Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.О.15 ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(код и наименование направления)

«Государственная и муниципальная служба»

(наименование образовательной программы)

Очная/очно-заочная

(форма(ы) обучения)

Год набора - 2026

Чебоксары

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00E49A235532F725E4778E40177F039EE7
Владелец: Ильина Любовь Николаевна
Действителен: с 08.05.2026 до 01.08.2027

Автор–составитель:
Дроздова С.Ю., к.культурологии, доцент кафедры государственного и муниципального управления

Заведующий кафедрой:
Петухов А.В., к.и.н., и.о. заведующего кафедрой государственного и муниципального управления

Рабочая программа дисциплины Б1.О.15 «Теория и практика управления» одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления
Протокол от 26 января 2026 г. № 6.

Актуализирована в соответствии с приказом ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 29 мая 2026 г. № 02-1592 «Об актуализации рабочих программ дисциплин (модулей), практик, иных компонентов образовательных программ среднего профессионального образования и высшего образования» в части основной литературы в связи с прекращением с 01.07.2026 подписки на электронно-библиотечную систему «Юрайт»
Протокол от 23 июня 2026 г. № 11.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 6
3. Содержание и структура дисциплины 6
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания 10
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам 14
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине 31
7. Методические материалы по освоению дисциплины 35
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 37
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 39

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

Дисциплина Б1.О.15 Теория и практика управления обеспечивает овладение следующими компетенциями:

очная / очно-заочная форма обучения

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	ОПК-6	Способен использовать в профессиональной деятельности технологии управления государственными и муниципальными финансами, государственным и муниципальным имуществом, закупками для государственных и муниципальных нужд;	ОПК-6.1	Способен применять категории теории управления, механизмы управления, статистические методы анализа, основные принципы, методы коммуникаций и варианты реализации роли человеческих ресурсов в управлении государственными и муниципальными финансами, государственным и муниципальным имуществом, закупками для государственных и муниципальных нужд; в соответствии с законодательством Российской Федерации	ОПК-6.1. З-1. Знает основные категории и модели теории управления и их применение в публичном секторе. ОПК-6.1. У-1. Умеет применять инструменты теории управления и организационного поведения для координации работы с финансовыми, имущественными и закупочными процессами. ОПК-6.1. У-3. Умеет организовывать коммуникацию и взаимодействие между участниками управленческих процессов с учётом ролей и компетенций человеческих ресурсов.
	ПКо ОС-1	Владение навыками планирования и организации	ПКо ОС-1.1	Демонстрирует способность организовать работу	ПКо ОС-1.1. З-1. Знает структуру и содержание основных плановых документов органов власти. ПКо ОС-1.1. З-2. Знает

		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		органа государственной и муниципальной власти в соответствии с утвержденными планами	принципы внутренней организации деятельности государственных органов. ПКо ОС-1.1. У-1. Умеет обеспечивать реализацию утвержденных планов через распределение задач, ресурсов и сроков между подразделениями и исполнителями. ПКо ОС-1.1. У-2. Умеет организовывать внутренние процессы для эффективного достижения целей, заложенных в планах.
	ПКо ОС-2	Владение технологиями, приемами, обеспечивающими оказание государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам	ПКо ОС-2.1	Определяет возможности предоставления оказания государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам..	ПКо ОС-2.1. З-1. Знает перечень, состав и категории государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в соответствии с федеральными и региональными законами, а также муниципальными нормативными актами.
	ПКо ОС-2	Владение технологиями, приемами, обеспечивающими оказание государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам	ПКо ОС-2.2	Демонстрирует способность осуществлять административные процедуры, обеспечивающие предоставление государственных и муниципальных услуг	ПКо ОС-2.2. З-3. Знает принципы клиентоориентированности и бережливого управления в административных процессах. ПКо ОС-2.2. У-1. Умеет выполнять все этапы административной процедуры в строгом соответствии с регламентом и с соблюдением сроков. ПКо ОС-2.2. У-3. Умеет обеспечивать качественное и вежливое взаимодействие с

				физическим и юридическим лицам с использованием современных технологий и приемов	заявителями.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Очная форма обучения.

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 43 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 16 ак.час на лекции и 16 ак.час на практические занятия, 2 ак. час. на консультацию перед экзаменом и контактная работа на аттестацию в период промежуточной аттестации – 9 ак.часов. 47 ак.час на самостоятельную работу обучающихся, самостоятельная работа на подготовку к экзамену - 18 ак.часов.

Очно-заочная форма обучения.

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 43 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 16 ак.час на лекции и 16 ак.час на практические занятия, 2 ак. час. на консультацию перед экзаменом и контактная работа на аттестацию в период промежуточной аттестации – 9 ак.часов. 47 ак.час на самостоятельную работу обучающихся, самостоятельная работа на подготовку к экзамену - 18 ак.часов.

Б1.О.15 Теория и практика управления реализуется в 1семестре 1-го курса, предшествующих дисциплин не имеет.

3. Содержание и структура дисциплины

3. 1 Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Сущность и содержание теории управления.	12	2			2								8	Опрос, Тестирование
Тема 2	История развития управленческой мысли и практики	16	4			4								8	Опрос, Тестирование
Тема 3	Системный подход в управлении	12	2			2								8	Опрос, Тестирование
Тема 4	Разработка и принятие управленческих решений	12	2			2								8	Опрос, Тестирование
Тема 5	Проектный подход в управлении	12	2			2								8	Опрос, Тестирование

Тема 6	Управление изменениями	15	4			4							7	Опрос, Тестирование
Консультация		2							2					
Промежуточная аттестация		27								9		18		Экзамен
Итого		108	16			16			2	9		18	47	

