

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 12.08.2026 12:44:46
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.17. Менеджмент и управление проектами
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.05 Бизнес-информатика
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Бизнес-аналитика
(наименование образовательной программы)

Очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Каранатова Лариса Геннадиевна, д.э.н., профессор кафедры менеджмента

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины Б1.О.17. Менеджмент и управление проектами одобрена на заседании кафедры бизнес-информатики факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

Протокол № 6 от «26» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

Дисциплина Б1.О.17. Менеджмент и управление проектами обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
	УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.3	Обосновывает адекватность распределения ролей в рамках выполнения командной задачи и собственную ролевую позицию	УК-3.3. 3-1 Знает основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели УК-3.3. 3-2 Знает основы деловых коммуникаций, основные методы и технологии деловых коммуникаций, в том числе электронного документооборота УК-3.3. У-1 Умеет планировать командную работу, делегировать полномочия членам команды УК-3.3. У-2 Умеет преодолевать возникающие в коллективе разногласия, споры и конфликты на основе учета интересов всех сторон
	УК ОС-6	Способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в	УК ОС-6.3	Обосновывает траекторию личностного и профессионального роста, основываясь на методах самоменеджмента и	УК-6.3. 3-1 Знает общую характеристику процессов сбора, передачи, обработки и накопления информации

		течение всей жизни		самоорганизации (под поставленную задачу)	УК-6.3. 3-2 Знает психологические механизмы, функционирующие в процессе общения, особенности влияния социальной среды на формирование личности УК-6.3. 3-2 Знает психологических основ самоменеджмента и самоорганизации. УК-6.3. У-1 Умеет осуществлять анализ влияния различных социальных воздействий на формирование личности, использовать практические методы развития личности УК-6.3. У-2 Умеет формулировать и реализовывать цели личностного и профессионального развития
--	--	--------------------	--	---	---

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы/108 академических/81 астрономических часов.

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

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

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 16 академических часов.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 24 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 39 академических часа. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу и

тестированию, выполняют профессионально-исследовательское задание (разрабатывают модель, оценивают системы, применяют методы и средства системного анализа), готовятся к организационно-мыслительной игре и практическим контрольным заданиям.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.17. Менеджмент и управление проектами входит в обязательную часть (Б1) дисциплин по направлению бакалавриата 38.03.05 «Бизнес-информатика», направленность (профиль) «Бизнес-аналитика». Изучается в 7-ом семестре (первый семестр 4-го курса).

Курс опирается на знание таких дисциплин, как Б1.О.09 «Социология и социология менеджмента», Б1.О.15 «Экономика организаций», Б1.В.10 «Менеджмент ИТ-продуктов и услуг», Б1.В.ДВ.01.01 «Методы принятия решений», Б1.В.ДВ.03.01 «Методы прогнозирования».

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 30 а.ч.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке и сдаче государственного экзамена.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Теоретические основы менеджмента	12	2			4							6	О	
Тема 2	Эволюция управленческой мысли и современные концепции	12	2			4							6	ПИЗ	

	менеджмента													
Тема 3	Системный подход в менеджменте и закономерности управления организационными системами	12	2			4							6	О, Т
Тема 4	Функции менеджмента	14	4			4							6	ПИЗ, О
Тема 5	Менеджер в организации: роли, компетенции и лидерство	14	4			4							6	ПИЗ
Тема 6	Эффективность управления и современные тенденции в менеджменте	15	2			4							9	О, Т
Промежуточная аттестация		29							2	9		18		экзамен
Итого		108	16			24			2	9		18	39	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).
ИК – индивидуальные консультации.
КСР – контроль самостоятельной работы
КЭ – консультации перед экзаменом
Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий
Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения
СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.
Т – тестирование.
О – опрос.
ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

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

Темы 1-6 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические основы менеджмента. УК ОС-3.3

Сущность и процесс менеджмента. Соотношение понятий «менеджмент» и «управление». Сущность управления как особой категории. Эволюция подходов к детерминации сущности управления. Управление как взаимодействие руководящего субъекта и объекта. Менеджмент как вид деятельности человека. Менеджмент как процесс. Менеджмент как иерархическая организационная структура. Менеджмент как категория людей, занятых управлением. Менеджмент как самостоятельная область знаний. Значение и роль объекта управления. Система управления, при которой объект становится важнее субъекта. Философские аспекты взаимодействия субъекта и объекта управления. Сущность категории управления в рамках различных школ менеджмента.

Место менеджмента в системе управленческих дисциплин. Цели и задачи изучения менеджмента. Значение изучения менеджмента в государственном и муниципальном управлении.

Основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль. Подходы к определению функций менеджмента в современной науке. Маркетинг как функция менеджмента. Формы организации системы менеджмента.

Тема 2. Эволюция управленческой мысли и современные концепции менеджмента. УК ОС-3.3, УК ОС-6.3

Возникновение основных идей менеджмента в истории. Влияние исторических факторов на эволюцию идей и практики менеджмента. Формирование классических школ менеджмента.

Ф. Тейлор и его концепция менеджмента. Процессный график Генри Гантта. А. Файоль и его взгляд на сущность управления. Принципы управления. М. Вебер и его школа менеджмента.

Классическая школа менеджмента. Теории менеджмента Эдвардса Деминга. Школа гуманистического менеджмента Э.Мэйо. Школа гуманистического менеджмента М.П. Фолетт.

Сущность и эволюция бихевиористских (поведенческих) представлений об управлении.

Бихевиоризм как школа менеджмента. Кларк Леонард Халл и его вклад в развитие теории управления. Школа количественного менеджмента. Концепция Рассела Линкольна Акоффа. Пирамида Р. Акоффа. Количественные теории в менеджменте. Школа рационального менеджмента. Труды Ф. Ротлишбергера. Школа психологии менеджмента. Труды Гуго Мюнстерберга. Школа управления трудом служащих. Вклад супругов Гилбертов в науку менеджмента.

