

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

Кировский филиал

УТВЕРЖДЕНО

Директор Кировского филиала
РАНХиГС

Е.С. Симбирских

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.14 Теория и практика управления
(код и наименование РПД)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Государственное регулирование экономики
(наименование образовательной программы)

Очная, очно-заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора - 2026

Киров, 2026 г.

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Логинов Дмитрий Алексеевич, доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономики и государственного и муниципального управления» Кировского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Заведующий кафедрой:

«Экономики и государственного и муниципального управления», к.э.н., Русакова Е.А.

Рабочая программа дисциплины В1.О.04 «Теория и практика управления» одобрена на заседании кафедры «Экономики и государственного и муниципального управления» Кировского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

протокол № 7 от «17» декабря 2025

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

Дисциплина «Теория и практика управления» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенц ии **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образователь ный результат **
ФГОС ВО	ОПК-6	Способен использовать в профессиональной деятельности технологии управления государственным и муниципальными финансами, государственным и муниципальным имуществом, закупками для государственных и муниципальных нужд	ОПК-6.1	Демонстрирует способность участвовать в управлении государственным и и муниципальными финансами, государственным (муниципальным) имуществом и в проведении закупок для государственных и муниципальных нужд на основе общих принципов и процедур, установленных в законодательстве Российской Федерации	3-1 Знает технологии управления государственным и и муниципальными финансами
					3 -2 Знает технологии управления государственным и муниципальным имуществом
					3 -3 Знает технологии проведения закупок для государственных и муниципальных нужд
					У -1 Умеет применять в профессиональной деятельности технологии государственным и и муниципальными финансами
					У -2 Умеет применять в профессиональной деятельности технологии управления государственным и муниципальным имуществом
					У -3 Умеет применять в профессиональной

					деятельности технологии проведения закупок для государственных и муниципальных нужд
	<i>Пко ОС-1</i>	<i>Владение навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</i>	<i>Пко ОС-1.1</i>	<i>Демонстрирует способность участвовать в планировании 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 на основе знаний основных видов и методов</i>	3-1 Знает основные виды и методы планирования деятельности органов государственной власти Российской Федерации
					3-2 Знает основные виды и методы планирования деятельности органов государственной власти субъектов Российской Федерации,
					3-3 Знает основные виды и методы планирования деятельности органов местного самоуправления
					3-4 Знает основные виды и методы планирования деятельности государственных и муниципальных предприятий и учреждений
					3-5 Знает основные виды и методы планирования деятельности политических партий, общественно-политических объединений
					3-6 Знает основные виды и методы планирования деятельности и коммерческих организаций

					<p>3-7 Знает основные виды и методы планирования деятельности некоммерческих организаций</p>
					<p>У-1 Умеет осуществлять планирование деятельности органов государственной власти Российской Федерации на основе современных видов и методов планирования</p>
					<p>У-2 Умеет осуществлять планирование деятельности органов государственной власти субъектов Российской Федерации на основе современных видов и методов планирования</p>
					<p>У-3 Умеет правила планировании деятельности органов местного самоуправления на основе современных видов и методов планирования,</p>
					<p>У-4 Умеет осуществлять планирование деятельности государственных и муниципальных предприятий и учреждений на основе современных видов и методов планирования,</p>
					<p>У-5 Умеет осуществлять планирование деятельности политических партий,</p>

					<p>общественно-политических объединений на основе современных видов и методов планирования,</p> <p>У-6 Умеет осуществлять планирование деятельности коммерческих организаций на основе современных видов и методов планирования</p> <p>У-7 Умеет осуществлять планирование деятельности некоммерческих организаций на основе современных видов и методов планирования</p>
	<p><i>Пко ОС-2</i></p>	<p><i>Владение технологиями, приемами, обеспечивающими оказание государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам</i></p>	<p><i>Пко ОС-2.1</i></p>	<p><i>Демонстрирует способность осуществлять административные процедуры, обеспечивающие предоставление государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам с использованием современных технологий и приемов</i></p>	<p>З-1 Знает правила осуществления административных процедур, обеспечивающих предоставление государственных и муниципальных услуг физическим лицам с использованием современных технологий и приемов</p> <p>З-2 Знает правила осуществления административных процедур, обеспечивающих предоставление государственных и муниципальных услуг юридическим лицам с использованием современных технологий и приемов</p> <p>У-1 Умеет осуществлять административные процедуры, обеспечивающие предоставление</p>

					государственных и муниципальных услуг физическим лицам с использованием современных технологий и приемов
					У-2 Умеет осуществлять административные процедуры, обеспечивающие предоставление государственных и муниципальных услуг юридическим лицам с использованием современных технологий и приемов

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины: 3 зачетные единицы, 108 акад. ч.

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

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 50 ч. (лекционных занятий 16 ч., практических занятий 32 ч., консультации 2 ч.) на очной форме обучения,

34 ч. (лекционных занятий 16 ч., практических занятий 16 ч., консультации 2 ч.) на очно-заочной форме обучения.

