелинейности, открытости, незамкнутости

2) Нелинейности, незамкнутости, неравновесности

3) Нестабильности, бимодальности, неравновесности

4) Гомеостатичности, линейности, незамкнутости

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

1) Организация

2) Стратегия

3) Тактика

4) Практика управления

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

1) Стратегией

2) Бизнес-процессом

3) Проектом

4) Планом

8. В организационной практике действие закона необходимого разнообразия Эшби «проявляется» через:

- 1) Усиление вертикальной системы управления (штат помощников, расширение штата канцелярий, усиление служб централизованного планирования, применение технических устройств для передачи и приема данных)
- 2) Иерархическое построение аппарата управления
- 3) Плановую постановку целей
- 4) Создание горизонтальных организационных механизмов (координация, менеджеры – интеграторы, проблемно-целевые группы)
- 5) Создание самообеспечивающих подразделений
- 6) Стандартизацию правил и процедур
- 7) Создание резервных фондов (буферные запасы: ненапряженные сроки исполнения, сниженные стандарты работ и результатов)

9. Сложность системы сводится к:

- 1) Количеству разнообразия
- 2) Количеству элементов
- 3) Качеству элементов

10. Организация как открытая система обладает свойствами:

- 1) Функциональности
- 2) Целостности
- 3) Структурности
- 4) Зависимости от среды
- 5) Эмерджентности

11. К какому виду систем можно отнести социальные системы?

- 1) Простые детерминированные
- 2) Сложные, динамические и стохастические
- 3) Сложные динамические
- 4) Сложные, органические и динамические

12. То, что 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, определяется законом:

- 1) Саморазвития
- 2) Синергии
- 3) Необходимого разнообразия Эшби
- 4) Самосохранения
- 5) Усиления регулирования

Типовые примеры ситуационных задач (кейсы / практические задания)

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

Кейс 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 ее 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 – путем создания подразделений и отделов - для решения общих задач. Наиболее эффективным организационным дизайном считается тот, при котором люди в

организации группируются с учетом их способностей и квалификации, причем таким образом, чтобы можно было достичь определенной 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 четкостью.

Наконец, **отсутствие четкости 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 четко определить дизайн организации, особенно в сфере распределения ответственности и полномочий.

Кейс 2. 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.

2. 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/свойства	Социальный инструмент	Человеческая общность	Безличная структура
Цели	<u>Цели-задания.</u> формулируются в виде функций, задач, обязанностей; задаются извне данной организационной системы, их выполнение контролируется, оценивается.	<u>Цели-ориентации.</u> - цели-задания, преломленные, переработанные через групповые или индивидуальные интересы сотрудников. Если цели-задания не учитывают появления возможных целей-ориентаций, они оказываются недостижимыми или достигаются частично. Задача У – предусмотреть, что от приказов, распоряжений останется после сочетания с интересами исполнителей.	<u>Цели системы.</u> 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.
Иерархия	<u>Централизация.</u> Как результат горизонтальной и вертикальной дифференциации; выделения общих и частных функций, решение и исполнение.	<u>Личная зависимость.</u> 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	<u>Власть.</u> 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)

		субъективных качеств одного на другого	
Управление	Целевое управляющее воздействие (ЦУВ) (через приказ, задание, стимулирование, координацию и пр.). 2 вида ЦУВ. Внешнее или централизованное управление + Самоуправление.	Самоорганизация. 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.).	Организационный порядок. Самоорганизация – важнейший фактор социального управления. Продукты самоорганизации, как и ЦУВ, образуют организационный порядок, с которым люди соотносят свое поведение (общепринятые нормы, ценности)

Кейс 3.

Системные свойства управления

Если **управление – это субъект-объектное отношение**, то имеется субъект управления и управляемая система, состояние которой зависит от внешних воздействий со стороны управляющей системы (управляющего органа) и действий самой управляемой системы (рис.1).

Задача управляющего органа заключается в том, чтобы осуществить такие управляющие воздействия (стрелка от субъекта управления к управляемой системе на рис.1), чтобы с учетом информации о внешних воздействиях (пунктир на рис.1) обеспечить требуемое с его точки зрения состояние управляемой системы.