Теория Х, теория Y и теория Z в концепции Дугласа МакГрегора.

Теория «7-S» Т. Питерса и Р. Уотермана: стратегия (strategy);

структура (structure); системы (systems); штат (stuff); стиль (style); квалификация (skill); разделяемые ценности (separate values).

Основные современные модели менеджмента: общее и особенное. Американская модель менеджмента. Японская модель менеджмента. Маркетинговая (информационная) модель менеджмента.

Тема 3. Системный подход в менеджменте и закономерности управления организационными системами. УК ОС-3.3, УК ОС-6.3

Системный подход в менеджменте. Вклад А.А. Богданова и Л. фон Берталанфи в создание общей теории систем.

Основы общей теории систем. Принципы общей теории систем. Организация как закрытая и открытая система. Влияние факторов микросреды и макросреды на управление организацией. Механизмы связи внутренней и внешней среды.

Подсистемы адаптации, достижения целей, интеграции и латентности. Типология организаций в зависимости от их отношений с внешней средой. Механизм интеграции в систему.

Понятие системы и ее границ. Органическая теория в теории систем. Преимущества междисциплинарного подхода в решении комплексных проблем.

Основные свойства систем: целостность, бесконечность, взаимозависимость структуры и среды, иерархичность, множественность описания каждой системы, непрерывность, стремление к состоянию равновесия и устойчивости, стремление к дифференциации и мобильности.

Организация и ее миссия. Классификация организаций. Формы объединения компаний.

Специфика управленческого труда в организации. Типовые операции и процедуры управленческих работ. Категории управленческих кадров. Индивидуальная, коллегияльная и коллективная деятельность менеджера.

Тема 4. Функции менеджмента. УК ОС-3.3, УК ОС-6.3

Планирование как функция менеджмента. Понятие о функциях менеджмента. Сущность планирования. Принципы планирования. Методы планирования: балансовый и бюджетный. Нормативный метод планирования. Графические методы планирования. Математические методы планирования. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента. Целевые комплексные программы. Бизнес-план. Особенности текущих планов.

Организация как функция менеджмента. Основы проектирования организационной структуры. Принципы формирования командной цепочки. Властные полномочия в организационной структуре. Централизация и децентрализация: преимущества и недостатки. Линейные и вспомогательные отделы в организационной структуре. Понятие нормы управляемости. Этапы организационного проектирования. Принципы

разработки оргструктур управления. Оптимизация оргструктуры управления. Признаки оптимальной организационной структуры. Выработка критериев для оценки возможностей организационной структуры управления. Разработка организационной структуры с учетом особенностей жизненного цикла организации. Действия руководителя на различных этапах жизненного цикла организации.

Взаимосвязь планирования и прогнозирования. Понятие и виды прогноза. Принципы прогнозирования. Классификация методов прогнозирования. Количественные методы прогнозирования. Качественные методы прогнозирования. Практика прогнозирования деятельности организации.

Мотивация и маркетинг как функции менеджмента. Феномен мотивации в менеджменте. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Теория мотивации А.Г. Маслоу. Критика теории мотивации А.Г. Маслоу. Теория мотивации Фридриха Герцберга. Критика теории мотивации Ф. Герцберга. Теория мотивационного процесса Кларка Халла. Критика теории мотивационного процесса.

Модель мотивации Дэвида МакКлелланда. Мотивационная модель ERG Клейтона Альдерфера. Теория мотивации А.Шеметева. Теория мотивации – теория ожидания (Врума). Применимость теории ожиданий в практике управления. Теория мотивации – теория справедливости (Адамса). Теория дерева целей. Мотивационная теория подкрепления. Модель Портера – Лоулера.

Концепция маркетинга. Важность маркетинга как функции менеджмента. Этапы развития маркетинга. Концепции Филипа Котлера в маркетинге. Стратегический и тактический маркетинг. Маркетинг платежеспособного предприятия. Особенности маркетинга неплатежеспособного предприятия.

Контроль как функция менеджмента. Понятие контроля. Функции контроля в системе управления: проверочная, информационная, диагностическая, прогностическая, коммуникационная, ориентирующая, стимулирующая, корректирующая, защитная. Принципы осуществления контроля. Виды контроля: по типу осуществления, по видам, по объектам, по субъектам, по интенсивности, по месту осуществления, по целям, по методам, по стадиям. Предварительный, текущий и итоговый контроль. Стратегический и оперативный (административный) контроль. Этапы процесса контроля.

Тема 5. Менеджер в организации, его роли, компетенции и лидерство. УК ОС-6.3

Введение: определение сущности основных концепций. Сущность теории управления и теории организации. Рациональность и целесообразность как главные критерии управления (взгляд Глущенко Е.В.). Система, структура, цель управления и социальная организация как

группа людей. Методология управления. Парадигма управления. Модели управления организацией. Этапы развития теории управления. Понятие о среде управления: внешняя среда, внутренняя среда, макро- и микросреда; PEST, SWOT анализ, модель пяти сил М. Портера. Анализ микросреды. Понятие и специфика человеческого ресурса.

Человек в системе менеджмента. Организационные отношения в системе менеджмента. Коммуникационный процесс и коммуникативные различия.

Организационная культура. Сильная и слабая культура. Доминирующие культуры и субкультуры. Способы передачи и изменения культуры организации. Многообразие и монокультура.

Управление человеком и управление группой. Личность и индивидуальность. Социально-психологические свойства личности в менеджменте. Влияние консерватизма. Установка и эффект «ожиданий», доминанта. Социофакторы и этика менеджмента.

Психологические особенности управления группой. Структура коммуникаций в группе. Положение человека в группе. Групповые нормы. Классификация групп. Стадии и уровни развития группы в психологической теории коллектива.

Динамические процессы в группе. Феномен группового давления. Групповая сплоченность. Процесс принятия группового решения.

Роли менеджера в системе менеджмента. Управление коллективами людей и их мотивация: модель Р. Бринкмана.