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	**Наименование тем и (или) разделов**	**ВСЕГО**	**Объем дисциплины, ак.час**											**Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации**
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									**Самостоятельная работа**		
			Период теоретического обучения						**Период промежуточной аттестации (сессия)**					
			Занятия лекционного типа		**Занятия семинарского типа**		**ИК**	**КСР**	**КЭ**	**Кат тэк**	**Контроль**	**СРкр**	**СРэк**	**СР**
			Л	**ВЛ**	**ЛР**	**ПЗ**								
Тема 1	Сущность и содержание теории управления.	12	2			2								8	Опрос, Тестирование
Тема 2	История развития управленческой мысли и практики	16	4			4								8	Опрос, Тестирование
Тема 3	Системный подход в управлении	12	2			2								8	Опрос, Тестирование

Тема 4	Разработка и принятие управленческих решений	12	2			2							8	Опрос, Тестирование
Тема 5	Проектный подход в управлении	12	2			2							8	Опрос, Тестирование
Тема 6	Управление изменениями	15	4			4							7	Опрос, Тестирование
Консультация		2							2					
Промежуточная аттестация		27								9		18		Экзамен
Итого		108	16			16			2	9		18	47	

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

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

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание теории управления. ОПК-6.1

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

Тема 2. История развития управленческой мысли и практики. ОПК-6.1

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

Тема 3. Системный подход в управлении. ПКо ОС-1.1, ПКо ОС-2.1

Понятия системы и ее свойства. Типы сситем. Основы теории систем (Л. фон Берталанфи, А.А. Богданов). Управленческая система. Системный подход в решении управленческих задач. Внешняя и внутренняя среда системы. Системно-кибернетический подход в управлении (Н.Винер, С.Бир). Положительные и отрицательные обратные связи. Бизнес-процессный подход в управлении. Синергетический подход в управлении (Г.Хакен, И.Пригожин, С.П.Курдюмов). Аттракторы, параметры порядка и управляющие параметры. Управляемый хаос. Теория сложных систем.

Тема 4. Разработка и принятие управленческих решений. ОПК-6.1, ПКо ОС-1.1

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

Тема 5. Проектный подход в управлении. ПКо ОС-2.1, ПКо ОС-2.2

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

Тема 6. Управление изменениями. ОПК-6.1, ПКо ОС-2.2

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

4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.15 Теория и практика управления входят

в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

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

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

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

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания:

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	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 с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 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).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема

		формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

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

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

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

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

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

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.15 Теория и практика управления используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе задания к контрольным точкам):

Тестирование, опрос, доклад.

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

Тема 1. Сущность и содержание теории управления. ОПК-6.1, ПКо ОС-1.1

<u>Вопросы для устного опроса</u>.

1. Что представляет собой теория управления как наука? Раскройте её предмет, объект и методы исследования. Как теория управления связана с другими управленческими дисциплинами?
2. В чём заключается сущность процесса управления? Опишите основные характеристики управленческой деятельности и её особенности в современных условиях.
3. Какие основные подходы к управлению существуют в современной теории? Кратко охарактеризуйте процессный, системный и ситуационный подходы, приведите примеры их практического применения.
4. Перечислите и охарактеризуйте основные функции управления. Как они взаимосвязаны между собой и какова их роль в достижении целей организации?

5. Какие принципы лежат в основе теории управления? Объясните значение принципов научности, системности, обратной связи и других ключевых принципов в управленческой деятельности.

Тестовые задания.

Сформулируйте и укажите ответ.

Вопрос 1: Опишите основные подходы к пониманию сущности управления в теории управления. Приведите примеры, как эти подходы применяются в современных организациях.

(Правильный ответ: Сущность управления в теории управления раскрывается через несколько ключевых подходов:

- Процессный подход рассматривает управление как последовательность взаимосвязанных действий (функций): планирование, организация, мотивация, контроль. Например, в производственных компаниях этот подход используется для систематизации этапов создания продукта.
- Системный подход видит управление как координацию элементов системы (люди, технологии, ресурсы) в рамках целостной структуры. Пример: в холдингах, где важно учитывать взаимосвязи между дочерними компаниями.
- Ситуационный подход подчёркивает зависимость методов управления от конкретных условий. Например, в стартапах применяются гибкие методы управления, адаптированные под динамичную среду).

Вопрос 2: Раскройте содержание теории управления, выделив её ключевые компоненты и их взаимосвязь.

(Правильный ответ: Содержание теории управления включает:

- Цели и задачи управления — определение направлений деятельности организации.
- Принципы управления — базовые правила (например, принцип системности, обратной связи).
- Функции управления — планирование, организация, мотивация, контроль.
- Методы управления — административные, экономические, социально-психологические.
- Стили руководства — авторитарный, демократический, либеральный.

Эти компоненты взаимосвязаны: цели определяют выбор методов и стиля управления, а функции обеспечивают реализацию принципов в конкретных управленческих действиях).

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа:

Вопрос 1: Какой из подходов к управлению акцентирует внимание на уникальности каждой ситуации и необходимости адаптации методов?

а) Процессный; б) Системный; в) Ситуационный; г) Традиционный.

Правильный ответ: в) Ситуационный.

Вопрос 2: Что является центральным элементом в системном подходе к управлению?

а) Человек; б) Технология; в) Система как целое; г) Ресурсы.

Правильный ответ: в) Система как целое.

Прочитайте текст, укажите соответствие.

Вопрос 1: Сопоставьте подходы к управлению с их характеристиками:

Подход	Характеристика
1. Процессный	а) Адаптация методов под конкретные условия
2. Системный	б) Учёт взаимосвязей элементов организации
3. Ситуационный	в) Управление как набор универсальных функций

(Правильный ответ: 1 — в; 2 — б; 3 — а).

Прочитайте текст, укажите соответствие компетенции и её описания.

Вопрос 2: Сопоставьте компоненты теории управления с их описанием:

Компонент	Описание
1. Цели управления	а) Базовые правила управления
2. Принципы управления	б) Направления деятельности организации
3. Функции управления	в) Последовательные действия (планирование, контроль и т. д.)