На самостоятельную работу обучающихся выделяется 58 ч. на очной и 74 ч. очно-заочной форме.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Теория и практика управления» на очной форме обучения входит в базовую часть (Б1.О.13) образовательной программы бакалавриата и подлежит усвоению в 1 семестре на 1 курсе очной и очно-заочной формах обучения.

Дисциплина реализуется параллельно с изучением дисциплин:

Б1.О.07 «Русский язык и культура речи»

Б1.О.12 «Введение в профессиональную деятельность»

Б1.О.22 «Теория государства и права»

Дисциплина предшествует изучению дисциплин:

Б1.О.14 «Система государственного и муниципального управления»

Б1.О.02 «Философия»

Б1.О.09 «Информационные технологии в управлении»

Формой промежуточной аттестации является экзамен (возможно прохождение промежуточной аттестации с использованием ДОТ).

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов,	Объем дисциплины, час.													Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К О Н Т Р О Л Ь	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Сущность и содержание теории управления	14	2		4								8	Деловая игра	
Тема 2	История развития управленческой мысли и практики	14	2		4								8	Тест Опрос	
Тема 3	Системный подход в управлении	13	2		4								7	Дискуссия Практическая ситуация	
Тема 4	Управление по целям (МВО)	13	2		4								7	Ситуационная задача Коллоквиум	
Тема 5	Разработка и принятие управленческих решений	13	2		4								7	Практическая ситуация	

Тема 6	Проектный подход в управлении	13	2			4							7	Опрос Практическое задание
Тема 7	Теория управления организационными системами	13	2			4							7	Практическое задание
Тема 8	Управление изменениями	13	2			4							7	Дискуссия
Консультация		2	2			4							7	
Промежуточная аттестация														Экз
Всего:		108	16			32							58	9

Используемые сокращения:

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

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Примечание. Формы текущего контроля: опрос (О), тестирование (Т), доклад (Д), деловая игра (ДИ), практическое задание (ПЗ).

Формы

промежуточной

аттестации:

зачет

(За).

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов,	Объем дисциплины, час.												Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К О Н Т Р О Л Ь	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Сущность и содержание теории управления	14	2			2								10	Деловая игра
Тема 2	История развития управленческой мысли и практики	14	2			2								10	Тест Опрос
Тема 3	Системный подход в управлении	13	2			2								9	Дискуссия Практическая ситуация
Тема 4	Управление по целям (МВО)	13	2			2								9	Ситуационная задача Коллоквиум
Тема 5	Разработка и принятие управленческих решений	13	2			2								9	Практическая ситуация
Тема 6	Проектный подход в управлении	13	2			2								9	Опрос Практическое

															задание
Тема 7	Теория управления организационными системами	13	2			2								9	Практическое задание
Тема 8	Управление изменениями	13	2			2								9	Дискуссия
Консультация		2													
Промежуточная аттестация															Экз
Всего:		108	16			16								58	9

Используемые сокращения:

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

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Примечание. Формы текущего контроля: опрос (О), тестирование (Т), доклад (Д), деловая игра (ДИ), практическое задание (ПЗ).

Формы промежуточной аттестации: зачет (За)

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание теории управления. ОПК-6, 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, ПКО ОС-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 «Х» 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, ПКО ОС-1.1

Понятия системы и ее свойства. Типы систем. 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. Управление по целям (МВО). ОПК-6, ПКО ОС-1, ПКО ОС-1.2

Управление по целям и управление, ориентированное на результат. Возможности и ограничения концепции управления по целям. Понятия цели и целеполагания в управлении. Правило SMART. Дерево целей. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard). Понятия эффективность и результативности. Ключевые показатели эффективности (KPI). Управление, ориентированное на результат в системе государственного и муниципального управления. Управление по целям и самоменеджмент. Технологии тайм-менеджмента.

Тема 5. Разработка и принятие управленческих решений. ОПК-6.1, ПКo OC-1.1, ПКo OC-2.1

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 6 . Проектный подход в управлении. ПКo OC-2, ПКo OC-1.1, ПКo OC-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 7. Теория управления организационными системами. ПКo OC-2, ПКo OC-2.1

Основные положения и черты организационной модели человеческих отношений. Подходы к определению социальных организаций как объектов управления. Концепция организационной структуры. Организационные процессы. Управленческая коммуникация. Организационное поведение. Распределение полномочий и ответственности, принципы делегирования. Руководство и лидерство – стили, модели, теории. Методы и модели мотивации персонала. Кризисы и риски развития организаций.

Тема 8. Управление изменениями. ОПК-6.1, ПКo OC-1.1, ПКo OC-2.1

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 и критерии оценивания

4.1 Оценочные материалы по дисциплине В1.О.04 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 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 закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

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

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

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

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

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

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

Опрос, тестирование, практическая задача, контрольное задание

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

Тема 1. Сущность и содержание теории управления. ОПК-6, ОПК-6.1

Деловая игра

Примерный вариант деловой игры:

Деловая игра направлена на изучение внутренней среды организации и понимание действия социально-экономического механизма её управления.