Лидерство и руководство в малых группах. Теории происхождения лидерства. Руководство: власть и партнерство. Стилль руководства. Границы применимости стилей. Характерные черты стилей руководства. Особенности сильных и слабых руководителей. Деловые качества руководителя.

Модели деятельности руководителей. Модель авторитарного слабого руководителя. Модель либерального слабого руководителя. Модель сильного руководителя. Концепция управления человеческими ресурсами. HR-менеджмент

Тема 6. Эффективность управления и современные тенденции в менеджменте. УК ОС-3.3, УК ОС-6.3

Понятие и система критериев эффективности менеджмента. Современные функциональные области менеджмента, такие как стратегический, инновационный, финансовый и проектный менеджмент. Актуальные тенденции, включая цифровую трансформацию, agile-менеджмент и управление в условиях VUCA-мира. Особенности управления в государственном секторе, его специфика целей, процессов и оценки эффективности. Процесс принятия управленческих решений, его модели, методы и технологии поддержки.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

1.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.08 Теория систем и системный анализ входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

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

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

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

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

правильных ответов из нескольких вариантов предложенных		2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

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

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

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

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

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

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Т – тестирование, О – опрос, ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

Тема 1. Теоретические основы менеджмента. УК ОС-3.3

Вопросы для подготовки к опросу по теме 1.

1. Как соотносятся понятия «менеджмент» и «управление»? В чем заключаются основные смысловые нюансы каждого из этих терминов?
2. Охарактеризуйте эволюцию подходов к определению сущности управления. Какие аспекты вышли на первый взгляд в современных трактовках?
3. В чем проявляется многогранность понятия «менеджмент»?
4. Проанализируйте философские аспекты взаимодействия субъекта и объекта управления. Возможна ли система управления, в которой объект становится важнее субъекта, и какие последствия это влечет?

5. Каковы основные функции менеджмента и почему их принято рассматривать как взаимосвязанный цикл, а не как отдельные действия?

6. Какое место занимает менеджмент в системе современных управленческих дисциплин и какова его роль по отношению к ним?

7. В чем заключается практическая значимость изучения теоретических основ менеджмента для будущей профессиональной деятельности в сфере государственного и муниципального управления, а также российского бизнеса?

Тема 2. Эволюция управленческой мысли и современные концепции менеджмента. УК ОС-3.3, УК ОС-6.3

Профессионально-исследовательское задание «Школы менеджмента» по теме 2.

Задание 1. Школа научного управления

Компания: сталелитейный завод

Контекст: начало XX века, эпоха индустриализации. Сталелитейные заводы являются ключевыми игроками в промышленности, но сталкиваются с проблемами низкой производительности труда и высоких издержек.

Проблемы:

- низкая производительность труда. Рабочие выполняют свои задачи неэффективно, часто делают перерывы, не используют все свои возможности.

- частые простои оборудования. Оборудование часто ломается или простаивает из-за неэффективной организации работы.

- высокий уровень текучки кадров. Рабочие часто увольняются из-за тяжелых условий труда, низкой заработной платы и отсутствия мотивации.

Задача: используя принципы научного управления, разработанные Фредериком Тейлором и другими учеными, необходимо повысить производительность труда, снизить издержки производства и создать более эффективные рабочие процессы.

Роли:

1. Фредерик Тейлор. Консультант по научной организации труда.

2. Менеджер завода. Отвечает за производственные процессы.

3. Рабочий. Представитель рабочего класса, недовольных новыми методами работы.

4. Инженер. Разрабатывает новые методы организации труда.

Ситуация: Тейлор приезжает на завод, чтобы внедрить свои принципы. Рабочие сопротивляются изменениям, а менеджер сомневается в эффективности новых методов.

Задание 2. Школа человеческих отношений

Компания: текстильная фабрика

Контекст: середина XX века. Промышленная революция привела к массовому производству, но также и к проблемам с мотивацией рабочих и

низкой удовлетворенностью работой.

Проблемы:

- низкий моральный дух. Работники чувствуют себя лишь частью механизма, не ценят свой вклад в общее дело.
- частые конфликты. Между рабочими и менеджментом возникают постоянные конфликты из-за различных взглядов и интересов.
- снижение качества продукции. Из-за низкой мотивации и отсутствия чувства принадлежности к коллективу, качество выпускаемой продукции снижается.
- высокая текучка кадров. Рабочие часто увольняются в поисках более удовлетворяющей работы.

Задача: используя принципы школы человеческих отношений, необходимо улучшить моральный дух работников, создать более гармоничные отношения в коллективе и повысить качество продукции.

Роли:

1. Менеджер. Заботится о повышении производительности, но не учитывает потребности работников.
2. Социолог. Приглашен для изучения отношений в коллективе.
3. Лидер рабочей группы. Представитель рабочего класса, недовольных условиями труда.
4. Новый сотрудник. Молодой работник, который хочет внести свой вклад в улучшение условий труда.

Ситуация: на фабрике наблюдается высокая текучка кадров и низкая мотивация работников. Менеджер пытается решить проблему с помощью материальных стимулов, но это не дает желаемого результата.

Задание 3. Теория систем

Компания: авиастроительная компания

Контекст: середина XX века, эпоха стремительного развития авиационной промышленности. Производство самолетов становится все более сложным, требующим координации множества различных подразделений и процессов.

Проблемы:

- ложности в координации. Различные отделы компании (конструкторское бюро, производство, сборка, тестирование) работают слабо скоординировано, что приводит к задержкам в производстве и снижению качества продукции.
- задержки в производстве. Сроки производства новых моделей самолетов постоянно сдвигаются, что приводит к финансовым потерям и снижению конкурентоспособности компании.
- низкое качество продукции. В готовых самолетах обнаруживаются дефекты, что приводит к дополнительным затратам на исправление и снижает репутацию компании.

Задача: используя принципы теории систем, необходимо оптимизировать производственные процессы, улучшить координацию

между подразделениями и повысить качество продукции.