Рис. 1. Структура системы управления

Поскольку управление рассматривается как деятельность по организации деятельности управляемой системы, то целесообразно обратить внимание на ее структурные компоненты (рис.2.)

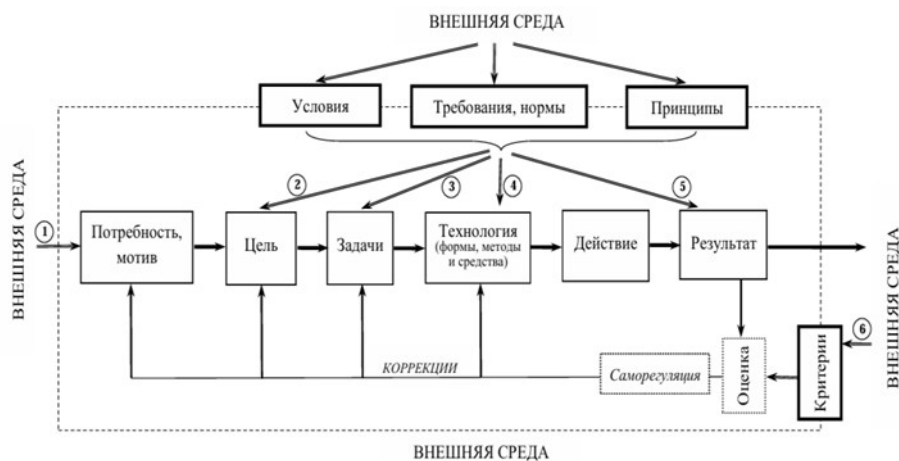


Рис. 2. Структурные компоненты управленческой деятельности

В свою очередь, структура системы управления (рис.1) основывается на схеме деятельности (рис.2), так как и субъект управления, и управляемая система осуществляют соответствующую деятельность, которая может быть описана в рамках схемы на рис.2.

В итоге получаем структуру управленческой деятельности, представленную на Рис.3.

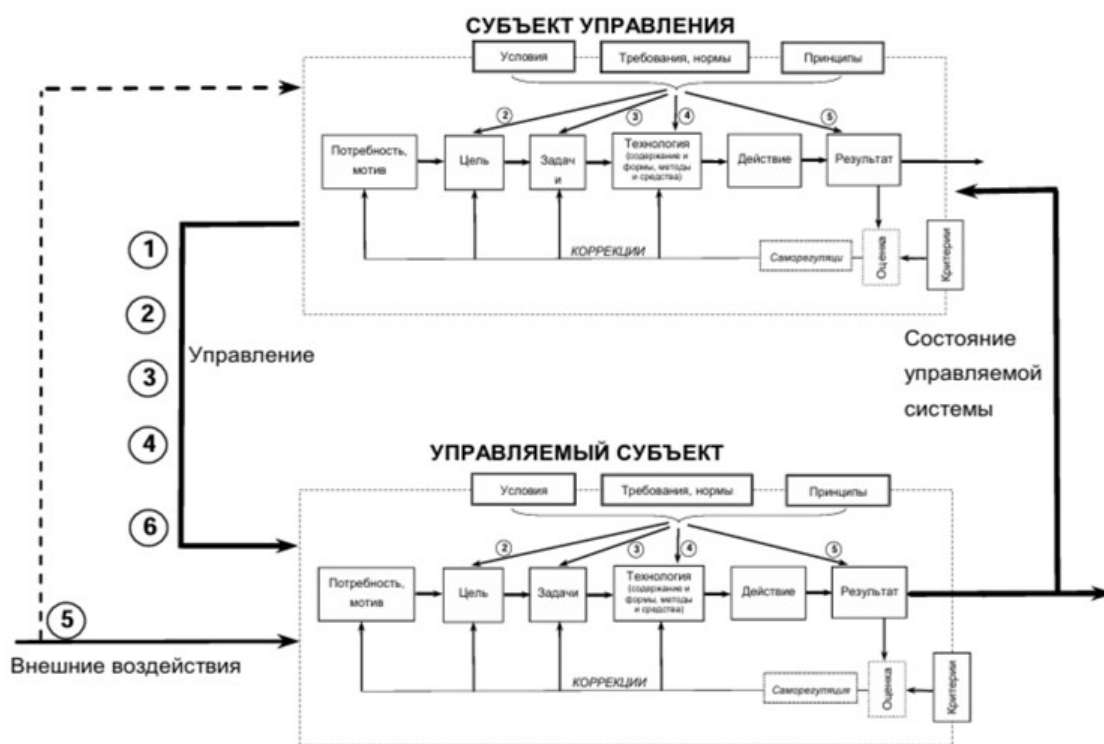


Рис.3. Структура управленческой деятельности

Вопросы:

Насколько корректно

1. Рассматривать управляемую систему на рис.3 в качестве управляемого субъекта?
2. Рассматривать субъект управления по отношению к управляемому субъекту частью внешней по отношению к нему среды, осуществляющего целенаправленные воздействия?

5.Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Экзамен проводится в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) или тестирования в системе СДО.

Экзамен проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность экзамена для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Экзамен проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 45 минут. При явке на экзамен обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время зачета обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

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

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

При проведении промежуточной аттестации в СДО

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

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

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

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

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

На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

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

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

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

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

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

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

По окончании времени, отведенного на подготовку:

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

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

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

При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один, либо несколько верных ответов, соответствующих

представленному заданию. На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКО-1.1	Демонстрирует знание и умение применять методы и приемы планирования и организации своей деятельности и деятельности подчиненных	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации Перечень вопросов для подготовки к экзамену

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

13. Система знаний науки управления. Соотношение науки и искусства в теории и практике управления.

14. Эволюция управленческой мысли в XX веке. «Школа научного управления» и ее значение в становлении науки управления (Ф.У.Тейлор).

15. Становление и развитие основных школ менеджмента. Административная теория А. Файоля. Принципы управленческой деятельности и ее основные функции.

16. Социологическая концепция идеальной бюрократии М. Вебера. Бюрократия и бюрократизм. Административная концепция В. Вильсона.

17. Школа «человеческих отношений» в теории управления. «Школа социальных систем» в науке и практике управления.

18. Системный подход как методология современного научного исследования сложных объектов и процессов. Принципы системного подхода.

19. Кибернетический подход в управлении. Кибернетика как наука об общих законах управления.

20. Понятие кибернетической системы. Основные компоненты кибернетической системы. Понятия входа и выхода системы.

21. Концепция организации как «открытой системы». Способность открытой организации к саморегулированию и самоорганизации.

22. Ситуационный подход и ситуационная теория. Ситуационное управление и модель организации как открытой системы.
23. Социальная организация как объект управления.
24. Синергетика как наука о самоорганизации. Процессы хаоса, необратимости, неустойчивости в организации, место и роль организации с позиций синергетического подхода.
25. Эволюционный, прецедентный и инновационный подходы как сочетание объективных и субъективных начал в построении процесса управления организацией, их сущность, содержание,
26. Понятие закона управления. Основные законы управления. Закон синергии.
27. Закон самосохранения и условия выживаемости системы (организации). Принцип экономии энтропии. Принцип наименьшего действия.
28. Сложная система и ее особенности. Закон усиления регулирования и управления. Управление как антиэнтропийный процесс.
29. Закон необходимого разнообразия и его значение в управлении. «Разнообразие» системы управления как необходимое условие эффективного и оптимального управления.
30. Основные принципы управления. Принцип иерархии управления и иерархии связей.
31. Принцип обратной связи в управлении. Виды и типы обратной связи. Положительная и отрицательная обратная связь и их значение в деятельности организации.
32. Принципы внутреннего и внешнего описания системы. Принцип «Черного ящика». Технология применения принципа «черного ящика» для описания сложной системы.
33. Управляемость и устойчивость систем управления. «Жесткие» и «мягкие» элементы управления. Принципы централизации и децентрализации управления.
34. Устойчивость динамических систем. Принцип Ле Шателье. Понятие внутреннего регулятора и его значение для противодействия внешним возмущениям.
35. Регулирование как функция сохранения устойчивости и равновесия с внешней средой. Понятие регулятора. Основные типы регуляторов.
36. Понятие «контура управления». Блоки (подсистемы) «контура управления».
37. Принципы организации контура управления: принцип разомкнутого управления, принцип замкнутого управления, однократного управления
38. Классификация целей управления. Цели и средства. Формирование системы целей организации.
39. Основные подходы к определению целей управления и способы целеполагания. Формулировка и измерение организационных целей. Неопределенность выбора целей.
40. Целевой подход в управлении: ценности, цели, политика, решения. Глобальная цель и ее декомпозиция на основе метода дерева целей.
41. Виды и типы функций управления. Организация как одна из основных функций управления. Элементы организации как процесса.
42. Планирование как функция управления. Виды и типы планирования. Интерактивное планирование: принципы и основные этапы интерактивного планирования.
43. Стратегическое планирование: принципы и основные этапы. Целеполагание и прогнозирование в процессе планирования.
44. Контроль как функция управления. Контроль состояния и деятельности объекта управления. Мониторинг и оценка ключевых показателей деятельности организации.

