

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Институт государственной службы и управления
Кафедра информатики и прикладной математики**

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры информатики
и прикладной математики

Протокол от «26» августа 2019 г. № 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.13 Теория управления

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

ТУ

(краткое наименование дисциплины)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(код, наименование направления подготовки)

**Цифровое государство (российско-французская программа с углубленным изучением
французского языка)**

(направленность (профиль))

бакалавр

(квалификация)

очная

(форма обучения)

2020

(год набора)

Москва, 2019 г.

Автор–составитель:

кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры антикризисного регулирования и управления рисками Москалёв И.Е.

Заведующий кафедрой

кандидат технических наук, доцент, исполняющий обязанности заведующего кафедрой информатики и прикладной математики, заместитель директора Института государственной службы и управления Корчагин Р.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	4
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	16
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	20
6.1. Основная литература	20
6.2. Дополнительная литература	20
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	20
6.4. Нормативные правовые документы	21
6.5. Интернет-ресурсы	21
6.6. Иные источники	22
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	22

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

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	ОПК-3.1	Знание особенностей организационной структуры, содержания управления организацией, а также сущности управления персоналом.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта, или по результатам форсайт-сессии)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ОПК-3.1	на уровне знаний: знает сущность и содержание организационных структур и их проектирования
		на уровне умений: умеет проектировать организационные структуры
		на уровне навыков: формирует оптимальную организационную структуру государственной или муниципальной службы

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.Б.13 «Теория управления» составляет 2 зачетные единицы, 72 часа. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 32 часа: лекционные занятия – 16, практические занятия – 16 часов. Самостоятельная работа составляет 4 часа, контроль – 36 часов.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.13 «Теория управления» изучается в 3 семестре.

Дисциплина Б1.Б.13 «Теория управления» относится к дисциплинам обязательной части Блока 1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплина опирается на знания, полученные в процессе освоения программы общего среднего образования, в том числе при изучении дисциплин «Обществознание»,

«Граждановедение».

Учебная дисциплина «Теория управления» является основой для изучения дисциплин: Б1.Б.15 Прогнозирование и планирование (4 семестр), Б1.Б.16 Принятие и исполнение управленческих решений (Business in Intercultural Context. Part 3) (5 семестр), Б1.Б.18 Управление человеческими ресурсами (Organizational Behavior. Part 1) (7 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости* , промежуточно й аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Сущность и содержание, история развития теории управления.	5	2		2		1	О, Д
Тема 2	История развития управленческой мысли и практики	4	2		2			О, Д, КЗ, Док
Тема 3	Системный подход в управлении	5	2		2		1	О, Д, КЗ, Док
Тема 4	Разработка и принятие управленческих решений	5	2		2		1	О, КЗ, Док
Тема 5	Управление по целям (МВО)	4	2		2			О, КЗ, Док
Тема 6	Программно-целевой подход в управлении	4	2		2			О, КЗ, Док
Тема 7	Теория управления организационными системами	4	2		2			О, КЗ, Док
Тема 8	Управление изменениями	5	2		2		1	Т, О, Д, КЗ, Док
Промежуточная аттестация		36						Экз
Всего:		72	16		16		4	

Примечание:

* - формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), кейс-задачи (КЗ), доклад (Док). Дискуссия (Д).

** - формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность, содержание, история развития теории управления.

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. Субъекты и объекты управления. Функции управления. Общая теория управления и менеджмент

Тема 2. История развития управленческой мысли и практики.

Этапы формирования теории управления. Классическая школа. Формирование новой парадигмы управления. Теории Тейлора, Ганта, Файоля. Теория рациональной бюрократии М. Вебера. Основы гуманистического менеджмента: Теория «человеческих отношений»; Концепция человеческих ресурсов; Бихевиоризм в теории управления. Формирование новой парадигмы управления.

Тема 3. Системный подход в управлении.

Понятия системы и ее свойства. Основы теории систем. Системный подход в решении управленческих задач. Управленческая система. Внешняя и внутренняя среда системы. Системно-Кибернетический подход в управлении. Положительные и отрицательные обратные связи. Процессный подход в управлении. Синергетический подход в управлении. Аттракторы, параметры порядка и управляющие параметры.