Группа делится на 3-4 команды, выбирает две-три одинаковые для каждой группы организации, например: коммерческий банк; международный аэропорт; завод по производству легковых автомобилей; санаторий, ресторан, кафе, высшее учебное заведение, ювелирный магазин, фото-магазин, салон свадебных платьев, парикмахерская, фитнес-клуб, хлебзавод и т.д. Группы могут воспользоваться домашними заготовками информации по конкретным предприятиям.

Для каждой организации необходимо определить: миссию, цели и задачи организации; функциональные области управления; области применения современных технологий; внешнюю среду косвенного воздействия; внешнюю среду прямого воздействия; внутреннюю среду; взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды; основные принципы управления организацией.

При выполнении задания рассмотрите ряд вариантов по каждой организации. Варианты отобразите схематично в виде следующей таблицы.

Организация и;::;	Цели	Материалы гии	Технологии	Люди	Информация

Необходимо защитить перед аудиторией вариант описания внутренней среды своих организации. Также необходимо задать вопросы коллегам по предложенным ими вариантам.

Тема 2. История развития управленческой мысли и практики. ОПК-6.1, Пко ОС-1

Тестовые задания

Примерный вариант тестовых заданий:

1. К числу организационных методов относят:

- А. Приказ
- Б. Регламентирование
- В. Нормирование
- Г. Распоряжение

2. К каким функциям теории управления относятся следующие из них: управление персоналом организации, решение конфликтных ситуаций, стимулирование инновационной деятельности:

- А. Базовым
- Б. Производственным
- В. Организационным

3. Главной целью теории управления является:

- А. Выработка общих закономерностей реализации управленческих функций, описание условий, способствующих формированию устойчивых схем принятия решений;
- Б. Дифференциация труда в деятельности крупных организаций;
- В. Выстраивать иерархическую цепочку командно-распорядительных связей между уровнями управления.

4. Специфической особенностью управления группой является:

- А. Манипуляция способностями, потребностями и навыками человека, используемыми в производственном процессе;
- Б. Знание внутригрупповых связей и структурных особенностей, оказывающих влияние на способность организации в целом решать поставленные перед ней задачи;
- В. Все особенности верны

5. Выберите основные функции теории управления:

- А. Базовые, профессиональные, организационные;
- Б. Базовые, социальные, экономические;
- В. Производственные, базовые, профессиональные.

Ключи

1	2	3	4	5
В	В	А	Б	В

Опрос

Примерный вариант опроса:

Ситуационная задача 1: Опишите возможные варианты горизонтального и вертикального разделения труда в графической форме на ватмане: а) МФЦ, б) на кафедре ГМСиМ ЛФ РАНХиГС, в) в автосалоне, г) управлении физической культуры, спорта и туризма, д) администрации муниципального района, сельского поселения.

В течение практического занятия необходимо представить графическое изображение разделения труда в предложенных организациях (органах власти) на основе пройденного теоретического материала по теме.

Ситуационная задача 2: Какой режим труда характерен для деятельности следующих структур (органов управления, департаментов и т.п.): а.

департамент финансов; б. миграционная служба; в. отдел выплаты социальных субсидий; г. регистрационная палата; д. департамент образования; е. органы загс; ж. департамент дошкольного образования; з. департамент ЖКХ; и. кадастровая палата.

Тема 3. Системный подход в управлении. Пко ОС-1, Пко ОС-1.1

Дискуссия

Примерные темы дискуссии:

1. Внешний контроль организации: инструменты, показатели, субъекты контроля.
2. Внутренний контроль в организации: направления, показатели, инструменты, субъекты контроля.
3. Особенности контроля человеческих ресурсов в организации.
4. Экологический контроль деятельности организации.
5. Контроллинг в системе управления предприятием.
6. Бенчмаркинг как форма контроля деятельности организации.
7. Управление по целям как инструмент контроля.

Практическая ситуация

Примерный вариант практической ситуации:

«Заманчивое предложение»

Руководитель службы маркетинга небольшого предприятия, выпускающего офисную мебель, пользующуюся спросом у потребителей, во время деловой встречи с представителями банка принял решение заключить сделку и продать большую партию офисной мебели вновь открывающемуся филиалу банка. Количество мебели, которое предполагалось продать филиалу банка, на 30% превышало запланированный объём производства предприятия.

О своём решении руководитель службы маркетинга поставил в известность директора филиала банка.

Задание к ситуации.

Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в результате проведения переговоров руководителя службы маркетинга с директором филиала банка. Правильно ли поступил руководитель службы маркетинга?

Тема 4. Управление по целям (МВО). ОПК-6, Пко ОС-1, Пко ОС-1.2

Ситуационная задача

Примерный вариант ситуационной задачи:

Метод матрицы решений.