Роли:

1. Главный инженер. Отвечает за техническую сторону производства.
2. Менеджер по производству. Отвечает за организацию производственных процессов.
3. Менеджер по качеству. Отвечает за контроль качества продукции.
4. Поставщик комплектующих. Представитель компании-поставщика, с которым возникают проблемы с поставками.

Ситуация: на производстве возникают задержки, связанные с поставками комплектующих, что приводит к срыву сроков производства. Отделы работают разрозненно, не координируя свои действия.

Задание 4. Современные подходы и методы в управлении

Компания: стартап в сфере информационных технологий

Контекст: начало XXI века, эпоха цифровой трансформации. Рынок информационных технологий характеризуется высокой динамикой, быстрым ростом и постоянными инновациями. Стартапы, как правило, являются гибкими и инновационными организациями, но сталкиваются с проблемами масштабирования и сохранения культуры.

Проблемы:

- быстрый рост. Компания быстро растет, но не может масштабировать свои процессы и сохранить эффективность.
- сохранение гибкости. Компания стремится сохранить культуру инноваций и гибкости, присущую стартапам, но сталкивается с необходимостью формализации процессов.
- привлечение инвестиций. компании необходимо привлекать инвестиции для дальнейшего развития, но инвесторы требуют доказательств устойчивости и масштабируемости бизнеса.

Задача: используя современные теории управления, необходимо разработать стратегию роста, которая позволит компании масштабироваться, сохраняя при этом культуру инноваций и гибкость.

Роли:

1. Основатель стартапа. Имеет инновационную идею, но не обладает управленческим опытом.
2. Инвестор. Готов вложить деньги в стартап, но требует доказательств его успешности.
3. Разработчик. Отвечает за создание продукта.
4. Менеджер по маркетингу. Отвечает за продвижение продукта.

Ситуация: стартап быстро растет, но возникают проблемы с масштабированием и управлением. Инвесторы требуют показать результаты, а сотрудники устали от постоянной неопределенности.

Тема 3. Системный подход в менеджменте и закономерности управления организационными системами. УК ОС-3.3, УК ОС-6.3

Вопросы для подготовки к опросу по теме 3.

1. В чем заключается методологическая значимость системного подхода для теории и практики современного менеджмента?
2. Каковы ключевые свойства организаций как открытых систем и как эти свойства влияют на управленческие решения?
3. Опишите взаимосвязь и функциональное назначение основных подсистем организации (адаптации, достижения целей, интеграции, поддержания образца).
4. Как концепция «границ системы» влияет на определение компетенции и ответственности менеджера при взаимодействии с внешней средой?
5. В чем выражается закономерность иерархичности организационных систем и каковы последствия ее игнорирования при проектировании структуры управления?
6. Каким образом стадия жизненного цикла организации детерминирует специфику управленческого труда и требования к организационной структуре?
7. Проанализируйте преимущества и ограничения междисциплинарного подхода к решению комплексных проблем управления.

Тестирование.

Часть А. Закрытые вопросы.

1. Какой из подходов наиболее точно отражает сущность менеджмента как самостоятельной области знаний?
 - а) Искусство добиваться результатов посредством управления людьми.
 - б) Наука об управлении социально-экономическими системами для достижения целей.
 - в) Процесс распределения ресурсов в условиях ограниченности.
 - г) Функция координации совместной деятельности.
2. Кто из представителей классической школы управления сформулировал универсальные принципы административного управления, актуальные до сих пор?
 - а) Фредерик Тейлор.
 - б) Макс Вебер.
 - в) Анри Файоль.
 - г) Элтон Мэйо.
3. Какое свойство системы описывает возникновение у системы качеств, не присущих ее элементам в отдельности?
 - а) Иерархичность.

- б) Эмерджентность (целостность).
- в) Адаптивность.
- г) Множественность описания.

4. В чем заключается основной вклад школы человеческих отношений в управленческую мысль?

- а) Доказательство формальной структуры организации.
- б) Открытие влияния социально-психологических факторов на производительность.
- в) Разработка математических моделей для принятия решений.
- г) Создание теории рациональной бюрократии.

5. Если организация активно взаимодействует с внешней средой, адаптируясь к изменениям спроса и законодательства, ее следует классифицировать как:

- а) Закрытую систему.
- б) Открытую систему.
- в) Линейную систему.
- г) Статичную систему.

Часть Б. Задания на соотнесение.

6. Установите соответствие между школами менеджмента и их ключевыми идеями:

Школа менеджмента	Ключевая идея
1. Научный менеджмент	А) Структура власти и безличность отношений для повышения эффективности
2. Административная школа	Б) Разделение труда, хронометраж и нормирование операций
3. Школа человеческих отношений	В) Повышение производительности через удовлетворенность персонала и групповую динамику
4. Теория бюрократии	Г) Формулирование универсальных принципов управления для всей организации

7. Установите соответствие между понятиями и их определениями в рамках системного подхода:

Понятие	Определение
1. Микросреда (среда прямого воздействия)	А) Совокупность факторов, оказывающих косвенное влияние на организацию (политические, экономические, социальные, технологические)
2. Макросреда (среда косвенного воздействия)	Б) Подсистема, обеспечивающая поддержание образцов и стабильности в организации
3. Подсистема интеграции	В) Непосредственное окружение организации: клиенты, конкуренты, поставщики
4. Подсистема латентности	Г) Подсистема, отвечающая за сплоченность коллектива и согласование целей

Часть В. Открытые вопросы

8. Проанализируйте философский аспект взаимодействия субъекта и объекта управления. Может ли в эффективной системе управления объект (например, коллектив, процесс) быть «важнее» субъекта (руководителя)? Аргументируйте свою позицию, используя категории менеджмента.

9. Сравните классическую теорию бюрократии М. Вебера и современные представления об Agile-подходах в управлении. В чем заключаются принципиальные методологические противоречия между этими подходами к построению организационной структуры?