(Правильный ответ: 1 — в; 2 — б; 3 — а).

Тема 2. История развития управленческой мысли и практики. ОПК-6.1, ПКо ОС-1.1

Вопросы для опроса.

1. Что является "двигателем" эволюции управленческой мысли?
2. Что собой представляет модель управления с точки зрения эволюции управленческой мысли?
3. В чем заключается сущность новой управленческой парадигмы?
4. Как взаимосвязаны индустриальные революции с изменением управленческих моделей.
5. Охарактеризуйте основные черты концепций гуманистического менеджмента.

Тестовые вопросы.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Вопрос 1: Охарактеризуйте основные достижения школы научного управления в развитии управленческой мысли.

Правильный ответ: Школа научного управления (конец XIX – начало XX века) внесла фундаментальный вклад в развитие менеджмента через:

- Внедрение научного подхода к организации труда
- Систему оплаты труда, основанную на производительности
- Разделение труда на составляющие операции
- Систему управления кадрами и их профессионального развития
- Стандартизацию рабочих процессов

Вопрос 2: В чем заключается сущность системного подхода в управлении?

Правильный ответ: Системный подход в управлении заключается в том, что:

- Организация рассматривается как целостная система взаимосвязанных элементов
- Все элементы системы находятся в постоянном взаимодействии
- Каждый элемент влияет на общие результаты работы
- Необходимо учитывать взаимосвязь целей, ресурсов и процессов
- Решения принимаются с учетом влияния на всю систему в целом

Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Вопрос 1: Кто является основоположником административной школы управления?

а) Ф. Тейлор
б) А. Файоль
в) Г. Эмерсон
г) Г. Форд

(Правильный ответ: б) А. Файоль).

Вопрос 2: Какой принцип государственного управления предполагает распределение полномочий между центральной и региональной властью?

а) Принцип единоначалия
б) Принцип научной организации труда
в) Принцип экономического стимулирования
г) Принцип демократического централизма

(Правильный ответ: б) принцип единоначалия).

Прочитайте текст, укажите соответствие приведенных понятий и их характеристик.

Вопрос 1. Соотнесите школы управления с их основными представителями:

Школы управления:	Представители:
А) Школа научного управления	1. Э. Мэйо
Б) Административная школа	2. А. Файоль
В) Школа человеческих отношений	3. Ф. Тейлор
Г) Школа поведенческих наук	4. Д. Макгрегор

(Правильный ответ: А — 3, Б — 2, В — 1, Г- 4).

Вопрос 2. Соотнесите основные функции управления с их определениями:

Функции	Определения
А) Планирование	5. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации

Б) Организация	6. Процесс создания структуры взаимоотношений и распределения полномочий
В) Мотивация	7. Процесс установления целей и путей их достижения
Г) Контроль	8. Процесс установления целей и путей их достижения

(Правильный ответ: А — 3, Б — 2, В — 1, Г- 4).

Тема 3. Системный подход в управлении. ОПК-6.1, ПКо ОС-1.1

Вопросы для опроса.

1. Раскройте содержание основных понятий системного подхода применительно к управлению социально-экономическими системами.
2. Приведите примеры действия положительных и отрицательных обратных связей в природе и обществе.
3. Что такое гомеостаз системы?
4. Что понимается под самоорганизацией в синергетике?
5. Приведите примеры процессов самоорганизации социально-экономических систем.

Тестовые вопросы.

Сформулируйте развёрнутый ответ на вопрос.

1. **Опишите основные принципы системного подхода в управлении организацией.**

Правильный ответ:
- Целостность (система рассматривается как единое целое)
- Иерархичность строения
- Взаимосвязь элементов системы
- Наличие прямых и обратных связей
- Структуризация
- Множественность моделей описания
- Эмерджентность (появление новых свойств у системы)

2. **Перечислите и кратко охарактеризуйте основные элементы системы управления.**

Правильный ответ:
- Субъект управления (органы управления, руководители)
- Объект управления (подразделения, сотрудники)
- Прямые связи (команды, указания)
- Обратные связи (информация о результатах)
- Каналы коммуникации
- Механизмы контроля

Выберите один правильный ответ.

1. **Что является основным методом исследования при системном подходе?**

Варианты ответов:
а) Анализ отдельных элементов системы
б) Изучение только внешних связей
в) Комплексное исследование взаимосвязей элементов

г) Исследование только количественных показателей

Правильный ответ: в

2. **Какие системы характеризуются наличием четких границ и независимостью от внешней среды?**

Варианты ответов:

а) Открытые системы
б) Закрытые системы
в) Динамические системы
г) Активные системы

Правильный ответ: б

Укажите соответствие понятия и его характеристики.

<u>Вопрос 1.</u> Установите соответствие между компонентами системы управления и их характеристиками:

Компоненты:	Характеристики
1. Субъект управления	а) Информация о результатах работы
2. Объект управления	б) Руководители и управленческие органы
3. Прямые связи	в) Подразделения и сотрудники
4. Обратные связи	г) Указания и команды

(Ответ: 1- б, 2 – в, 3 – г, 4 – а).

Вопрос 2: Соотнесите типы систем с их характеристиками:

Тип системы:	Характеристики
1. Открытая система	а) Имеет четкие границы и не зависит от среды
2. Закрытая система	б) Характеризуется множеством взаимосвязанных элементов
3. Сложная система	в) Активно взаимодействует с внешней средой
4. Простая система	г) Имеет небольшое количество элементов и связей

(Ответ: 1- в, 2 – а, 3 – б, 4 – г).

Тема 4. Разработка и принятие управленческих решений. ПКо ОС-2.1, ПКо ОС-2.2

<u>Вопросы для устного опроса</u>.

1. Охарактеризуйте основные этапы процесса разработки управленческого решения.
2. Как оценивается величина риска?
3. Какие методы управления риском вы знаете?
4. Что представляет собой SWOT-анализ?
5. Сколько основных этапов в процессе принятия решения?