Методические указания.

Суть каждого принимаемого руководством решения - выбор наилучшей из нескольких альтернатив по заранее установленным критериям (экономическим, техническим, правовым и т.д.). Матрица решений – это один из методов статистической теории решений, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из вариантов. Он особенно полезен, когда руководитель должен установить, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению целей.

При использовании данного метода руководитель должен располагать возможностью объективной *оценки вероятности (риска)* релевантных событий и расчёта ожидаемого *значения такой вероятности*. Вероятность варьируется от 1, когда событие определённо произойдет, до 0, когда событие определённо не произойдёт. Сумма рисков по всем событиям равна единице:

$$\sum_{i=1}^n P_i = 1, \quad (1)$$

где P_i – вероятность (риск) наступления i -го события.

Ожидаемое значение альтернативы или варианта стратегии – это сумма возможных значений (решений, показателей), умноженных на соответствующие вероятности.

$$S = \sum_{i=1}^n A_i P_i, \quad (2)$$

где A_i – значение каждого i -го решения, показателя.

Определив ожидаемое значение каждой альтернативы и расположив результаты в виде матрицы, руководитель может установить, какой выбор наиболее привлекателен при заданных критериях. Он будет соответствовать наивысшему ожидаемому значению.

В условиях наиболее неблагоприятного развития событий выбирается альтернатива на основе принципа минимакса. Это означает выбор наилучшего результата из наихудших альтернатив.

Условия задания

Необходимо определить стратегию товарной политики организации в зависимости от рыночной ситуации. Эксперты компании «Холод» определили показатели прибыли в зависимости от положения на рынке своей продукции, в млн.руб. (табл.1).

Таблица 1 – Прибыльность ассортимента продукции компании в зависимости от рыночной ситуации

Ассортимент	Прибыль в зависимости от ситуации на рынке		
	ситуация 1	ситуация 2	ситуация 3
Холодильники	48	67	52
Морозильники	89	24	46
Кондиционеры	72	49	76

1. Определите, какую стратегию и почему следует избрать, если эксперты уверены, что спрос на продукцию компании будет возрастать, а его структура останется неизменной.

2. Определите, какую стратегию считать оптимальной, если существует риск (эксперты считают вероятность реализации ситуаций 1 – 0,4; ситуации 2 – 0,35; ситуации 3 – 0,25).

3. Назовите стратегию, которую можно предложить компании, если условия реализации товаров будут неблагоприятными

Коллоквиум

Примерные темы коллоквиума по дисциплине:

1. Охарактеризуйте понятия: «эффективность», «экономическая эффективность», «социальная эффективность». Какие факторы влияют на эффективность управления?

2. На чём основана оценка эффективности системы управления?

3. Какие существуют подходы к оценке эффективности управления организацией, чем обусловлено их различие? Какие основные критерии и показатели эффективности управления «образцовыми организациями» были предложены современными учёными в области менеджмента Т.Питерсом и Р.Уотерменом? В чём их особенность?

4. Что такое обобщающие и частные показатели эффективности?

5. На чём основан комплексный подход к оценке эффективности управления организацией?

6. Какой указ президента Российской Федерации необходимо использовать для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ?

7. Для чего необходима кадровая политика в организации и каковы её оценочные критерии эффективности?

8. Что подразумевается под понятием операционная функция и как оценивается эффективность операций?

Тема 5. Разработка и принятие управленческих решений. ОПК-6.1, ПКo OC-1.1, ПКo OC-2.1

Практическая ситуация

Примерный вариант практической ситуации:

Ситуация №1.

Вы руководитель производственного подразделения крупного предприятия. В вашу организацию устраивается рабочий. Вы пообещали ему некоторые льготы, если он проявит себя хорошим работником. Уже через полгода он показал себя высококвалифицированным специалистом.

Пришло время распределения отпусков, и этот рабочий пожаловался мастеру, что получил самый неподходящий для его семьи месяц отдыха. Потом вы забыли включить его в приказ на поощрение, а путёвку в дом отдыха, о которой он просил, получил ваш заместитель. Вы просто забыли о

рабочем. В итоге он подал заявление об уходе. Ваша реакция как руководителя.

Варианты решений:

1. Подписать заявление об уходе. На его место найдутся другие.
2. Поговорить в личном порядке. Убедить, что это была ошибка с Вашей стороны, которую в будущем Вы обязательно исправите. Посоветовать забрать заявление. Внести предложение по решению данного вопроса.
3. Решить проблему через Управление персоналом.

Ситуация №2.

Вы начальник отдела внешнеэкономических связей. Между двумя работниками вашего отдела возникла нетерпимость, антипатия, которая мешает им усиленно работать. Каждый из них обращается к вам с тем, чтобы вы приняли его позицию. Ваше решение.