Тема 4. Разработка и принятие управленческих решений.

Типология управленческих решений. Теория ограниченной рациональности в принятии решений. Управленческий цикл и процедуры разработки и принятия управленческих решений. Методы коллективного принятия управленческих решений. Риски управленческих решений. Теория рефлексивности (Дж. Сорос, В. Е. Лефевр).

Тема 5. Управление по целям (МВО).

Управление по целям и управление, ориентированное на результат. Возможности и ограничения концепции управления по целям. Понятие цели целеполагания в управлении. Правило SMART. Дерево целей. Понятия эффективность и результативность. Ключевые показатели эффективности. Методы оценки эффективности.

Тема 6. Программно-целевой подход в управлении

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

Тема 7. Теория управления организационными системами.

Основные положения и черты организационной модели человеческих отношений.

Подходы к определению социальных организаций как объектов управления. Концепция организационной структуры. Распределение полномочий и ответственности, принципы делегирования,

Руководство и лидерство – стили, модели, теории

Методы и модели мотивации персонала. Основы проектного менеджмента. Понятие проекта. Международные стандарты проектного управления (PMBOK).

Тема 8. Управление изменениями.

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.

Методики управления организационными изменениями.

Обучающиеся организации. Управление знаниями. Инновации в управлении.

Антикризисное управление.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.15 «Теория управления» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Формы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Сущность и содержание, история развития теории управления.	опрос, дискуссия
Тема 2	История развития управленческой мысли и практики	опрос, дискуссия. кейс-задача, доклад
Тема 3	Системный подход в управлении	опрос, дискуссия. кейс-задача, доклад
Тема 4	Разработка и принятие управленческих решений	опрос, кейс-задача, доклад
Тема 5	Управление по целям (МВО)	опрос, кейс-задача, доклад
Тема 6	Программно-целевой подход в управлении	опрос, кейс-задача, доклад
Тема 7	Теория управления организационными системами	опрос, кейс-задача, доклад
Тема 8	Управление изменениями	тестирование. опрос, дискуссия, кейс-задача, доклад

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): в форме устных ответов на вопросы.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление с докладами по вопросам к опросам (дискуссиям),
- участие в обсуждении докладов,
- результаты тестирования,
- решение кейс-задач.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Критерии оценивания тестовых заданий:

- количество правильных ответов (70-100% правильных ответов – зачтено, в противном случае не зачтено);

- время, затраченное на подготовку ответов.

Критерии оценивания дискуссии:

- наличие коммуникативных компетенций;
- умение приводить аргументы и контраргументы;
- сформированность навыков публичного выступления.

Критерии оценивания решения кейс-задачи:

- научно-теоретический уровень выполнения кейс-задания и выступления;

- полнота решения кейс-задачи;
- степень творчества и самостоятельности в подходе к анализу кейс-задачи и его решению. Доказательность и убедительность;
- форма изложения материала (свободная; своими словами; грамотность устной или письменной речи);
- полнота и всесторонность выводов;
- наличие собственных взглядов на проблему.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия и дискуссии, правильность решения кейс-задач.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждается на заседании кафедры.

Вопросы для подготовки к опросам, докладам, тестированию, решению кейс-задач, написанию реферата по темам:

Тема 1. Сущность, содержание, история развития теории управления.

Вопросы для опроса

1. Что такое управление?
2. Перечислите основные функции управления.
3. Каковы основные методы управления?

Перечень тем для дискуссии

1. Чем термин "менеджмент" отличается от термина "управление"?
2. Какой метод управления вам нравится?

Тема 2. История развития управленческой мысли и практики

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?

Перечень тем для дискуссии

1. Охарактеризуйте основные черты российской модели хозяйствования и управления.
2. В какой мере они соответствуют современным тенденциям развития менеджмента?
3. В каком направлении идет формирование новой модели управления?