45. Координация как функция управления. Связь координации с контролем и средствами коммуникации.
46. Мотивация как функция управления. Основные концепции мотивации.
47. Средства, способы и методы материального и нематериального стимулирования.
48. Процессный подход в управлении организацией. Управленческий процесс как логически взаимосвязанная и взаимодействующая система управленческих действий.
49. Виды управленческих процессов. Управление как организационный процесс.
50. Управленческая деятельность и режимы функционирования «системы управления».
51. Управление как информационный процесс. Восприятие, преобразование и передача информации в процессе управления.
52. Формы и виды управляющей информации.
53. Процесс управления как процесс принятия решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений, его содержание и основные этапы.
54. Deskриптивные модели процессов управления и принятия решений. Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона.
55. Виды целенаправленных систем управления. Режимы управления. «Реактивное» управление.
56. Режим развития объекта управления.
57. Системы программного управления. Режим программного управления.
58. Программно-целевой подход в управлении. Системный характер программно-целевого планирования.
59. Адаптация системы к изменениям внешней среды. Адаптивное управление.
60. Адаптация и эволюция системы на основе принципов полифинальности и эквифинальности.
61. Значение и роль обратной связи в процессах управления, адаптации и самоорганизации.
62. Реализация принципа обратной связи в социальной сфере.
63. Организация как объект управления. Типы и виды организаций как объектов управления (классические модели организации, полная модель организации).
64. Организация как сложная динамическая нелинейная система. Неустойчивость стационарного состояния сложной системы.
65. Понятие структуры управления. Элементы, звенья и связи в организационной структуре управления. Современные структуры управления.
66. Адаптивные и механистические структуры управления организацией.
67. Структура, организация и порядок в системах. Понятие и сущность организационной структуры управления.
68. Линейные и функциональные структуры управления.
69. Иерархические структуры управления. Органические (гибкие) структуры управления, их разновидности, преимущества и проблемы использования.
70. Понятие аппарата (штаба) управления. Типы административного аппарата. Линейные и аппаратные полномочия.
71. Централизованное и децентрализованное управление. «Жесткие» и «мягкие» элементы управления.
72. Информационный подход в управлении: методология и практика. Информация, система, обратная связь как ключевые понятия управления.
73. Информация, коммуникации и связи в системе управления. Основные способы получения информации. Качество информации и ее эффективность.
74. Коммуникации и коммуникационный процесс в управлении. Вербальная и невербальная коммуникации. Виды межличностных коммуникаций.