Варианты решений:

4. Моё дело не допустить, чтобы их конфликт мешал работе, а остальное неважно. Пусть сами решают свои проблемы..
5. Поручить разобраться коллективу, рассмотреть ситуацию на собрании.
6. Сам разберусь в ситуации и попробую их помирить.
7. Сначала выясню, кто для каждого из них служит авторитетом в коллективе, а потом воздействую через них.

Тема 6. Проектный подход в управлении. ПКo OC-2, ПКo OC-1.1, ПКo OC-2

Опрос

Примерные вопросы для проведения опроса:

1. Особенности управления государственными проектами и программами.
2. Управление рисками проектов.
3. Гибкие технологии управления Agile (Scrum)
4. Гибкие технологии управления Agile (Kanban)

Практическое задание

Примерный вариант практического задания:

Постройте план-график проекта в форме диаграммы Ганта.

Смоделируйте работу над проектом по методу Scrum.

Тема 7. Теория управления организационными системами. ПКo OC-2, ПКo OC-2.1

Практическое задание

Примерный вариант практического задания:

Проведите анализ известной Вам организации по методу SWOT

Опишите внешнюю и внутреннюю среду известной Вам организации.

Тема 8. Управление изменениями. ОПК-6.1, ПКo OC-1.1, ПКo OC-2.1

Дискуссия

Примерные темы для дискуссии:

1. Антикризисное управление социально-экономическими системами
2. Лучшие практики японского менеджмента в управлении качеством.
3. Основы бережливого производства (lean-менеджмент).
4. Теория и практика управления в условиях глобализации

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	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ-1

Тема 1,2

Опрос:

1. Чем, на ваш взгляд, принципиально отличается «управление» от простого «администрирования» или «руководства»?
2. Опишите на конкретном примере, как взаимосвязаны основные функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль.
3. Представьте, что вы объясняете современному руководителю, в чем заключалась главная революционность идей Фредерика Тейлора. Что из его подходов мы используем до сих пор?
4. Прокомментируйте следующее утверждение: «Бюрократическая теория Макса Вебера — это описание идеальной машины, а школа человеческих отношений — напоминание, что в этой машине работают живые люди». Согласны ли вы с этой метафорой?
5. Какой исторический управленческий подход, на ваш взгляд, в наибольшей степени предвосхитил появление современных гибких методологий? Приведите аргументы в защиту своей точки зрения.

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.
64-84	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.

КТ-2

Тема 3-5

Тест:

1. Основной объект изучения в системном подходе — это:

- а) Отдельные элементы организации
- б) Процессы, протекающие в организации
- в) Организация как целостная система
- г) Структура органов управления

2. Организационная система считается открытой, если она:

- а) Имеет жесткую внутреннюю структуру
- б) Не зависит от внешней среды
- в) Активно взаимодействует с внешней средой, обменивается ресурсами и информацией
- г) Стремится к максимальной самостоятельности

3. Отрицательная обратная связь в системе управления необходима для:

- а) Ускорения всех процессов
- б) Усиления отклонений от заданного курса
- в) Корректировки действий и возвращения системы в запланированное состояние
- г) Полного прекращения взаимодействия с внешней средой

4. Укажите верные утверждения, характеризующие системный подход:
(Выберите несколько вариантов)

- а) Позволяет выявить комплексные причины проблем, а не бороться с их симптомами
- б) Позволяет полностью изолировать организацию от влияния внешней среды
- в) Требуеt учета прямых и обратных связей между элементами системы
- г) Рекомендует оптимизировать работу каждого подразделения в отрыве от общих целей

5. Основоположителем концепции Управления по целям (МВО) считается:

- а) Анри Файоль
- б) Питер Друкер
- в) Фредерик Тейлор
- г) Элтон Мэйо

6. Ключевой принцип МВО заключается в том, что:

- а) Цели должны спускаться сверху вниз без обсуждения
- б) Цели согласовываются между руководителем и подчиненным
- в) Главное — контроль за процессом, а не за результатом
- г) Достижение целей напрямую не связано с системой вознаграждения

7. Ключевой принцип МВО заключается в том, что:

- а) Цели должны спускаться сверху вниз без обсуждения
- б) Цели согласовываются между руководителем и подчиненным
- в) Главное — контроль за процессом, а не за результатом
- г) Достижение целей напрямую не связано с системой вознаграждения

8. Основное внимание в МВО уделяется:

- а) Жесткому контролю за рабочим временем сотрудников
- б) Оценке результатов работы по достижению заранее согласованных целей
- в) Подробному описанию должностных обязанностей
- г) Формальному соблюдению всех правил и процедур

9. Какая аббревиатура описывает ключевые критерии правильной постановки целей в МВО?