Перечень тем докладов

1. Японская модель управления.
2. Американская модель управления.
3. Русская школа управления.
4. Школа административного управления.
5. Принципы рациональной бюрократии М. Вебера в управлении организацией
6. Теория «человеческих отношений» и поведенческие науки.
7. Вклад российских ученых в теорию и практику управления.

Примеры типовых кейс-задач:

Задача 1. Обоснуйте сходства и различия понятий «менеджер», «руководитель», «лидер»

Задача 2. Сопоставьте основные элементы жесткой, мягкой и комбинированной и новой моделей управления. В каких условиях они применимы?

Тема 3. Системный подход в управлении*.

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 представляет собой SWOT-анализ?

Перечень тем для дискуссии

Самоорганизация и управление в развитии социально-экономических систем

Перечень тем докладов

1. Системно-кибернетический подход в управлении.
2. Моделирование бизнес-процессов
3. Информационные технологии в управленческой деятельности.
4. Синергетический подход в управлении.

Примеры типовых кейс-задач

Задача 1. Опишите схематично бизнес-процесс известной Вам организации.

Задача 2. Используя определение системного подхода, проанализируйте структуру экономики муниципального образования, где вы проживаете. Какие элементы системы являются существенными для ее саморазвития?

Тема 4. Разработка и принятие управленческих решений.

Вопросы для опроса

1. Охарактеризуйте основные этапы процесса разработки управленческого решения.
2. Как оценивается величина риска?
3. Какие методы управления риском вы знаете?

Перечень тем докладов

1. Форсайт как технология управления будущим.
2. Методы стратегического управления.
3. Стратегическое планирование в управлении организацией.
4. Государство как субъект стратегического управления.
5. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности.

Примеры типовых кейс-задач

Задача 1. По аналогии с методом SMART предложите альтернативный перечень требований к построению целей.

Задача 2. Постройте дерево проблем и дерево целей.

Задача 3. Постройте систему показателей эффективности для ваших актуальных задач.

Тема 5. Управление по целям (МВО).

Вопросы для опроса

1. Каким требованиям отвечает управленческая цель?
2. Приведите примеры управленческих целей разного уровня.
3. Что такое дерево целей?
4. Что такое показатель эффективности?

Перечень тем докладов

1. Управление, ориентированное на результат.
2. Концепция управления, ориентированного на результат в государственном и муниципальном управлении.

Примеры типовых кейс-задач

Задача 1. Постройте систему показателей эффективности для ваших актуальных задач.

Задача 2. Постройте матрицу Эффективность/результативность известного Вам

международного проекта или программы.

Тема 6. Программно-целевой подход в управлении.

Вопросы для опроса

1. Какие примеры проектного подхода Вам знакомы?
2. В чем преимущество проектного подхода?

Перечень тем докладов

1. Особенности управления проектами и программами.
2. Ключевые показатели эффективности

Примеры типовых кейс-задач

Задача 1. Постройте план-график проекта в форме диаграммы Ганта.

Тема 7. Теория управления организационными системами.

Вопросы для опроса

1. Каковы основные цели активизации человеческих ресурсов и основные слагаемые деятельности по активизации человеческих ресурсов на предприятии?
2. Какие типы организационных структур вы знаете? В чем их сильные и слабые стороны?

3. Опишите основные методы развития человеческих ресурсов.

Перечень тем докладов

1. Миссия организации как фактор устойчивого развития.
2. Современные формы организационных структур.
3. Стилль руководства и лидерства.
4. Системы и методы отбора управленческого персонала.
5. Делегирование полномочий как метод управления.
6. Формы и методы управленческой коммуникации.
7. Современные подходы к мотивации персонала.

Примеры типовых кейс-задач:

Задача 1. Опишите внешнюю и внутреннюю среду известной Вам организации.

Задача 2. Проведите анализ известной Вам организации по методу SWOT

Тема 8. Управление изменениями.

Вопросы для опроса

1. Назовите основные этапы управления изменениями
2. В чем заключается сущность менеджмента качества?
3. Назовите основные понятия системы менеджмента качества.

Перечень тем для дискуссии

1. Вызовы глобализации для теории и практики управления?
2. Каковы особенности современного периода развития систем качества предприятий?