Тестовые вопросы.

Сформулируйте развернутый ответ на вопрос.

Вопрос 1: Опишите основные этапы процесса принятия рационального управленческого решения, указав не менее 6 этапов и кратко охарактеризовав каждый из них.

Правильный ответ:

1) Определение и формулировка проблемы.
2) Сбор и анализ информации.
3) Разработка альтернативных решений.
4) Оценка альтернатив по установленным критериям.
5) Выбор оптимального решения.
6) Реализация принятого решения.
7) Контроль и оценка результатов.

Вопрос 2: Перечислите и охарактеризуйте основные методы принятия управленческих решений, относящиеся к количественным методам.

Правильный ответ:

1) Платежная матрица.
2) Теория игр.
3) Теория очередей.
4) Модели управления запасами.
5) Экономико-математические модели.

Выберите один правильный ответ:

Вопрос 1. Что является наилучшим эффектом при принятии важнейших управленческих решений?

а) Сочетание опыта и знаний менеджера
б) Использование современных технологий принятия решений
в) Сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера и использование современных технологий
г) Преимущественное использование интуиции руководителя

Правильный ответ: в

Вопрос 2. Какой из перечисленных методов не относится к методам принятия и обоснования управленческих решений?

а) Неформальные (эвристические) методы
б) Количественные методы
в) Качественные методы
г) Административные методы

Правильный ответ: г

Установите соответствие.

Вопрос 1. Соотнесите виды управленческих решений с их характеристиками:

Виды решений:	Характеристики
1. Запрограммированные	а) Принимаются на основе опыта и знаний
2. Незапрограммированные	б) Принимаются по заранее разработанным правилам
3. Интуитивные	в) Основаны на внутреннем чутье
4. Основанные на суждениях	г) Используются в нестандартных ситуациях

(Ответ: 1- б, 2 – г, 3 – в, 4 – а).

Вопрос 2: Соотнесите этапы прохождения муниципальной службы с документами, которые оформляются на каждом этапе:

Этапы:	Содержание
1. Конкретизация решения	а) Сбор информации о ходе выполнения
2. Доведение до исполнителей	б) Распределение задач между исполнителями
3. Установление обратной связи	в) Проверка соответствия результатов целям
4. Контроль исполнения	г) Детализация задач и методов их выполнения

(Ответ: 1- г, 2 – б, 3 – а, 4 – в).

Тема 5. Проектный подход в управлении. ПКо ОС-2.1, ПКо ОС-2.2

Вопросы для опроса:

1. Какие примеры проектного подхода Вам знакомы?
2. В чем преимущество проектного подхода?
3. Приведите примеры национальных проектов.
3. Чем проектный подход отличается от обычной функциональной работы и работы по поручениям?
4. Назовите основные ограничители проекта.
5. Какие международные стандарты проектного менеджмента вы знаете?

Тестовые задания.

Сформулируйте развернутый ответ на вопрос.

Вопрос 1: Перечислите и кратко охарактеризуйте основные недостатки функциональных организационных структур в контексте проектного управления.

Правильный ответ:

1) Стимулирование функциональной изолированности подразделений.
2) Сложности в межфункциональном взаимодействии.
3) Замедление процесса принятия решений.
4) Трудности в достижении общих целей проекта.

Вопрос 2: Опишите основные этапы эволюции проектного офиса как организационного подразделения.

Правильный ответ:

1) Офис сопровождения проектов.
2) Офис управления проектами.
3) Офис интеграции проектов.
4) Офис систематизации внутриорганизационных процессов.

Выберите один правильный ответ:

Вопрос 1: К преимуществам матричных организационных структур относится:

а) Возникновение конфликтов между проектной и функциональной структурами
б) Проект и его цели находятся в центре внимания
в) Проблема распределения полномочий между руководителями
г) Нарушение принципа единоначалия

Правильный ответ: б

Вопрос 2: Успешная реализация сложных долговременных проектов маловероятна в рамках следующей организационной структуры:

а) Функциональной
б) Проектной
в) Матричной
г) Дивизиональной

Правильный ответ: а

Соотнесите понятие и его характеристику.

Вопрос 1. Соотнесите типы организационных структур с их характеристиками:

Структуры:	Характеристики
1. Функциональная	а) Персонал иерархично группирован по специальностям
2. Проектная	б) Временная структура с постоянным руководителем проекта
3. Матричная	в) Двойное подчинение сотрудников

(Ответ: 1- а, 2 – б, 3 – в).

Вопрос 2. Соотнесите недостатки организационных структур с их типами:

Недостатки:	Структуры

Недостатки:	Структуры
1. Функциональная изолированность	а) Функциональная
2. Нарушение принципа единоначалия	б) Матричная
3. Децентрализация принятия решений	в) Проектная

(Ответ: 1- а, 2 – б, 3 – в).

Тема 6. Управление изменениями. ПКо ОС-2.1, ПКо ОС-2.2

Вопросы для опроса:

1. Что такое управление изменениями?
2. Какие основные модели управления изменениями существуют?
3. Какие основные причины вызывают необходимость изменений в организации?
4. Какие основные виды сопротивления изменениям выделяют?
5. Какие методы преодоления сопротивления изменениям существуют?

Сформулируйте развернутый ответ на вопрос.

Вопрос 1. Опишите основные причины сопротивления изменениям в организации и предложите три эффективных способа преодоления этого сопротивления.

Правильный ответ:

Основные причины сопротивления изменениям:
- страх перед неизвестностью
- угроза привычному порядку работы
- недоверие к руководству
- потеря статуса или власти

Способы преодоления:
- открытое информирование о причинах и целях изменений
- вовлечение сотрудников в процесс принятия решений
- обучение и поддержка в период адаптации

Вопрос 2. В чем заключается суть концепции обучающейся организации по П. Сенге? Перечислите основные характеристики такой организации.