- а) PEST
- б) SMART
- в) SWOT
- г) KPI

10. Какие из перечисленных элементов являются обязательными для успешного внедрения МВО? (Выберите несколько вариантов)

- а) Поддержка со стороны высшего руководства
- б) Эффективная система обратной связи
- в) Полная автономия сотрудников без контроля
- г) Связь результатов работы с системой вознаграждения
- д) Жесткая, не меняющаяся структура организации

11. К числу возможных недостатков или ограничений МВО можно отнести: (Выберите несколько вариантов)

- а) Излишняя бюрократизация процесса (большое количество отчетов, совещаний)

- б) Отсутствие связи между целями сотрудников и стратегией компании
- в) Чрезмерная концентрация на количественных показателях в ущерб качественным
- г) Склонность сотрудников ставить заниженные цели для гарантированного получения премии

12. Управленческое решение — это:

- а) Выбор, который делает менеджер в рамках своих должностных обязанностей
- б) Целенаправленное воздействие на объект управления, основанное на анализе информации и ведущее к практическому результату
- в) Мнение руководителя по тому или иному вопросу
- г) Приказ, обязательный для исполнения

13. К какому типу решений по степени определенности информации относится ситуация, когда руководитель знает все возможные варианты развития событий и их последствия?

- а) Решение в условиях риска
- б) Решение в условиях неопределенности
- в) Решение в условиях определенности
- г) Интуитивное решение

14. Что такое "критерий принятия решения"?

- а) Мнение самого влиятельного руководителя
- б) Признак, на основе которого производится оценка и выбор наилучшей альтернативы
- в) Срок, к которому должно быть принято решение
- г) Отчет о выполнении решения

15. Руководитель должен принять решение о запуске нового продукта. Известна вероятность успеха (60%) и неудачи (40%), а также потенциальные финансовые результаты. Это пример решения в условиях:

- а) Риска
- б) Неопределенности
- в) Определенности
- г) Кризиса

Ключи

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
А	В	В	АВ	Б	Б	Б	Б	Б	АБД	АВГ	Б	В	Б	А

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия			
85-100	Свыше 80% правильных	Обучающийся демонстрирует	глубокое	

	ответов.	познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 60% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ-3

Тема 6-8

Опрос

1. Чем проект принципиально отличается от регулярной операционной деятельности? Приведите примеры из бизнес-практики.
2. Опишите жизненный цикл проекта. Почему его разделение на фазы является ключевым элементом проектного управления?
3. Какую роль в проекте играет Устав проекта? Что может произойти, если этот документ формален или отсутствует?
4. Какие ключевые риски возникают на этапе реализации проекта и какие методы управления ими вы знаете?
5. Что такое синергетический эффект в организационной системе и при каких условиях он достигается?
6. Объясните, почему современную организацию правомерно рассматривать как открытую систему. Какой практический вывод для управленца из этого следует?
7. В чем разница между реактивным и проактивным управлением изменениями? Какой подход является более эффективным и почему?
8. Назовите основные причины сопротивления персонала организационным изменениям. Какие из них являются наиболее сложными для преодоления?
9. Что такое «организационная обучаемость» и почему она считается критическим фактором для выживания компании в современных условиях?

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.
64-84	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.

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

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Тема 1. Сущность и содержание теории управления. ОПК-6, ОПК-6.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№п.п.	Вопрос
1.	Различие понятий «управление», «менеджмент»

2.	Цели теории управления
3.	Принципы управления, сформулированные А.Файолем
4.	Системный подход в управлении

Тема 2. История развития управленческой мысли и практики. ОПК-6.1, Пко ОС-1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№п.п.	Вопрос
1.	Вклад Ф. Тейлора и А. Файоля в развитие управленческой мысли
2.	Бюрократическая модель М. Вебера
3.	Содержание теории мотивации А.Маслоу
4.	Содержание теории мотивации Ф.Герцберга
5.	Современные управленческие концепции

Тема 3. Системный подход в управлении. Пко ОС-1, Пко ОС-1.1

1. Задания комбинированного типа.

1.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что представляет собой организация, активно взаимодействующая с внешней средой и адаптирующаяся к её изменениям? а) Закрытую систему б) Изолированную систему в) Открытую систему г) Статическую систему	В	
2.	Совокупность элементов системы и связей между ними образует: а) Структуру системы б) Функции системы в) Поведение системы	А	

	г) Состояние системы		
--	----------------------	--	--

Тема 4. Управление по целям (МВО). ОПК-6, Пко ОС-1, Пко ОС-1.2

1. Задания закрытого типа.

1.1. Тестовые задания.