Перечень тем докладов

1. Менеджмент изменений: современные подходы.
2. Сопротивления изменениям в организации и методы их преодоления.
3. Инновации как объект управления.
4. Концепция непрерывного образования в практике менеджмента.
5. Современные технологии самоменеджмента.
6. Управление знаниями.
7. Системы управления качеством.
8. Основы бережливого производства («lean-менеджмент»).
9. Теория и практика управления в условиях глобализации.

Примеры типовых кейс-задач

Задача 1. Постройте модель силового поля для известной Вам программы

изменений

Примерные варианты тестов

1. Основоположником научного менеджмента по праву считают:
 - 1) М. Вебера
 - 2) А. Маслоу
 - 3) *Ф. Тейлора*
 - 4) Д. Макгрегора
2. Основоположниками гуманистического менеджмента по праву считают (возможно более одного варианта):
 - 1) М. Вебер
 - 2) *А. Маслоу*
 - 3) Ф. Тейлор
 - 4) *Д. Макгрегор*
3. Концепцию рациональной бюрократии предложил:
 - 1) *М. Вебер*
 - 2) А. Маслоу
 - 3) Ф. Тейлор
 - 4) Д. Макгрегор
4. Ключевым понятием кибернетики можно назвать (возможно более одного варианта):
 - 1) *Обратную связь*
 - 2) Телекоммуникационную связь
 - 3) Результативность
 - 4) Эффективность
5. Гомеостаз — это:
 - 1) Неустойчивое состояние равновесия открытой системы в ее взаимодействии со средой
 - 2) Устойчивое состояние равновесия закрытой системы в ее взаимодействии со средой
 - 3) Неустойчивое состояние равновесия закрытой системы в ее взаимодействии со средой
 - 4) *Способность системы противостоять изменениям и сохранять относительное динамическое постоянство своей структуры и свойств*
6. Самоорганизация в системе (спонтанное появление новых структур) возможна при одновременном выполнении условий:
 - 1) Нелинейности, открытости, незамкнутости
 - 2) *Нелинейности, незамкнутости, неравновесности*
 - 3) Нестабильности, бимодальности, неравновесности
 - 4) Гомеостатичности, линейности, замкнутости
7. Линия поведения организации, выбранная для достижения желаемого результата в долгосрочной перспективе — это:
 - 1) Организация
 - 2) *Стратегия*
 - 3) Тактика
 - 4) Практика управления

8. Единоначалие в менеджменте — это:
- 1) *Полнота ответственности за работу организации за руководителем этой организации*
 - 2) Авторитарный стиль управления
 - 3) Единый порядок в организации процессов
 - 4) Синоним понятия «централизованное управление»
9. Коммуникации по горизонтали — это:
- 1) *Обмен информацией между подразделениями и равными по служебному статусу сотрудниками организации*
 - 2) Неформальное общение равными по служебному статусу сотрудниками организации.
 - 3) Неформальное общение сотрудников организации, находящихся на разных уровнях иерархии.
 - 4) Возможность получения объективной информации о деятельности организации
10. Организация, характеризующаяся тем, что члены проектной группы находятся в двойном подчинении как руководителя проекта, так и руководителей функциональных подразделений это:
- 1) Функциональная структура
 - 2) Линейно-функциональная структура
 - 3) Проектная структура
 - 4) Матричная структура
11. Деятельность, выполняемая на постоянной основе и связанная с преобразованием ресурсов на входе в некоторый результат (выход), имеющий ценность для потребителя называется:
- 1) Стратегией
 - 2) Бизнес-процессом
 - 3) Проектом
 - 4) Планом
12. Регулирование — это:
- 1) *Функция процесса управления по поддержанию в динамической управляемой системе заданных параметров*
 - 2) Процесс упорядочивания процессов организации
 - 3) Функция процесса управления, направленная на достижение поставленной задачи.
 - 4) Процесс определения целей организации и путей их достижения
13. Риск — это:
- 1) *Осознаваемая вероятная наступления события, имеющего негативное или позитивное последствие для достижения желаемого результата.*
 - 2) Опасность, связанная с неблагоприятными последствиями
 - 3) Угроза наступления неблагоприятного события
 - 4) Выбор определенного решения из некоторого множества
14. Мотивация — это:
- 1) *Функция процесса управления, имеющая целью активизировать работу людей и побудить их эффективно трудиться для достижения целей организации и как*