75. Управленческая деятельность, ее содержание и специфика. Управление как процесс и как субъектно-объектное отношение.
76. Управление и власть в социальных организациях. Понятие влияния, власти и лидерства. Основные формы власти.
77. Управленческая деятельность как совокупность рутинных процессов и процессов решения проблем. Процесс управления как процесс принятия решений.
78. Права, обязанности и ответственность руководителя. Архетипы руководителя (по И. Ансоффу). Организационные роли руководителя (классификация Г. Минцберга).
79. Жизненный цикл организации и задачи, стоящие перед руководителем.
80. Особенности группового поведения. Формирование команды.
81. Детерминированный, программно-целевой, ценностно-ориентированный методы управления.
82. Понятие метода управления. Классификация методов управления. Административные и правовые методы управления.
83. Административные методы как баланс власти и подчинения, их правовая основа и формы реализации.
84. Методы управления, основанные на общенаучной методологии. Системный подход, моделирование, экспериментирование (научный эксперимент).
85. Механизм и метод управления: понятие, элементы и характеристики. Формы метода управления: исследование и воздействие. Методика. Руководство (в методическом понимании).
86. Методы принятия управленческих решений: количественные, качественные, смешанные, групповые и методы принятия решений в условиях неопределенности.
87. Методы выполнения функции «организация»: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические.
88. Администрирование. Инструментальный подход. Инструментарий менеджмента как сочетание орудий, средств, способов, процедур воздействия. Должностные инструкции и технологические схемы.
89. Социально-психологические методы управления. Методы воздействия через культуру организации. Методы, основанные на использовании моральных стимулов.
90. Виды и типы управленческих технологий. Инициативно-программные технологии: технологии и методология решения инновационных проблем.
91. Понятие и содержание технологии управления. Программно-целевые технологии: технологии решения проблем в соответствии с методологией системного анализа.
92. Регламентные технологии: «жесткие» технологии, основанные на операциях и процедурах формализованного типа.
93. Тайм-менеджмент: понятие, элементы. Тайм-менеджмент как технология повышения эффективности организации.
94. Анализ и оценка эффективности управления. Критерии и показатели эффективности. Экономические критерии эффективности и затраты на управление.
95. Базовые модели организации и подходы к оценке эффективности. Изменение подходов к оценке эффективности организации, методы сравнения организаций.
96. Качество и эффективность управления, эффективность принимаемых решений. Понятие технической эффективности. Экономическая эффективность.

Типовой пример ситуационной задачи (кейса)

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

Кейс 1.

Проанализируйте определение некоторых категорий теории управления:

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

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

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

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

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

Кейс 2. 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.

Вопрос: Каковы могут быть преимущества и недостатки существования нескольких субкультур внутри одной организации?

Кейс 3. Как и в чем проявляют себя функции субститута (заменителя) и нейтрализатора руководства в организации?

Кейс 4. Эффективность системы стимулирования

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:

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

Раскройте содержание отмеченных проблем, а также зависимость между ними и мотивацией к труду сотрудников. Разработайте рекомендации по их разрешению.

Кейс 5. Подходы к оценке качества выполнения функциональных обязанностей специалиста.

В практике зарубежных стран считается, что возможность успешного выполнения функциональных (должностных) обязанностей обуславливается:

30% профессиональной характеристикой специалиста (образование, квалификация, вопросы для оценки компетенции специалиста);

30% его личными качествами;

40% умением руководителя работать с людьми.

Вопрос: Согласны ли Вы с этой точкой зрения? Обоснуйте свое мнение. Отражает ли данный подход требования к руководителям органов ГиМУ?

5.3. Показатели и критерии оценивания текущих и промежуточных форм контроля

5.3.1 Оценка по БРС (3 зачетных единицы)

Расчет ТКУ (ТКУ – текущий контроль успеваемости)

Сумма всех коэффициентов по текущему контролю успеваемости - 0,6.
 максимальное кол-во баллов за семестр по участию в обсуждении (УО) = $100 \times 0,1$
 = 10

максимальное кол-во баллов за семестр по 2 кейсам (К) = $100 \times 0,1 = 10$

максимальное кол-во баллов за семестр за доклад (Д) = $100 \times 0,2 = 20$

максимальное кол-во баллов за семестр за тестирование (Т) = $100 \times 0,2 = 20$