Правильный ответ:
Обучающаяся организация — это место, где люди постоянно расширяют свои возможности достижения желаемых результатов, развивают новые способы мышления и учатся работать вместе.
Характеристики:
- системное мышление
- личное мастерство
- ментальные модели
- командное обучение
- общее видение

Выберите один правильный ответ:

<u>Вопрос 1</u>: Соотнесите концепции управления изменениями с их характеристиками:

а) Теория О
б) Теория Е
в) Теория Х
г) Теория Y

(Ответ: б) Теория Е).

<u>Вопрос 2</u>: Соотнесите типы организационных патологий с их проявлениями:

а) Методика FAST
б) Реинжиниринг процесса
в) Бережливое производство
г) Шесть сигм

(Ответ: б) Реинжиниринг процесса).

Соотнесите понятие и его характеристику.

Вопрос 1. Соотнесите концепции управления изменениями с их характеристиками:

Концепции:	Характеристиками:
1. Теория Е	а) Этапы:
	б) Конкретизация решения
2. Теория О	в) Доведение до исполнителей
	г) Установление обратной связи

(Ответ: 1 – а, в. 2 – б, г).

Вопрос 2: Соотнесите типы организационных патологий с их проявлениями:

Патологии:	Проявления:
1. Подавление развития функционированием	а) Преобладание оперативной работы над развитием
	б) Преобладание взысканий над поощрениями
2. Демотивирующий стиль руководства	в) Потеря работниками трудового тонуса
	г) Инерция в развитии организации

(Ответ: 1 – а, г. 2 – б, в).

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

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 обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,3	30
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ – 1

Темы 1-3

Доклады

По теме 1: Сущность и содержание теории управления.

1. **Эволюция понятий «управление» и «менеджмент» в современном обществе**
   - Анализ различий между государственным и частным сектором
   - Сравнительный анализ подходов к определению этих понятий
   - Влияние глобализации на трансформацию управленческих концепций
   - Роль цифровизации в изменении подходов к управлению

2. **Функции теории управления в современных организациях**
   - Детальный разбор каждой функции (исторической, научной, целевой)
   - Практическое применение функций в управленческой деятельности
   - Взаимосвязь функций и их влияние на эффективность управления
   - Современные тенденции развития функций управления

3. **Управленческий труд: специфика и современные характеристики**
   - Особенности использования рабочего времени руководителя
   - Многогранность управленческой деятельности
   - Факторы, влияющие на эффективность управленческого труда
   - Современные требования к компетенциям управленцев

4. **Классификация и роль управленческих работников в организации**
   - Иерархия управленческих должностей
   - Функциональные обязанности разных уровней управления
   - Профессиональные компетенции управленческого персонала
   - Современные тенденции в организации управленческой структуры

5. **Цели теории управления и их реализация в современной практике**
   - Формирование управленческого мышления
   - Развитие навыков анализа управленческих ситуаций
   - Практическое применение теоретических концепций
   - Оценка эффективности реализации целей управления
   - Инновационные подходы к достижению целей в управлении

По теме 2: История развития управленческой мысли и практики.

1. **Управленческие революции в истории человечества**
   - Анализ пяти ключевых управленческих революций
   - От светско-административной до бюрократической революции
   - Влияние каждой революции на развитие управленческой мысли
   - Трансформация подходов к управлению в ходе исторических изменений

2. **Развитие управленческой мысли в древних цивилизациях**
   - Управление в Древнем Египте и Месопотамии
   - Особенности управленческих систем в Древней Индии и Китае
   - Законы Хаммурапи как первый формальный свод управленческих правил
   - Вклад древних цивилизаций в современную теорию управления

3. **Формирование научных школ управления**
   - Школа научного управления и её основоположники
   - Классическая школа и принципы административного управления
   - Школа человеческих отношений
   - Школа поведенческих наук и количественный подход
   - Сравнительный анализ школ и их вклад в теорию управления

4. **Эволюция управленческой мысли в России**
   - Управленческие идеи Древней Руси
   - Петровские реформы и их влияние на систему управления
   - Вклад российских учёных XIX-XX веков
   - Развитие теории управления в советский период
   - Современные тенденции в российском менеджменте

5. **Трансформация теории управления в XX-XXI веках**
   - Переход от индустриального к информационному управлению
   - Развитие концепции научной организации труда
   - Появление системного и ситуационного подходов
   - Глобализация и её влияние на управленческую мысль
   - Современные тенденции в развитии теории управления

По теме 3: Системный подход в управлении.

1. **Принципы системного подхода в современном управлении**
   - Детальный анализ принципа целостности в управленческих системах
   - Иерархическая структура как основа системного управления
   - Взаимодействие элементов системы и их влияние на эффективность
   - Самоорганизация и адаптивность в контексте системного подхода
   - Механизмы саморегуляции в современных организациях

2. **Системный подход в управлении изменениями организации**
   - Методология управления изменениями через призму системного подхода
   - Анализ влияния изменений на отдельные элементы системы
   - Прогнозирование последствий управленческих решений
   - Стратегии минимизации рисков при внедрении изменений
   - Практические кейсы успешного управления изменениями

3. **Применение системного подхода в управлении рисками**
   - Идентификация системных рисков в организации
   - Методы анализа взаимосвязей между рисками
   - Разработка комплексной системы управления рисками
   - Мониторинг и контроль рисковых факторов
   - Оценка эффективности риск-менеджмента через системный подход

4. **Системный подход в принятии управленческих решений**
   - Алгоритм принятия решений на основе системного анализа
   - Учет взаимосвязей между различными элементами системы
   - Методы оценки последствий управленческих решений
   - Оптимизация процесса принятия решений через системный подход
   - Практическое применение системного подхода в решении сложных задач

5. **Внедрение системного подхода в организационную структуру**
   - Проектирование эффективной организационной структуры
   - Оптимизация взаимодействия между подразделениями

- Создание системы обратной связи
- Разработка критериев оценки эффективности
- Практические рекомендации по внедрению системного подхода

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

КТ – 2.