средство удовлетворения их собственного желания

- 2) Функция управления, связанная с побуждением человека к труду
- 3) Вознаграждение за хорошо выполненную работу.
- 4) Условия, на которых работодатель предлагает работнику работу

15. Положительная обратная связь с точки зрения системного подхода направлена на:

- 1) Поддержание системы в стабильном состоянии
- 2) Устранение отклонений от заданных параметров
- 3) *Поддержание отклонений системы от первоначального состояния*
- 4) Поддержание благоприятного климата в коллективе

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	ОПК-3.1	Знание особенностей организационной структуры, содержания управления организацией, а также сущности управления персоналом.

Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-3.1 Знание особенностей организационной структуры, содержания управления организацией, а также сущности управления персоналом	Определяет виды и особенности организационных структур. Определяет пути формирования стратегии управления персоналом	Аргументированно и полно определены виды и особенности организационных структур. Обоснованы пути формирования стратегии управления персоналом

4.3.2 Типовые оценочные средства

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 и подходы проектного менеджмента.
5. Принципы рациональной бюрократии М. Вебера.
6. Инновации как объект управления.
7. Теория «человеческих отношений».
8. Концепция корпоративной культуры.
9. Концепция человеческих ресурсов.
10. Японская модель управления.
11. Бихевиоризм в теории управления.
12. Американская модель управления.
13. Кибернетический подход в управлении.
14. Модели руководства и лидерства (И. Адизес., Д. Коллинз)
15. Синергетический подход в управлении.
16. Стили руководства и лидерства (Решетка лидерства, К. Левин и др).
17. Социальная организация как объект управления.
18. Формы и методы управленческой коммуникации.
19. Управление по целям и управление, ориентированное на результат.
20. Теория и практика управления в условиях глобализации.
21. Бизнес-процесс как объект управления.
22. Информационные технологии в управленческой деятельности.
23. Ситуационное управление.
24. Понятие организационной структуры.
25. Концепция непрерывного образования в практике менеджмента
26. Миссия организации как фактор устойчивого развития.
27. Понятие коммуникации в управлении.
28. Методы стратегического управления.
29. Государство как субъект стратегического управления.
30. Процессуальные теории мотивации
31. Содержательные теории мотивации
32. Разработка и принятие управленческих решений.
33. Принципы антикризисного управления
34. Управление рисками.
35. Оценка эффективности системы управления.
36. Делегирование полномочий
37. Функции управления
38. Теория рефлексивного управления
39. Методы коллективного принятия решений.
40. Системы менеджмента качеством.
41. Управление изменениями: принципы и подходы
42. Управление знаниями.
43. Гибкое управление и гибкая власть
44. Системный подход в управлении
45. Современные технологии самоменеджмента и тайм-менеджмента
46. Типы организационных структур
47. Модели управления изменениями
48. Принятия решений в условиях неопределенности
49. Функциональный и процессный подход в управлении
50. Направления развития теории и практики управления

Шкала оценивания.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации (экзамен) можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;
- оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 до 100 баллов.

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся в дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

4.4. Методические материалы

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций проводятся в соответствии с Уставом Академии (утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 12.05.2012 г. N 473), Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся в РАНХиГС (утв. Приказом ректора от 30.01.2018 г. № 02-66), Порядке организации и проведения практики обучающихся, осваивающих образовательные программы высшего образования (утв. Приказом ректора от 22.01.2018 г. №02-28).

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по освоению лекций

Лекция является для обучающегося важной формой теоретического освоения конкретной темы или вопроса дисциплины. На лекциях обучающиеся получают информацию по дисциплине, помогающую студенту сориентироваться в массе информации для самостоятельного более глубокого освоения темы.