максимальная сумма баллов за семестр по ТКУ = $100 \times 0,6 = 60$

Расчет ПА (ПА – промежуточная аттестация) ЭКЗАМЕН

Коэффициент по промежуточной аттестации - 0,4

Максимальное кол-во баллов за семестр по ПА = $100 \times 0,4 = 40$

Оценочные средства (наименование контрольной точки)	Коэффициент веса контрольной точки	Максимальное кол-во баллов за семестр	Показатели оценки	Критерии оценки
Участие в обсуждении	0,10	10	Полнота, информативность и аргументированность комментариев и ответов на вопросы по теме занятия.	Общая сумма баллов за 4 практических занятия семестра 10 баллов
2 ситуационные задачи (кейса)	0,10	5 + 5	- Полнота и информативность; - Глубина проработки исследуемого материала, которая должна отражать владение основными понятиями, методами и соответствующими моделями принятия управленческого решения в зависимости от характера проблемы и характера ситуации; - Четкость и ясность формулировок, адекватное использование терминов, методов анализа, - Адекватная заданию форма представления ответа	Максимальная оценка – 5 баллов 5-4 балла - использование адекватных заданию кейса методов и формы представления ответа; - продемонстрировано владение навыками анализа и обработки информации; умение логически мыслить; - предложены нестандартные решения и альтернативы, которые раньше оставались без внимания. -предложен определенный план действий или план воплощения решения для регламентации кросс-функциональных административных процессов или оптимизации административных

				регламентов; - определены существенные элементы, которые должны учитываться при анализе данного кейса. - принято заметное участие в обработке количественных данных, проведении расчетов. 3-1 балл - использование метода и формы представления ответа частично отвечают заданиям кейса; - проведено максимально возможное количество расчетов; - были сделаны собственные выводы на основании информации о практическом задании, которые отличаются от выводов других студентов; - продемонстрированы адекватные аналитические методы обработки информации, регламентации кросс-функциональных административных процессов, оптимизации административных регламентов; - приведенные в итоге анализа аргументы находятся в соответствии с ранее выявленными проблемами, сделанными выводами, оценками и использованными аналитическими методами. 0 баллов Дает неверные ответы, делает неверные выводы и не отвечает на вопросы задания. Не продемонстрировано владение аналитическими и прикладными инструментами обработки информации
Доклад	0,2	20	Показатели оценки: 1. Соблюдение регламента (5%); 2. Информативность выступления и четкость передачи ключевых положений; полнота и аргументированность ответов на вопросы (40%); 3. Качество собранной информации для доклада,	Доклад, раскрывающий тему и оформленный в соответствии с требованиями СЗИУ РАНХИГС. 20 баллов

			глубина проработки материала (40%); 4. Качество визуальной части презентации: наглядность и структурированность презентации (15%).	
Тестирование по темам курса	0,2	20	Тестирование проходит с использованием LMS Moodle или в письменной форме теста с открытыми и закрытыми вопросами по материалам лекции. Обучающийся получает определённое количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Оценка выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.	4 теста по темам курса. 5 баллов – максимальная оценка за 1 тест. Общая сумма максимальных баллов за тесты – 20 баллов. 0- 50% – 0 баллов; 50 – 60% - 2 балла 61 -75% - 3 балла; 76 -85% - 4 балла; 86-100%- 5 баллов.
Всего	0,6	60		
ЭКЗАМЕН	0,4	40	Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины, проводится в устной форме по билетам, в которых содержатся вопросы по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала.
Дополнительное (компенсирующее) задание				максимальное кол-во баллов за семестр за дополнительное задание – 30 баллов

Итоговая балльная оценка по дисциплине = Результат ТКУ + Результат ПА

5.4 Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с Приказом РАНХиГС № 02–2531 от 12.12.2024 г «Об утверждении Положения о единой балльно-рейтинговой системе оценивания успеваемости студентов Академии и ее использовании при поведении текущей и промежуточной аттестации».

Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по дисциплине «Технологии и методы государственного управления», является составной частью

рабочей программы дисциплины и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о БРС оценки знаний обучающихся в РАНХиГС.

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

60 баллов – на текущий контроль успеваемости;

40 баллов – на промежуточную аттестацию (ЭКЗАМЕН);

Формула расчета итоговой балльной оценки по дисциплине

Итоговая балльная оценка по дисциплине = Результат ТКУ + Результат ПА

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

В случае получения на промежуточной аттестации неудовлетворительной оценки студенту предоставляется право повторной аттестации в срок, установленный для ликвидации академической задолженности по итогам соответствующей сессии. Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки "удовлетворительно" (55 баллов) может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации. Студент вправе отозвать свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации не более одного раза и не позднее, чем за один день до начала промежуточной аттестации. Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию. Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с Приказом РАНХиГС № 02–2531 от 12.12.2024 г «Об утверждении Положения о единой балльно-рейтинговой системе оценивания успеваемости студентов Академии и ее использовании при проведении текущей и промежуточной аттестации».

Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по дисциплине «Технологии и методы государственного управления», является составной частью рабочей программы дисциплины и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о БРС оценки знаний обучающихся в РАНХиГС.

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

60 баллов – на текущий контроль успеваемости;

40 баллов – на промежуточную аттестацию (ЭКЗАМЕН);

Система перевода итоговой балльной оценки в традиционную и бинарную новому приказу РАНХиГС

Итоговая балльная оценка по БРС РАНХиГС	Традиционная система	Бинарная система
95-100	отлично	зачтено
85-94		
75-84	хорошо	
65-74		
55-64	удовлетворительно	
0-54	неудовлетворительно	не зачтено

Типовые оценочные средства с применением СДО

Для успешного прохождения промежуточной аттестации учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 7, и материалами, выложенными в ДОТ.

При проведении экзамена в устной или письменной форме с применением ДОТ структура билета и типовые оценочные средства соответствуют п. 5.3. (см. выше).

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

Оценочные средства (формы промежуточного контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Экзамен	Процент правильных ответов на вопросы теста. В тесте содержится от 20 до 40 заданий. В соответствии с БРС на промежуточную аттестацию отводится 40 баллов.	Менее 55% – 0 баллов; 55-64 – 1-20 баллов; 65-74% – 21-25 баллов; 75-84% - 26 -30 баллов; 85-94% - 31-35 баллов; 95-100% - 36-40 баллов

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Наименование темы	Вопросы для самопроверки
Тема 1. Теоретико-методологические основы теории управления. Законы и принципы управления	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? 8. Раскройте понятия устойчивости системы и равновесного состояния системы. 9. Каков характер взаимодействия динамической системы с внешней средой в соответствии с принципом Ле Шателье? 10. Какие факторы влияют на управляемость систем? 11. В чем проявляется действие закона усиления регулирования и управления? 12. Каков характер влияния принципов полифинальности и эквифинальности на адаптацию и эволюцию (развитие) системы? 13. Раскройте связь между законом самосохранения и принципом экономии энтропии?
Тема 2. Становление науки управления и ее развитие	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 8. В чем преимущества организации, рассматриваемой как процесс принятия решений, как система, предназначенная для решения проблем (подходы С. Янга и Г. Саймона)? 9. Раскройте вклад Школы социальных систем для практики управления организацией. 10. В чем особенности использования системного подхода к решению организационных проблем, при постановке проблем и выборе целей? 11. Раскройте особенности ситуационного подхода к управлению? 12. В чем преимущества системного подхода к управлению?
Тема 3. Управление сложными организационным и системами. Организационные структуры систем управления.	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?

	8. В чем достоинства и недостатки органических (адаптивных) структур управления? 9. Каково назначение и особенности управляющей системы (субъекта управления)? 10. Чем объяснить многоцелевой характер социально-технических систем?
Тема 4. Управление как функциональная деятельность. Методы и технологии управления	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 контроля. 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? 8. Раскройте роль регулирования в процессе сохранения устойчивости и равновесия организации с внешней средой. 9. Какие варианты регулирования применяют в системах управления? 10. Какие методы координации деятельности подразделений и исполнителей используются в организациях? 11. Какие методы организации (создания структур) находят применение в управлении? 12. Какие методы могут быть использованы для контроля качества и эффективности, контроля использования труда, материалов, оборудования, учета расходов и др.? 13. Какие компоненты (элементы) составляют основу управленческой технологии? 14. Какова роль процедуры, технологической схемы и должностной инструкции в управленческой технологии? 15. Какова роль информационных технологий в развитии современных наукоемких (высоких) технологий? 16. В чем особенности инициативно-программной технологии (технологии решения проблем в соответствии с методологией системного анализа)?
Тема 5. Управленческие решения как форма управляющего воздействия	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. 8. Какие решения называют допустимыми? 9. В чем проявляется сущность и специфика управленческого решения? 10. Корректно ли рассматривать управленческое решение как форму управляющего воздействия?