1. Основоположником концепции МВО является:

- а) Анри Файоль
- б) Питер Друкер
- в) Фредерик Тейлор
- г) Мак-Грегор

2. Ключевой принцип МВО заключается в:

- а) Жестком контроле за процессом работы
- б) Согласовании целей между руководителем и подчиненным
- в) Авторитарном стиле руководства
- г) Формальной оценке персонала

3. Цикл МВО НЕ включает этап:

- а) Постановку целей
- б) Разработку планов действий
- в) Микроменеджмент
- г) Оценка результатов

**4. Какие характеристики соответствуют критериям SMART?
(Выберите 3 варианта)**

- а) Конкретность
- б) Абстрактность
- в) Измеримость
- г) Достижимость
- д) Расплывчатость

5. Преимуществами МВО являются: (Выберите 3 варианта)

- а) Усиление бюрократии
- б) Повышение мотивации сотрудников
- в) Четкая система оценки результатов
- г) Увеличение оперативного контроля
- д) Согласование целей сотрудников с целями организации

6. Установите соответствие между этапами МВО и их содержанием:

Этап МВО	Содержание
1. Постановка целей	А) Совместное определение критериев оценки

Этап МВО	Содержание
2. Разработка планов	Б) Определение конкретных измеримых целей
3. Контроль выполнения	В) Составление программ действий и распределение ресурсов
4. Оценка результатов	Г) Регулярный мониторинг прогресса

Ключи

1	2	3	4	5	6
Б	Б	В	АВГ	БВД	БВГА

2. Задания открытого типа.

2.1. Вопросы открытого типа.

№п.п.	Вопрос
1.	Основные отличия МВО от традиционной системы управления по функциям
2.	Критически важный элемент МВО

Тема 5. Разработка и принятие управленческих решений. ОПК-6.1, ПКo OC-1.1, Пко OC-2.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№п.п.	Вопрос
1.	Сущность управленческих решений
2.	Классификация управленческих решений
3.	Модели принятия решений
4.	Методы коллективного принятия решений
5.	Проблемы принятия решений в условиях неопределенности и неполной информации

Тема 6. Проектный подход в управлении. ПКo OC-2, ПКo OC-1.1, Пко OC-2

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№п.п.	Вопрос
1.	Сущность проектного подхода
2.	Современные стандарты проектного управления

3.	Жизненный цикл проекта
4.	«Золотой треугольник проектного управления»
5.	Роли в проектной команде

Тема 7. Теория управления организационными системами. ПКo ОС-2, ПКo ОС-2.1

1. Задания закрытого типа.

1.1. Тестовые задания.

1. Основным объектом изучения в теории управления организационными системами является:

- а) Отдельные сотрудники организации
- б) Техническое оснащение предприятия
- в) Организация как целостная система
- г) Финансовые потоки компании

2. Свойство системы, при котором изменение одного элемента приводит к изменениям в других элементах системы, называется:

- а) Целостность
- б) Взаимосвязь
- в) Иерархичность
- г) Эмерджентность

3. Организационная система, активно взаимодействующая с внешней средой, называется:

- а) Закрытой системой
- б) Изолированной системой
- в) Открытой системой
- г) Статической системой

4. К основным функциям управления организационными системами относятся: (Выберите 4 варианта)

- а) Планирование
- б) Организация
- в) Контроль
- г) Производство
- д) Мотивация

5. Признаками организационной системы являются: (Выберите 3 варианта)

- а) Наличие цели
- б) Структурированность

- в) Взаимосвязь элементов
- г) Изолированность от внешней среды
- д) Саморегуляция

6. Установите соответствие между типами организационных структур и их характеристиками:

Тип структуры	Характеристика
1. Линейная	А) Сочетание вертикального и горизонтального управления
2. Функциональная	Б) Четкое единоначалие и простота управления
3. Матричная	В) Специализация по функциям и направлениям деятельности

Ключи

1	2	3	4	5	6
В	Б	В	АБВД	АБД	БВА

Тема 8. Управление изменениями. ОПК-6.1, ПКo OC-1.1, ПКo OC-2.1

- 1. Задания открытого типа.
- 1.1. Вопросы открытого типа.

№п.п.	Вопрос
1.	Эволюция подходов к управлению изменениями
2.	Сравнительный анализ ключевых моделей управления изменениями
3.	Особенности управления изменениями в условиях цифровой трансформации компании
4.	Организационная обучаемость как конкурентное преимущество

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,	40

приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	
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, 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.	20-29
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 Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

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 лекции. 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.

1. Выбор темы

Предложенная преподавателем тематика рефератов является примерной. Студенту целесообразно самостоятельно подходить к выбору темы, руководствоваться собственными интересами и наклонностями. Исходя из круга своих интересов, студенты могут предлагать темы рефератов, не вошедшие в перечень тем, рекомендуемых преподавателем. В данной ситуации необходимо обязательно согласовать предлагаемую тему реферата с преподавателем.

Выбрав тему реферата, необходимо:

- Ознакомиться с кругом вопросов, относящихся к избранной теме, повторить лекционный материал и проанализировать заново литературу, рекомендованную к соответствующей теме учебной программой по дисциплине «Методы исследований в менеджменте», получить четкое представление о сущности темы, ее месте и значении в изучаемом курсе и в профессиональной деятельности.
- Расширить круг литературных источников по теме реферата, пользуясь каталогами, имеющимися в библиотеке Липецкого филиала РАНХ ГС, а также в библиотеках г. Липецка.