Работа на лекции является очень важным видом студенческой деятельности для изучения дисциплины. Умение студента сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения является неременным условием их глубокого и прочного усвоения общекультурных и профессиональных компетенций, на которые нацелена дисциплина.

Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Это должно быть сделано самим студентом. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями: "важно", "особенно важно", "хорошо запомнить" и т.п. или подчеркивать красной ручкой. Целесообразно разработать собственную символику, сокращения слов, что позволит сконцентрировать внимание студента на важных сведениях.

Прослушивание и запись лекции можно производить при помощи современных устройств (диктофон, ноутбук, смартфон и т.п.).

Для удобства восприятия теоретического материала каждая лекция сопровождается электронной презентацией.

Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор, в том числе нормативно-правовые акты соответствующей направленности. Именно такая серьезная работа на

лекциях и с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями и сформировать профессиональные компетенции.

При проработке лекционного материала следует иметь в виду, что в лекциях раскрываются наиболее значимые положения и идеи дисциплины, комплексное формирование необходимых компетенций происходит в ходе практических занятий и самостоятельной работы над учебным материалом.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям по дисциплине

Для успешного усвоения дисциплины обучающийся должен систематически готовиться к семинарским занятиям. Для этого необходимо:

1. Познакомиться с планом семинарского занятия.
2. Изучить соответствующие вопросы в конспекте лекций и раздаточном материале.
3. Подготовиться к обсуждению вопросов для дискуссии.
4. Систематически выполнять задания преподавателя, предлагаемые для выполнения во внеаудиторное время (подготовка докладов и др.).

В ходе семинарских занятий студенты под руководством преподавателя могут рассмотреть различные точки зрения специалистов по обсуждаемым проблемам. На семинарских занятиях по дисциплине могут использоваться следующие формы работы обучающихся:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме семинарского занятия;
- письменные ответы на вопросы преподавателя;
- выполнение практических заданий в подгруппах
- групповое обсуждение той или иной проблемы под руководством и контролем преподавателя;
- заслушивание и обсуждение докладов;
- выполнение тестовых заданий.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающегося

Успешное освоение дисциплины предполагает активное, творческое участие обучающихся во всех формах учебных занятий, определенных для данной дисциплины.

Для успешного усвоения данной дисциплины обучающийся должен:

- Прослушать курс лекций по данной дисциплине
- Выполнить все задания, рассматриваемые на практических занятиях
- Выполнить все домашние задания, получаемые от преподавателя

Вопросы для самостоятельной подготовки к семинарским занятиям

Тема 1. Сущность, содержание, история развития теории управления.

1. Что такое управление?
2. Перечислите основные функции управления.
3. Каковы основные методы управления?

Тема 2. История развития управленческой мысли и практики

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?

Тема 3. Системный подход в управлении*.

1. Раскройте содержание основных понятий системного подхода применительно к управлению социально-экономическими системами.
4. Приведите примеры действия положительных и отрицательных обратных

связей в природе и обществе.

5. Что представляет собой SWOT-анализ?

Тема 4. Разработка и принятие управленческих решений.

1. Охарактеризуйте основные этапы процесса разработки управленческого решения.
2. Как оценивается величина риска?
3. Какие методы управления риском вы знаете?

Тема 5. Управление по целям (МВО).

1. Каким требованиям отвечает управленческая цель?
2. Приведите примеры управленческих целей разного уровня.
3. Что такое дерево целей?
4. Что такое показатель эффективности?

Тема 6 . Проектный подход в управлении.

1. Какие примеры проектного подхода Вам знакомы?
2. В чем преимущество проектного подхода?

Тема 7. Теория управления организационными системами.

1. Каковы основные цели активизации человеческих ресурсов и основные слагаемые деятельности по активизации человеческих ресурсов на предприятии?
2. Какие типы организационных структур вы знаете? В чем их сильные и слабые стороны?
3. Опишите основные методы развития человеческих ресурсов.

Тема 8. Управление изменениями.

1. Назовите основные этапы управления изменениями
2. В чем заключается сущность менеджмента качества?
3. Назовите основные понятия системы менеджмента качества.