10. Используя теорию «7-S» (Т. Питерса и Р. Уотермана), объясните, почему изменение только одной из составляющих, например, «Структуры», без учета других (таких как «Разделяемые ценности» или «Стиль»), часто приводит к провалу организационных преобразований.

11. Руководитель применяет теорию мотивации Д. МакГрегора (Теория X и Y). Опишите, какими будут его управленческие действия в отношении подчиненных в рамках каждой из теорий. Какой синтез этих теорий возможен на практике?

12. Организация как открытая система стремится к равновесию со средой. Опишите, каким образом глобальный тренд цифровизации (фактор макросреды) воздействует на ее внутренние подсистемы: адаптации, достижения целей и интеграции.

13. Обоснуйте место и роль функции «контроль» в общем процессе управления. Является ли контроль исключительно «карательной» мерой, или он имеет развивающую и прогностическую функцию? Приведите примеры.

14. Каковы системные ограничения и этические риски применения бихевиористских моделей мотивации (например, теории подкрепления) в управлении современными высококвалифицированными специалистами?

15. Спроектируйте логическую схему взаимосвязи основных функций менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль), демонстрирующую, что это не отдельные действия, а непрерывный и циклический процесс. Дайте краткое пояснение к схеме.

Тема 4. Функции менеджмента. УК ОС-3.3, УК ОС-6.3

Вопросы для подготовки к опросу по теме 4.

1. Раскройте содержание функций менеджмента как универсального и непрерывного цикла, обеспечивающего целостность процесса управления.

2. Каковы критерии выбора методов планирования (балансовый, нормативный, экономико-математические) при разработке тактических и оперативных планов?

3. Каковы системные эффекты от оптимизации нормы управляемости при проектировании организационной структуры?

4. Сравните потенциал и ограничения содержательных и процессуальных теорий мотивации для решения конкретных управленческих задач.

5. Как интегрированная модель Портера-Лоулера синтезирует элементы теорий ожидания и справедливости в объяснении мотивационного процесса?

6. В чем заключается диагностическая и прогностическая функция контроля в системе управления и как она связана с функцией планирования?

7. Каковы принципы построения эффективной системы контроля, обеспечивающей своевременную корректировку управленческих решений без подавления инициативы?

Профессионально-исследовательское задание «Разработка комплексного проекта по реструктуризации системы управления для кризисного предприятия» по теме 4.

Формулировка задачи для студентов: вы приняты на позицию внешнего консультанта в компанию «Северный Дождь», находящуюся в

состоянии глубокого системного кризиса. Предприятие, работающее в сфере розничной торговли, демонстрирует устойчивое падение прибыли, высокую текучесть квалифицированного персонала, неконкурентоспособные маркетинговые стратегии и неэффективные операционные процессы.

Ваша миссия: провести диагностику проблем и разработать комплексный проект реструктуризации системы управления, представив его в виде развернутого аналитического отчета и презентации для совета директоров.

План исследования и структура отчета:

1. Аналитический раздел. Диагностика системных сбоев в функциях менеджмента. На основе предоставленного кейса (или данных реальной компании по вашему выбору) проведите диагностику и выявите, в каких именно функциях менеджмента наблюдаются ключевые системные сбои.

Обоснуйте свои выводы, ссылаясь на теоретические принципы и выявленные практические противоречия.

2. Проектный раздел. Разработка интегрированной системы управления.

Разработайте проект изменений по следующим взаимосвязанным направлениям:

2.1. Стратегическое планирование и прогнозирование:

- сформулируйте дерево целей для предприятия на 1 год и на 3 года.
- предложите конкретные методы планирования, которые необходимо внедрить для финансового оздоровления.

Обоснуйте выбор методов прогнозирования (качественных и/или количественных) для оценки будущей динамики рынка.

2.2. Организационное проектирование:

- спроектируйте новую организационную структуру для «Северного Дождя», аргументируя ее тип (линейно-функциональная, дивизиональная и т.д.).
- определите принципы распределения властных полномочий (степень централизации/децентрализации) и предложите оптимальную норму управляемости для ключевых руководителей.

Объясните, как разработанная структура учитывает текущую стадию жизненного цикла организации (кризис/спад).

2.3. Интегрированная система мотивации и маркетинга:

На основе анализа теорий мотивации (содержательных и процессуальных) разработайте сбалансированную модель мотивации для разных категорий персонала (топ-менеджеры, линейный персонал), используя, например, синтез модели МакКлелланда и теории ожидания Врума.

Разработайте концепцию стратегического маркетинга, направленную на изменение позиционирования компании и вывод из кризиса.

2.4. Система контроллинга:

- спроектируйте систему контроля за реализацией вашего проекта.
- определите ключевые показатели эффективности (KPI) для каждой из предложенных вами целей.
- опишите процедуры и частоту осуществления контроля, заложив в него не только корректирующую, но и стимулирующую, и прогностическую функции.

Требования к результату:

- аналитический отчет, содержащий развернутое обоснование каждого предложения с опорой на академические источники и теории.
- презентация, структурированная для представления совету директоров, акцентирующая внимание на экономической целесообразности и практической реализуемости проекта.

Тема 5. Менеджер в организации, его роли, компетенции и лидерство. УК ОС-6.3

Профессионально-исследовательское задание «Профессиональный труд менеджера и личность менеджера в обществе» по теме 5.

Цель. Исследовать взаимосвязь между профессиональной деятельностью менеджера, его личностными качествами и ролью в обществе. Развить навыки самоанализа, критического мышления и аргументации. Сформировать представление о социальной ответственности менеджера.

Условия. Студенты представляют себя участниками публичной дискуссии на тему "Роль менеджера в современном обществе". Дискуссия проходит в формате круглого стола, где каждый участник может высказать свою точку зрения и ответить на вопросы других участников.

Инструкция:

1. Подготовка. Студенты делятся на несколько групп (4-5 человек). Каждая группа выбирает одну из предложенных ролей (см. ниже) и готовится к дискуссии, формулируя свою позицию по ключевым вопросам.