Тема 6. Руководство. Лидерство. Управленческие роли.	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. 8. Что понимается под субститутотом руководства – лидерства? 9. Что объединяет руководство и лидерство? 10.Согласны ли Вы с тем, что трансформирующее лидерство использует поощрительные и дисциплинарные методы для достижения организационной эффективности, опираясь на статус-кво, т.е. на позиции (транзакции) работников относительно друг друга?
Тема 7. Эффективность и качество управления	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. 8. В чем суть целевого подхода в управлении? 9. Есть ли зависимость между стилем управления и эффективностью деятельности организации? 10. В чем принципиальное отличие ресурсного подхода к оценке эффективности от целевого?

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу. В период между сессиями студенты должны изучать теоретический материал в соответствии с программой курса, выполнять предложенные преподавателем задания для самостоятельной творческой работы, готовиться к сдаче текущей и промежуточной аттестации в виде зачета по учебному курсу, прорабатывая необходимый материал согласно перечню терминов, контрольных вопросов и списку рекомендованной литературы. Практические занятия требуют активного участия всех студентов в обсуждении вопросов, выносимых на семинар. Поэтому важно при подготовке к нему ознакомиться с планом занятия, продумать вопросы, которые хотелось бы уточнить в ходе занятия. Полезно конкретизировать вопросы из предложенных преподавателем. Возможно расширение перечня рассматриваемых вопросов в рамках темы по желанию и предложению обучающихся.

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

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

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

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

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

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

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

Самостоятельная работа студентов включает:

1. самостоятельные занятия по усвоению лекционного материала: работа с терминологией, ответы на контрольные вопросы по темам, представленным в разделе 6.1 рабочей программы;
2. изучение учебной литературы;
3. использование Интернет-ресурсов через сайт научной библиотеки и подписные электронные ресурсы СЗИУ;
4. При подготовке к семинарским занятиям полезно конкретизировать вопросы из предложенных в плане семинарского занятия. Если обучающийся хочет рассмотреть вопрос, не входящий в план семинарского занятия, то он должен согласовать это с преподавателем.

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

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

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

Ряд тем курса может быть вынесен преподавателем на самостоятельное изучение, с обсуждением соответствующих вопросов на семинарских занятиях. Поэтому подготовка к промежуточной аттестации и групповой работе на практических занятиях подразумевает

самостоятельную работу обучающихся в течение всего семестра по материалам рекомендуемых источников (раздел учебно-методического и информационного обеспечения и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети). При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в п.6.1. «Основная литература». При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в п.6.2 дополнительную литературу.

Рекомендации по подготовке оценочных средств

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

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

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

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

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

7.1. 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. Чилипенко. — 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.

7.2. 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_metod/

14. Система Управления Предприятием: Принципы, Методы и Инструменты для Построения Структуры // <https://www.leadertask.ru/blog/sistema-upravleniya-organizaczej>

15. Система управления организацией // https://www.cfin.ru/management/strategy/org_n_man.shtml

7.3. Интернет-ресурсы

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

Русскоязычные ресурсы

1. Образовательная платформа ЮРАЙТ <https://urait-ru.idp.nwipa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система «Znanium.com» <https://znanium.com.idp.nwipa.ru/catalog/books/theme>
3. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
4. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
5. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

Англоязычные ресурсы

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

Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

7.4. Иные источники

1. Deloitte&Touche ЗАО Делойт и Туш <http://www.deloitte.com> СНГ
2. Harvard Publishing <https://www.hbsp.harvard.edu>
3. PricewaterhouseCoopers International Limited <http://www.pwc.com>
4. Project Management Institute <https://www.pmi.org>
5. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» <https://www.cfin.ru/>
6. Портал компании Бизнес-студия. <http://www.Businessstudio.ru>
7. Сайт консалтинговой компании Инталев. <http://www.intalev.ru/>
8. Сайт консалтинговой компании И. Адизеса www.adizes.com
9. Сайт С.П. Курдюмова www.spkurdyumov.ru
10. Сообщество менеджеров www.executive.ru
11. Центр проектного менеджмента <https://pm.center/>
12. Журнал «Государственная служба» <http://pa-journal.igsu.ru/>
13. Журнал «Экономические стратегии» http://www.inesnet.ru/es_magazine/

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

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