Темы 4-6

Доклады:

По теме 4: Разработка и принятие управленческих решений.

1. **Методы принятия управленческих решений в условиях неопределенности**
   - Анализ современных подходов к принятию решений при неполной информации
   - Количественные и качественные методы оценки рисков
   - Применение теории вероятностей и статистических методов
   - Использование экспертных оценок и сценариев развития событий
   - Практические примеры принятия решений в условиях неопределенности

2. **Процесс разработки и реализации управленческих решений**
   - Этапы процесса принятия решений: от диагностики проблемы до оценки результатов
   - Методы анализа проблемной ситуации
   - Формирование альтернативных вариантов решений
   - Критерии выбора оптимального решения
   - Организация реализации принятого решения

3. **Современные технологии поддержки принятия управленческих решений**
   - Автоматизированные системы поддержки решений
   - Экспертные системы и искусственный интеллект
   - Информационные технологии в процессе принятия решений
   - Программное обеспечение для анализа альтернатив
   - Практическое применение современных технологий

4. **Эффективность управленческих решений: критерии и методы оценки**
   - Экономические показатели эффективности
   - Социальные и организационные критерии
   - Методы количественной оценки результатов
   - Качественные показатели успешности решений
   - Система мониторинга эффективности

5. **Групповые методы принятия управленческих решений**
   - Мозговой штурм и его модификации
   - Метод Дельфи в принятии решений
   - Консенсус и коллегиальные решения
   - Организация групповой работы при разработке решений
   - Преодоление конфликтов при принятии коллективных решений

По теме 5: Проектный подход в управлении.

1. **Проектный подход как современный инструмент управления организацией**
   - Теоретические основы проектного управления
   - Особенности внедрения проектного подхода в организациях
   - Преимущества и недостатки проектного управления
   - Интеграция проектного подхода с традиционными методами управления
   - Практические примеры успешного внедрения

2. **Управление заинтересованными сторонами в проектном подходе**
   - Идентификация стейкхолдеров проекта
   - Методы взаимодействия с участниками проекта
   - Согласование интересов заинтересованных сторон
   - Управление конфликтами в проектной команде
   - Оценка влияния стейкхолдеров на успех проекта

3. **Цифровизация проектного управления: современные тенденции**
   - Автоматизация процессов управления проектами
   - Использование искусственного интеллекта в проектном менеджменте
   - Цифровые инструменты для планирования и контроля проектов
   - Трансформация роли проектного менеджера в цифровую эпоху
   - Безопасность и защита данных в цифровых системах управления проектами

4. **Проектный подход в государственном управлении**
   - Особенности реализации проектов в государственном секторе

- Национальные проекты и их роль в развитии страны
- Механизмы контроля и оценки эффективности государственных проектов
- Взаимодействие государственных органов с бизнес-структурами в проектах
- Перспективы развития проектного управления в госсекторе

5. **Организация проектной деятельности в современных условиях**
   - Формирование эффективной проектной команды
   - Разработка методологии управления проектами
   - Планирование и контроль проектных работ
   - Управление рисками в проектной деятельности
   - Оценка эффективности проектной деятельности

По теме 6: Управление изменениями.

1. **Стратегическое управление изменениями в современных организациях**
   - Методология стратегического подхода к изменениям
   - Формирование видения и миссии при внедрении изменений
   - Разработка стратегии управления изменениями
   - Оценка готовности организации к изменениям
   - Управление сопротивлением персонала

2. **Модели управления изменениями: сравнительный анализ**
   - Классическая модель Курта Левина
   - Восемь шагов Джона Коттера
   - Модель ADKAR
   - Методология 7S Маккинси
   - Современные подходы к управлению изменениями

3. **Управление изменениями в условиях цифровой трансформации**
   - Особенности внедрения цифровых изменений
   - Управление сопротивлением при цифровизации
   - Формирование цифровой культуры организации
   - Развитие компетенций персонала в условиях цифровизации
   - Оценка эффективности цифровых изменений

4. **Организационная культура как фактор успешного управления изменениями**
   - Влияние культуры на процесс изменений
   - Диагностика культурной готовности к изменениям
   - Трансформация корпоративной культуры
   - Управление культурными изменениями
   - Формирование поддерживающей среды

5. **Управление рисками при внедрении изменений**
   - Идентификация рисков изменений
   - Оценка вероятности и последствий рисков
   - Разработка стратегий управления рисками
   - Мониторинг и контроль рисков
   - Критерии успешной минимизации рисков

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность	0-20	Соблюдены все правила грамматики,

изложения		орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

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

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. На экзамене студенту предлагается ответить на два вопроса экзаменационного билета. Один из вопросов содержит практическое задание. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей, затем приступает к подготовке к ответу. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы к экзамену:

1. Понятие управления в современной науке и практике.
2. Школа научного управления. Ф.У. Тейлор, Г.Форд.
3. Школа административного управления. А. Файоль.
4. Принципы рациональной бюрократии М. Вебера.
5. Инновации как объект управления.
2. Теория «человеческих отношений».
3. Концепция корпоративной культуры.
4. Концепция человеческих ресурсов.
5. Японская модель управления.
6. Бихевиоризм в теории управления.
7. Американская модель управления.
8. Кибернетический подход в управлении.
9. Модели руководства и лидерства (И. Адизес., Д. Коллинз).
10. Синергетический подход в управлении.
11. Стили руководства и лидерства (Решетка лидерства, К. Левин и др).
12. Социальная организация как объект управления.
13. Формы и методы управленческой коммуникации.
14. Управление по целям и управление, ориентированное на результат.
15. Принципы и подходы проектного менеджмента.
16. Теория и практика управления в условиях глобализации.
17. Бизнес-процесс как объект управления.
18. Информационные технологии в управленческой деятельности.
19. Ситуационное управление.
20. Понятие организационной структуры.
21. Концепция непрерывного образования в практике менеджмента.
22. Миссия организации как фактор устойчивого развития.
23. Понятие коммуникации в управлении.