2. Дискуссия. Каждая группа представляет свою точку зрения на роль менеджера в обществе. После выступления каждой группы проводится обсуждение, в ходе которого участники могут задавать друг другу вопросы и выражать свое согласие или несогласие с высказанными позициями.

3. Рефлексия. После дискуссии проводится общая рефлексия, в ходе которой участники делятся своими впечатлениями, анализируют прошедшую дискуссию и формулируют выводы.

Роли участников:

Группа 1. "Менеджеры по призванию". Эта группа отстаивает позицию, что менеджмент — это профессия, требующая особых талантов и предназначения. Они подчеркивают важность лидерских качеств, стратегического мышления и социальной ответственности менеджера.

Группа 2. "Менеджеры-прагматики". Эта группа фокусируется на практической стороне менеджмента. Они считают, что главная задача менеджера — достижение целей организации, эффективное использование ресурсов и получение прибыли.

Группа 3. "Социальные критики". Эта группа выражает критическую позицию по отношению к роли менеджеров в современном обществе. Они обсуждают проблемы этической ответственности бизнеса, социального неравенства и влияния крупных корпораций на окружающую среду.

Группа 4. "Представители общества". Эта группа выражает ожидания общества от менеджеров и компаний, которыми они управляют. Они поднимают вопросы социальной справедливости, защиты прав потребителей, вклада бизнеса в развитие общества.

Вопросы для дискуссии:

- Какова социальная роль менеджера в современном обществе?
- Какие личностные качества необходимы для успешной карьеры менеджера?
- Как соотносятся профессиональные интересы менеджера и интересы общества?
- Какова мера ответственности менеджера за результаты деятельности организации?
- Какие этические дилеммы возникают в профессиональной деятельности менеджера?
- Как менеджеру сохранять баланс между работой и личной жизнью?
- Какое влияние оказывает профессия менеджера на формирование личности?
- Какие социальные ожидания предъявляются к менеджерам в современном мире?

Задание позволит студентам не только углубить свои знания о профессии менеджера, но и развить важные личностные качества, необходимые для успешной карьеры.

Тема 6. Эффективность управления и современные тенденции в менеджменте. УК ОС-3.3, УК ОС-6.3

Вопросы для подготовки к опросу по теме 6.

1. Каковы системообразующие критерии эффективности менеджмента и какова взаимосвязь между экономической, социальной и операционной составляющими в общей системе оценки?
2. Каким образом современные функциональные области менеджмента (стратегический, инновационный, проектный) интегрируются для достижения синергетического эффекта в управлении организацией?
3. В чем заключается методологический вызов VUCA-мира для классических моделей стратегического планирования и как Agile-менеджмент отвечает на эти вызовы?
4. Как процессы цифровой трансформации изменяют

традиционные организационные структуры и требования к компетенциям управленческих кадров?

5. Каковы ключевые особенности формирования и оценки эффективности управления в государственном секторе по сравнению с корпоративным менеджментом?

6. Как изменились требования к процессу принятия управленческих решений в условиях цифровой экономики и каковы возможности современных технологий поддержки управленческих решений?

7. Каким образом принципы устойчивого развития трансформируют систему критериев эффективности управления на современном этапе?

Тестирование.

Часть А. Закрытые вопросы.

1. Какая из характеристик наиболее точно отражает сущность функции «организация»?

- а) Определение целей и путей их достижения
- б) Распределение ресурсов и полномочий
- в) Стимулирование деятельности персонала
- г) Сравнение результатов с плановыми показателями

2. Модель Портера-Лоулера представляет собой:

- а) Содержательную теорию мотивации
- б) Процессуальную теорию, интегрирующую элементы теорий ожидания и справедливости
- в) Теорию, основанную исключительно на гигиенических факторах
- г) Модель организационного проектирования

3. Предварительный контроль осуществляется:

- а) В процессе выполнения работ
- б) После завершения деятельности
- в) До начала хозяйственных операций
- г) На стратегическом уровне управления

4. Согласно теории ролей менеджера Г. Минцберга, информационная роль предполагает:

- а) Принятие ответственных решений
- б) Создание и поддержание межличностных отношений
- в) Получение, обработку и распространение информации
- г) Мониторинг выполнения задач

5. Норма управляемости определяется как:

- а) Степень централизации полномочий
- б) Количество подчиненных у одного руководителя
- в) Уровень организационной иерархии
- г) Способ распределения ответственности

Часть Б. Задания на соотнесение.

6. Установите соответствие между функциями менеджмента и их содержанием:

Функция	Содержание
1. Планирование	А) Создание структуры полномочий и ответственности
2. Организация	Б) Определение целей и способов их достижения
3. Мотивация	В) Обеспечение выполнения работы в соответствии с планом
4. Контроль	Г) Стимулирование деятельности персонала

7. Установите соответствие между теориями мотивации и их авторами:

Теория мотивации	Автор
1. Иерархия потребностей	А) Д. МакКлелланд
2. Двухфакторная модель	Б) А. Маслоу
3. Теория приобретенных потребностей	В) Ф. Герцберг
4. Теория ERG	Г) К. Алдерфер

Часть В. Открытые вопросы

8. Проанализируйте взаимосвязь между функциями планирования и контроля. Почему эффективный контроль невозможен без качественного планирования? Приведите конкретные примеры.

9. Сравните централизованный и децентрализованный подходы к организационному проектированию. В каких организационных условиях каждый из подходов является предпочтительным?

10. Разработайте систему мотивации для сотрудников творческого отдела,

используя комбинацию теорий МакКлелланда и Герцберга. Обоснуйте свой выбор.

11. Опишите, каким образом сильная организационная культура может компенсировать недостатки формальной организационной структуры. Приведите примеры.

12. Проанализируйте модель сильного руководителя. Какие компетенции являются ключевыми для современного руководителя в условиях VUCA-мира?