Методические рекомендации по решению кейс-задач

Кейс-задача, кейс (case) – это конкретная практическая ситуация, рассказывающая о той или иной правовой ситуации, в которой зачастую заложена некая проблема.

Анализ правовой ситуации целесообразно начинать с выявления признаков законности и правонарушений в поставленной проблеме;

Корректная правовая постановка проблемы требует ясности, четкости, а главное четкости правовой формулировки;

Успех в решении проблемы зависит от выработки различных правовых способов действий в данной ситуации – правовых альтернатив;

Необходимым условием для принятия окончательного решения является выявление норм права решения проблемы – требований к содержанию правовых альтернатив и их обоснование;

При выборе правового нужно опираться как на правовой анализ положительных и отрицательных последствий каждого, так и на экономический анализ необходимости осуществления решений;

При составлении правовой процедуры решения нужно ориентироваться на первоначальные цели и реальность ее воплощения.

На данном этапе после презентации решений во время общей дискуссии можно рекомендовать обсудить 4 вопроса:

- Почему ситуация выглядит как дилемма?
- Кто принимал решения?

Какие варианты решения имели место?

Что надо было делать?

Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступить к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

Критерии оценки выполненных студентами тестов определяются преподавателем самостоятельно. Рекомендуются следующие критерии оценки:

- 1 85% – 100% правильных ответов – «отлично»;
- 2 66% – 84% правильных ответов – «хорошо»;
- 3 50% – 65% правильных ответов – «удовлетворительно»;
- 4 менее 50% правильных ответов – «неудовлетворительно».

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Желательно доклад сопровождать электронной презентацией. Структура доклада включает:

1. Введение:
 - указывается тема и цель доклада;
 - обозначается проблемное поле и вводятся основные термины доклада, а также тематические разделы содержания доклада;
 - намечаются методы решения представленной в докладе проблемы и предполагаемые результаты.
2. Основное содержание доклада:
 - последовательно раскрываются тематические разделы доклада.
3. Заключение:
 - приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст доклада должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления.

Методические рекомендации по подготовке к дискуссии

Дискуссия – это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются, как правило, противоположные точки зрения. Дискуссия имеет две основные цели: информационную цель: выявить суть спорного вопроса, четко обозначить все точки зрения; цель воздействия, убеждения: с помощью приведенных аргументов и доказательств убедить соперника в правоте своих взглядов.

При подготовке по теме надо рассмотреть позиции «за» и «против». Каждая позиция должна содержать:

- 1) определение темы, объяснение ключевых понятий темы;
- 2) формулировку основного тезиса, с точки зрения которого будет доказываться та или иная позиция;
- 3) аргументы и доказательства (с опорой на тексты художественной, критической, научной и публицистической литературы).

Успех в дискуссии в значительной степени зависит от аргументов, которые приводятся в поддержку выдвинутого тезиса.

Для ведения продуктивной дискуссии стороны должны уметь задавать информативные и корректные вопросы друг другу.

Прежде чем выступать, надо четко определить свою позицию. Проверить, правильно ли понята суть проблемы. Внимание к выступлению оппонента. Лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты. Лучшим способом убедить противника является четкая аргументация и безупречная логика. Нельзя искажать мысли и слова своих оппонентов.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Гапоненко, А.Л. Теория управления: учебник для академического бакалавриата: рекомендовано УМО ... / А.Л. Гапоненко, М.С. Савельева; РАНХиГС при Президенте РФ. – М.: Юрайт 2015 6 http://www.biblio-online.ru/thematic/?3&id=urait.content.21D6FADA-72B9-470A-B951-2E9025C80728&type=c_pub.

2. Теория управления: учебник / Российская академия государственной службы при Президенте РФ (РАГС), Волгоградская академия государственной службы, Орловская академия государственной службы; под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина; РАГС при Президенте РФ, Волгоградская академия государственной службы, Орловская академия государственной службы. – Издание 3-е, дополненное и переработанное. – М.: Изд-во РАГС, 2013.