24. Методы стратегического управления.
25. Государство как субъект стратегического управления.
26. Процессуальные теории мотивации.
27. Содержательные теории мотивации.
28. Разработка и принятие управленческих решений.
29. Принципы антикризисного управления
30. Управление рисками.
31. Оценка эффективности системы управления.
32. Делегирование полномочий
33. Функции управления
34. Теория рефлексивного управления
35. Методы коллективного принятия решений.
36. Системы менеджмента качеством.
37. Управление изменениями: принципы и подходы
38. Управление знаниями.
39. Гибкие технологии управления.
40. Понятия гибкой и жесткой власти.
41. Системный подход в управлении.
42. Современные технологии самоменеджмента и тайм-менеджмента.
43. Типы организационных структур.
44. Модели управления изменениями.
45. Принятия решений в условиях неопределенности.
46. Функциональный и процессный подход в управлении.
47. Направления развития современной теории и практики управления.
48. Концепция сбалансированных показателей (Balanced Scorecard).

Типовые Кейс-задания задания

Кейс 1. Кризис управления в компании

Ситуация: В компании наблюдается снижение эффективности работы. Руководители ср еднего звена не согласовывают свои действия, отделы работают изолированно, растет текучесть кадров.

Вопросы:

- Какие управленческие проблемы выявлены?
- Предложите план действий по их устранению
- Какие методы контроля необходимо внедрить?

Ответ: Необходимо внедрить системный подход к управлению, создать матрицу ответств енности, наладить горизонтальные связи между отделами.

Кейс 2. Оптимизация организационной структуры

Ситуация: Компания выросла с 50 до 200 сотрудников, но структура осталась прежней. Возникают проблемы с коммуникацией и скоростью принятия решений.

Вопросы:

- Какие типы организационных структур подходят для компании?
- Какие изменения необходимо внести?
- Как минимизировать сопротивление персонала?

Ответ: Рекомендуется переход к дивизиональной структуре с созданием функциональны х отделов.

Кейс 3. Принятие управленческого решения

Ситуация: Компания должна выбрать между расширением существующего производства и выходом на новый рынок.

Вопросы:

- Какие методы принятия решений применимы?
- Какие факторы необходимо учесть?
- Предложите алгоритм принятия решения

Ответ: Необходимо использовать SWOT-анализ и метод экспертных оценок.

Кейс 4. Мотивация персонала

Ситуация: Снижение производительности труда в отделе разработки. Сотрудники не мотивированы, нет инициативы.

Вопросы:

- Какие теории мотивации применимы?
- Какие инструменты мотивации использовать?
- Как измерить эффективность системы мотивации?

Ответ: Рекомендуется внедрение системы KPI и нематериальной мотивации.

Кейс 5. Управление конфликтами

Ситуация: Между отделами продаж и производства возник конфликт из-за невыполнения планов.

Вопросы:

- Определите причины конфликта
- Предложите способы разрешения
- Как предотвратить подобные ситуации?

Ответ: Необходимо наладить систему координации и внедрить регламенты взаимодействия.

Кейс 6. Цифровая трансформация

Ситуация: Компания планирует переход на электронный документооборот.

Вопросы:

- Какие риски существуют?
- Как организовать процесс изменений?
- Какие компетенции нужны сотрудникам?

Ответ: Требуется поэтапное внедрение с обучением персонала.

Кейс 7. Делегирование полномочий

Ситуация: Руководитель выполняет большую часть работы сам, не делегируя задачи.

Вопросы:

- В чем проблема такого подхода?
- Как правильно делегировать?
- Какие критерии выбора задач для делегирования?

Ответ: Необходимо разработать матрицу ответственности и систему контроля.

Кейс 8. Стратегическое планирование
Ситуация: Компания не имеет четкой стратегии развития.

Вопросы:
- Какие этапы стратегического планирования?
- Как определить цели?
- Какие инструменты использовать?

Ответ: Требуется разработка миссии, видения и целей компании.

Кейс 9. Управление изменениями
Ситуация: Компания внедряет новую систему управления.

Вопросы:
- Какие модели управления изменениями применить?
- Как оценить готовность организации?
- Как снизить сопротивление?

Ответ: Использовать модель Коттера с учетом корпоративной культуры.

Кейс 10. Оптимизация бизнес-процессов
Ситуация: В компании дублируются функции, есть лишние этапы в процессах.

Вопросы:
- Как провести анализ процессов?
- Какие методы оптимизации использовать?
- Как измерить эффективность изменений?

Ответ: Необходимо провести картирование процессов и устранить избыточные операции

.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
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	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся 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.	30-39
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,	20-29

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.	
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Дополнительные материалы и оборудование для выполнения проверочных заданий не требуются.

7.Методические материалы по освоению дисциплины

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекций. Целесообразно разработать собственную

«маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

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

Основная литература

1. Гродский, В. С. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность : монография / под ред. проф. В.С. Гродского, проф. Н.В. Сололовой. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2022. — 278 с. — (Научная мысль). — https://doi.org/l0.l2737/l754-8. - ISBN 978-5-369-01754-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=1854952;

2. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т. П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-019088-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?pid=2187631

Дополнительная литература

1. Алешин, А.В. Управление проектами: фундаментальный курс. [Электронный ресурс] / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони. — Электрон. дан. — М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. — 624 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/book/66093

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

3. Багратуни К.Ю. Технологии эффективных моделей управления: теория и практика государственной поддержки развития малого бизнеса / К.Ю. Багратуни, М.В. Данилина, М.В. Хачатурян. – М.: Русайнс, 2017. – 128 с.