13. Обоснуйте необходимость сочетания различных стилей руководства в зависимости от ситуации. Приведите примеры ситуационного подхода к руководству.

14. Разработайте схему комплексного контроля для стратегического проекта.

15. Сформулируйте критерии оценки эффективности организационной структуры с учетом стадии жизненного цикла организации.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):
приведены в п.6.2.

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

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

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,1	10
КТ - 2	100	0,1	10

КТ - 3	100	0,1	10
КТ - 4	100	0,1	10
КТ - 5	100	0,1	10
КТ - 6	100	0,1	10
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ-1

Опрос

КТ-2

Профессионально-исследовательское задание

КТ-3

Тестирование

КТ-4

Опрос

КТ-5

Профессионально-исследовательское задание

КТ-6

Тестирование

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

1. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>50</i>	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	<i>75</i>	<i>Количество правильных ответов от</i>

		75% до 84%
	100	Количество правильных ответов от 85% до 100%
Итого максимально:	100	

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

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

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

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

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к экзамену.

1. Понятие и сущность категории управления;
2. Общая теория управления;
3. Закономерности управления различными системами;
4. Управление социально-экономическими системами (организациями);
5. Методологические основы менеджмента;
6. Инфраструктура менеджмента;
7. Социальные факторы и этика менеджмента;
8. Интеграционные процессы в менеджменте;
9. Моделирование ситуаций и разработка решений;
10. Природа и состав функций менеджмента;
11. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента;
12. Организационные отношения в системе менеджмента;

13. Формы организации системы менеджмента;
14. Мотивация деятельности в менеджменте;
15. Регулирование и контроль в системе менеджмента;
16. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента;
17. Управление человеком и управление группой;
18. Руководство: власть и партнерство;
19. Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера;
20. Конфликтность в менеджменте;
21. Факторы эффективности менеджмента.
22. Эволюция концепций управления;
23. Школа научного управления Фредерика Тейлора;
24. Административная (классическая) школа управления Анри Файоля;
25. Социальная концепция в управлении Элтона Мэйо;
26. Количественная школа управления Р. Акоффа;
27. Бюрократическая концепция управления М. Вебера;
28. Управление в государственной службе;
29. Теория организации во взаимосвязи и взаимозависимости с теорией управления;
30. Организация как система;
31. Социальная организация, хозяйственные организации;
32. Организация и управление;
33. Теория организации и ее место в системе научных знаний;
34. Закон синергии;
35. Закон информированности – упорядоченности организации;
36. Закон самосохранения организации;
37. Закон единства анализа /синтеза/ организации;
38. Закон развития организации;
39. Законы композиции и пропорциональности организации;
40. Специфические законы социальной организации;
41. Принципы статической организации;
42. Принципы динамической организации;
43. Принципы рационализации;
44. Проектирование организационных систем;
45. Развитие организаторской и организационно-управленческой мысли;
46. Организационная культура;
47. Организация системы внутреннего консалтинга в организации
48. Маркетинг управленческих услуг
49. Структуры управления фирмы
50. Развитие профессии и повышение квалификации менеджеров-консультантов.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ								
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	1. Какое из следующих утверждений наиболее точно отражает соотношение понятий «менеджмент» и «управление» в современной научной литературе? а) Менеджмент – это синоним управления любыми системами. б) Менеджмент – это управление социально-экономическими системами в условиях рынка. в) Менеджмент – это техническое управление механизмами и процессами. г) Менеджмент – это устаревший термин, полностью замененный понятием «управление».								
		2. Какая функция менеджмента связана с определением целей организации и путей их достижения? а) Мотивация б) Контроль в) Планирование г) Организация								
		3. В рамках какой системы управления объект становится важнее субъекта? а) В авторитарной системе б) В системе, построенной на принципах процессного подхода в) В клиентоориентированной системе, где потребитель – центральная фигура г) В линейно-функциональной системе								
Задание закрытого типа на установление соответствия	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.	1. Установите соответствие между категорией менеджмента и её определением: <table><tr><th>Категория</th><th>Определение</th></tr><tr><td>1. Менеджмент как процесс</td><td>А. Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов управления</td></tr><tr><td>2. Менеджмент как структура</td><td>Б. Последовательность действий по достижению целей организации</td></tr><tr><td>3. Менеджмент как категория людей</td><td>В. Самостоятельная область знаний, имеющая свой предмет, методы и законы</td></tr></table>	Категория	Определение	1. Менеджмент как процесс	А. Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов управления	2. Менеджмент как структура	Б. Последовательность действий по достижению целей организации	3. Менеджмент как категория людей	В. Самостоятельная область знаний, имеющая свой предмет, методы и законы
Категория	Определение									
1. Менеджмент как процесс	А. Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов управления									
2. Менеджмент как структура	Б. Последовательность действий по достижению целей организации									
3. Менеджмент как категория людей	В. Самостоятельная область знаний, имеющая свой предмет, методы и законы									