6.2. Дополнительная литература

1. 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

2. Мухаев Р.Т. Система государственного и муниципального управления в 2 Т 3-е изд., пер. и доп. Учебник для академического бакалавриата М.: Юрайт 2015 http://www.biblio-online.ru/thematic/?4&id=urait.content.15831F72-8ACD-4A25-9CFD-1A69E72A5C9B&type=c_pub

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Агапов, В. С. Социально-психологические детерминанты креативной компетентности студентов : монография / Агапов, Валерий Сергеевич, Давлетова, Рада Уеловна. - М. : Макеев Игорь Вячеславович, 2016. - 163 с.

2. Афанасьев М.Ю. История: методические рекомендации по изучению курса и подготовке к семинарским занятиям. Учебное пособие/ Афанасьев М.Ю.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Институт специальной педагогики и психологии, 2011.— 40 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29973.html>.— ЭБС «IPRbooks»

3. Володина А.Ю. Методические рекомендации по подготовке и защите выпускной квалификационной работы / Володина А.Ю., Костин И.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московская государственная академия водного транспорта, 2015.— 22 с.—

Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/46478.html>.— ЭБС «IPRbooks»

4. Модель позиционного обучения студентов: теоретические основы и методические рекомендации/ И.Б. Шиян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский городской педагогический университет, 2012.— 152 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/27375.html>.— ЭБС «IPRbooks»

5. Новиков В.К. Методические рекомендации по подготовке и защите выпускной квалификационной работы. — Электрон. текстовые данные.— М.: Московская государственная академия водного транспорта, 2015.— 34 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/46479.html>.— ЭБС «IPRbooks»

6. Социально-психологические аспекты формирования культуры самообучающейся организации / А. Я. Николаев [и др.] // Вопросы психологии. - 2014. - № 6. - С. 44-52.

6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. - № 9. – Ст. 851.

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. О парламентском контроле: Федеральный закон от 07.05.2013 № 77-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2013. - № 19. – Ст. 2304.

4. О Правительстве Российской Федерации: Федеральный конституционный закон от 17.12.1997 № 2-ФКЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1997. - № 51. – Ст. 5712.

5. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. – № 22. – Ст. 2063.

6. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. - № 40. – Ст. 3822.

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

8. О Реестре должностей федеральной государственной гражданской службы: Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2005 г. № 1574 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. – № 1. – Ст. 118.

9. О структуре федеральных органов исполнительной власти: Указ Президента Российской Федерации от 21.05.2012 № 636 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. - № 22. - Ст. 2754.

10. Об утверждении Положения о Контрольном управлении Президента Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 08.06.2004 № 729 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2004. - № 24. – Ст. 2395.

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

6.5. Интернет-ресурсы

1. Сообщество менеджеров www.executive.ru
2. Сайт консалтинговой компании И. Адизеса www.adizes.com
3. Сайт С.П. Курдюмова www.spkurdyumov.ru
4. Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления» www.uptp.ru /
5. Deloitte&Touche ЗАО Делойт и Туш <http://www.deloitte.com> СНГ
6. KPMG International (ЗАО «КПМГ») <http://www.kpmg.ru>

7. PricewaterhouseCoopers International Limited <http://www.pwc.com>
8. Портал компании Бизнес-студия. [Businessstudio.ru](http://www.businessstudio.ru)
9. Сайт консалтинговой компании Инталев. <http://www.intalev.ru/>
10. Официальный сайт Президента РФ www.kremlin.ru
11. Официальный сайт Председателя Правительства России - www.premier.ru

6.6. Иные источники

1. Нив Генри Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 220 с.
2. <https://www.facebook.com/anticrisis.club/> (дата обращения: 21.02.2015).
3. Буреш О. В. Государственное управление экономикой региона // Российское предпринимательство. – 2012. - №24. – С. 222-228.
4. Глобальные дисбалансы и кризисные явления в мировой экономике. Часть I = Global imbalances and world economic crisis. Part I / [под ред. А.И. Бажана (отв. ред.) и др.] . – М. : Ин-т Европы РАН : Рус. сувенир, 2013. – 128 с.

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.