4. Баронин С.А. Теория и методология управления конкурентоспособностью бизнес-систем: Монография / С.А. Баронин, В.А. Андреев, М.В. Ботнарюк. – М.: Инфра-М, 2018. – 240 с.

5. Бамбуров В.А. Применение технологий искусственного интеллекта в корпоративном управлении // Государственная служба Т.20, №3, 2018. с. 23-28. Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=35302667

6. Гайнанов Д.А. Теория и механизмы современного государственного управления: Учебное пособие / Д.А. Гайнанов, А.Г. Атаева, И.Д. Закиров. – М.: Инфра-М, 2018. – 47 с.

7. Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Теория управления: Учебник для академического бакалавриата. – М.: Изд-во Юрайт, 2015. – 342 с. http://www.biblio-online.ru/thematic/?3&id=urait.content.21D6FADA-72B9-470A-B951-2E9025C80728&type=c_pub

8. Ким С.А. Теория управления [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / С.А. Ким. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2016. — 240 с. — 978-5-394-02373-6. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/60624.html

9. Коробко В.И. Теория управления: Учебное пособие / В.И. Коробко. – М.: Юнити, 2018. – 288 с

10. Ксенчук Е. Системное мышление. Границы ментальных моделей и системное видение мира. – М: Дело, 2011. – 368 с.

11. Кудинов Ю.И. Теория автоматического управления (с использованием MATLAB – SIMULINK): Учебное пособие / Ю.И. Кудинов, Ф.Ф. Пащенко. – СПб.: Лань, 2019. – 312 с.

12. Малафеев С.И. Теория автоматического управления: Учебник / С.И. Малафеев. – М.: Академия, 2019. – 352 с.

13. Мингалиев К.Н. Теория и практика управления финансовой устойчивостью российских компаний / К.Н. Мингалиев. – М.: Русайнс, 2018. – 208 с.

14. Москалев И.Е. Социальная самоорганизация и управление в системе взаимоотношений власти и общества // Государственная служба. 2013. № 6 (86), С. 26-28. – 2013.

15. Теория и практика принятия управленческих решений. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры Бусов В.И., Лябах Н.Н., Саткалиева Т.С., Таспенова Г.А. – М: Юрайт, 2015. – 279 с.

16. Bennett, E.A. Self and Self-Management. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — СПб.: Лань, 2013. – 103 с. – Режим доступа: http://e.lanbook.com/book/41991.

Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).

2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

3. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации".

4. Указа Президента России от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

5. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

6. Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

7. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года. (Утв. распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. N 2227-р).

8. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2015 г. №631 «О порядке государственной регистрации документов стратегического планирования и ведения федерального государственного реестра документов стратегического планирования».

9. Постановление Правительства РФ от 13 июля 2015 г. №699 «Об утверждении правил разработки и корректировки прогноза научно-технологического развития Российской Федерации».

10. Распоряжение Правительства РФ от 01 октября 2021 г. №2765-р «Об утверждении Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года»

11. Постановление Правительства РФ от 10 октября 2020 г. №1646 (ред. от 01.02.2023) «О мерах по обеспечению эффективности мероприятий по использованию информационно-коммуникационных технологий в деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов управления государственными внебюджетными фондами» (вместе с «Положением о ведомственных программах цифровой трансформации»).

Интернет-ресурсы

1. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: http://www.edulib.ru/

2. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm

3. Базы данных ИНИОН. Режим доступа: http://www.inion.ru/product/db.htm

4. Библиотека образовательного портала «Экономика, социология, менеджмент». Режим доступа: http://ecsocman.edu.ru/

5. Библиотека федерального портала «Российское образование». Режим доступа: http://www.edu.ru/

6. Библиотека учебной и научной литературы русского гуманитарного интернет университета. Режим доступа: http://www.i-u.ru/biblio/default.aspx

Иные источники

1. Сайт Правительства Российской Федерации www.gav.ru
2. Сайт Министерства Финансов Российской Федерации www.minfin.ru .
3. Сайт ЦБ РФ www.cbr.ru
4. Росстат: www.gks.ru
5. Сайт Федеральной налоговой службы России http://www.nalog.ru
6. Научная информационная база для исследований и учебных программ в области бюджетной сферы http://www.budgetrf.ru
7. Интернет-портал Правительства РФ http://www.governement.ru
8. Сайт Федерального собрания http://www.gov.ru
9. Сайт Президента РФ http://www.kremlin.ru/
10. Harvard Publishing https://www.hbsp.harvard.edu
11. PricewaterhouseCoopers International Limited http://www.pwc.com
12. Project Management Institute https://www.pmi.org
13. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» https://www.cfin.ru/
14. Портал компании Бизнес-студио. http://www.Businessstudio.ru
15. Сайт консалтинговой компании Инталев.http://www.intalev.ru/
16. Сайт консалтиноговой компании И. Адизеса www.adizes.com
17. Сайт С.П. Курдюмова www.spkurdyumov.ru
18. Сообщество менеджеров www.executive.ru
19. Центр проектного менеджмента https://pm.center/

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК) для презентации учебного материала, выходом в сеть Интернет, программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для самостоятельной работы обучающимся необходим доступ в читальные залы библиотеки и/или помещение, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду организации и ЭБС.

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

- Персональный компьютер с доступом в интернет
- Мультимедийный проектор

- Microsoft Windows 7 Профессиональная
- Microsoft Office профессиональный плюс 2010
- Система ГАРАНТ (Лицензия - Неограниченно)

Информационные справочные системы:

- Электронная библиотека научных публикаций (eLIBRARY.RU)
- Национальная электронная библиотека (НЭБ)
- ЭБС IPRbooks (Компания «Ай Пи Эр Медиа»)
- ЭБС Издательства «Лань»
- ЭБС «Znanium»
- Справочно-правовая система ГАРАНТ
- Справочно-правовая система «Консультант Плюс»