	4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	4. Менеджмент как наука	Г. Профессиональные управленцы, осуществляющие руководство организацией								
		2. Установите соответствие между философским аспектом взаимодействия субъекта и объекта и его краткой характеристикой.									
		<table><tr><th>Аспект</th><th>Характеристика</th></tr><tr><td>1. Детерминизм</td><td>А. Рассмотрение управления как борьбы и единства противоположностей</td></tr><tr><td>2. Диалектика</td><td>Б. Управление рассматривается как целостный процесс, где изменение одного элемента влияет на всю систему</td></tr><tr><td>3. Системность</td><td>В. Утверждение о всеобщей причинной обусловленности всех явлений, включая управленческие</td></tr></table>	Аспект	Характеристика	1. Детерминизм	А. Рассмотрение управления как борьбы и единства противоположностей	2. Диалектика	Б. Управление рассматривается как целостный процесс, где изменение одного элемента влияет на всю систему	3. Системность	В. Утверждение о всеобщей причинной обусловленности всех явлений, включая управленческие	
		Аспект	Характеристика								
		1. Детерминизм	А. Рассмотрение управления как борьбы и единства противоположностей								
2. Диалектика	Б. Управление рассматривается как целостный процесс, где изменение одного элемента влияет на всю систему										
3. Системность	В. Утверждение о всеобщей причинной обусловленности всех явлений, включая управленческие										
3. Установите соответствие между функцией менеджмента и её ключевым содержанием.											
<table><tr><th>Функция</th><th>Содержание</th></tr><tr><td>1. Организация</td><td>А. Обеспечение заинтересованности персонала в достижении целей организации</td></tr><tr><td>2. Мотивация</td><td>Б. Распределение ресурсов, полномочий и ответственности для выполнения планов</td></tr><tr><td>3. Контроль</td><td>В. Сопоставление достигнутых результатов с запланированными и корректировка отклонений</td></tr></table>	Функция	Содержание	1. Организация	А. Обеспечение заинтересованности персонала в достижении целей организации	2. Мотивация	Б. Распределение ресурсов, полномочий и ответственности для выполнения планов	3. Контроль	В. Сопоставление достигнутых результатов с запланированными и корректировка отклонений			
Функция	Содержание										
1. Организация	А. Обеспечение заинтересованности персонала в достижении целей организации										
2. Мотивация	Б. Распределение ресурсов, полномочий и ответственности для выполнения планов										
3. Контроль	В. Сопоставление достигнутых результатов с запланированными и корректировка отклонений										
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	1. Какие из перечисленных характеристик относятся к менеджменту как к виду профессиональной деятельности? (Выберите три варианта) а) Наличие специального образования б) Осуществление функций планирования, организации, мотивации и контроля в) Управление только техническими системами г) Работа в условиях неопределенности и риска д) Обязательное владение всеми исполнительскими профессиями в организации 2. Какие из перечисленных элементов являются									

		частью системы управления организацией? (Выберите три варианта) а) Субъект управления (руководство) б) Объект управления (персонал, ресурсы) в) Внешняя среда г) Прямые и обратные связи д) Климатические условия региона
		3. Какие из следующих утверждений верны относительно значения изучения менеджмента для государственного и муниципального управления? (Выберите три варианта) а) Позволяет эффективно управлять бюджетными ресурсами и кадрами б) Не имеет практического значения, так как цели коммерческих и государственных организаций противоположны в) Способствует повышению качества предоставления государственных услуг г) Помогает внедрять современные управленческие технологии в работу органов власти
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	1. Установите правильную последовательность эволюции подходов к определению сущности управления в менеджменте (от более раннего к более позднему). 1. Управление как искусство и ремесло 2. Управление как процесс администрирования (А. Файоль) 3. Управление как машинообразная система (Ф. Тейлор) 4. Управление как социально-психологическая система (школа человеческих отношений) 5. Управление как сложная адаптивная система (системный подход)
		2. Установите логическую последовательность процесса управления. 1. Планирование 2. Организация 3. Мотивация 4. Контроль
		3. Расположите в правильной последовательности этапы формирования организационной структуры управления. 1. Определение целей и задач организации 2. Деление на подразделения (департаментализация) 3. Определение уровней иерархии и нормы

		управляемости 4. Распределение прав и ответственности 5. Построение координационных связей
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	1. Какой подход к управлению наиболее адекватен для современной IT-компании, работающей в условиях быстро меняющегося рынка? а) Классическая школа (административный подход) б) Школа человеческих отношений в) Системный подход г) Адаптивный (агогильный) подход Ответ обоснуйте.
		2. Какая из перечисленных функций является первичной и фундаментальной для всего процесса менеджмента? а) Контроль б) Мотивация в) Планирование г) Организация Ответ обоснуйте.
		Для какой из перечисленных организационных структур характерна наибольшая централизация власти? а) Матричная б) Дивизиональная в) Линейная г) Проектная Ответ обоснуйте.
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	1. Раскройте сущность управления как взаимодействия руководящего субъекта и объекта управления. В чем заключается философский аспект этого взаимодействия?
		2. Проанализируйте значение и роль объекта управления в современной организации. Приведите примеры, когда система управления строится по принципу «объект важнее субъекта».
		3. Каково место менеджмента в системе управленческих дисциплин и как его изучение способствует подготовке компетентных специалистов в области государственного и муниципального управления?

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i>	20-29
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19

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

Для решения задач открытого типа, тестовых заданий студенту программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и

визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

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

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

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

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

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости

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

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

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к экзамену, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по

желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основной этап – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г. А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/17508. - ISBN 978-5-16-019053-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2207148> (дата обращения: 24.07.2026). — Режим доступа: по подписке.

2. Основы менеджмента : учебное пособие для студентов экономических специальностей / Л. Г. Борисова, А. Л. Гапоненко, А. Г. Дмитриев [и др.] ; под ред. С. П. Мясоедова, А. Л. Гапоненко, С. В. Раевского. — Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2025. - 417 с. — ISBN 978-5-85006-669-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2238783> (дата обращения: 24.07.2026). — Режим доступа: по подписке.

3. Управление проектами : учебник / под ред. Н. М. Филимоновой, Н. В. Моргуновой, Н. В. Родионовой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 349 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5a2a2b6fa850b2.17424197. - ISBN 978-5-16-013197-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1914139> (дата обращения: 24.07.2026). — Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

1. Алесинская, Т. В. Управление проектами: концептуальные и методологические основы. Часть 1 : учебное пособие / Т. В. Алесинская, К. В. Дрокина ; Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2025. - 139 с. - ISBN 978-5-9275-4945-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2220042> (дата обращения: 24.07.2026). — Режим доступа: по подписке.

2. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 332 с. - ISBN 978-5-394-05156-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2083030> (дата обращения: 24.07.2026). — Режим доступа: по подписке.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используются

8.4 Интернет-ресурсы

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

Русскоязычные ресурсы

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

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

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