Наряду с учебной и монографической литературой необходимо использовать статьи, опубликованные в периодических изданиях, в том числе в журналах: «Социологические исследования» и др.

Повышению качества реферата способствует знание законодательных актов и постановлений Правительства Российской Федерации в сфере, относящейся к теме исследования, которые публикуют в «Российской газете» и в Собраниях законодательства Российской Федерации за соответствующих год.

Итогом предварительного этапа работы должен стать план реферата.

2. Составление плана реферата

План реферата определяет не только круг вопросов, которые должны быть затронуты в избранной теме, но и основное содержание реферата. Он

позволяет студенту получить общую ориентацию в материале темы, обеспечивает его правильный отбор и логику изложения.

План реферата включает введение, основную часть, заключение, список использованной литературы, приложения.

Во введении дается обоснование актуальности выбранной темы в теоретическом и практическом аспектах, анализ степени ее разработанности в проанализированной литературе, формулируется цель, и определяются задачи исследования.

При оценке состояния разработанности темы не следует идти по пути аннотирования литературы. Каждый источник необходимо анализировать лишь в аспекте исследуемой темы.

Основную часть реферата необходимо разбить на вопросы и подвопросы (пункты), которые должны иметь свое лаконичное и четкое название.

Заключение должно содержать четко сформулированные выводы, к которым пришел студент в результате изучения выбранной темы, а также вопросы, оставшиеся нерешенными и нуждающиеся в дальнейшей разработке.

3. Систематизация собранного материала и написание реферата

Изучение литературных источников должно сопровождаться анализом и систематизацией собранного материала. Необходимые сведения распределяются в соответствии с целью и задачами реферата. Может возникнуть необходимость в корректировке предварительно разработанного плана в окончательный его вариант. Завершается систематизация материала формированием однозначной, выверенной концепции.

Хорошо продуманный план, каждый пункт которого обеспечен строго отобранным материалом, - важнейшая предпосылка успешного написания реферата.

Начинать необходимо с основной части, а не с введения. Работа над основной частью позволит до конца осмыслить подобранные литературные источники.

В соответствии с планом, текст основной части реферата необходимо разделить на вопросы и подвопросы (пункты) с соответствующим распределением собранного материала. Выделение любого вопроса, подвопроса (пункта), структуризация реферата в целом должны осуществляться по формуле: задача - разработка - вывод.

Изложение материала не должно носить описательный характер. Необходим анализ, в том числе статистического материала, с соответствующими выводами, который должен быть тесно связан с текстом. Обширный массив статистических данных целесообразно сводить в таблицы. На основе статистических данных можно построить диаграммы, графики, позволяющие более рельефно представить те или иные социально-экономические явления и процессы.

Все таблицы, диаграммы, графики, схемы, приводимые в реферате, должны быть озаглавлены и пронумерованы. Обязательным является приведение под ними ссылок на источники с упоминанием страниц, откуда позаимствованы статистические данные.

Весь проводимый в тексте цифровой материал должен иметь ссылки на соответствующие источники. Сноски обязательны также в случаях буквального цитирования текста или же при использовании суждений, положений, выводов, содержащихся в трудах других авторов.

Достоинством реферата является анализ различных точек зрения по дискуссионным вопросам, аргументация разделяемой или своей позиции.

Методические рекомендации по решению ситуационной задачи (кейса).

Решение ситуационных задач - это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Обучающиеся должны исследовать конкретную экономическую, социальную и бизнес-ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них.

Ситуационные задачи основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Методика решения ситуационных задач.

1. Понимание задачи:
 - усвоение какой учебной темы предполагает решение ситуационных задач;
 - какого рода требуется результат;
 - должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
 - если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
 - какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
 - сколько времени вы должны работать с кейсом?
2. Просмотр ситуационных задач:
 - просмотрите содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
 - если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
 - после этого прочтите ситуационную задачу медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.
3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем:
 - необходимо структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
 - определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации;

- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» - связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая - с поведением конкурента;
- опишите ситуацию, ответив на вопросы:
- Кто считает, что проблема, и почему? определение лиц, чьи интересы затрагивает проблемная ситуация и умение учитывать их различные, зачастую противоположные интересы и точки зрения;
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространство решения»?

4. Диагностическая стадия.

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды;
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики.

5. Формулировка проблем.

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность;

6. Выбор критериев решения проблемы.

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

7. Генерирование альтернатив.

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего.

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. Презентация выводов. Оформление и сдача решения.

Вопросы для самостоятельной работы обучающихся

1. Сравните вклад школ научного управления, административной и человеческих отношений в развитие современного менеджмента. Приведите примеры их практического применения в организациях сегодня.
2. Объясните, как принципы системного подхода (целостность, иерархичность, обратная связь) влияют на принятие управленческих решений. Проиллюстрируйте примером из реальной компании.
3. Проанализируйте преимущества и недостатки матричной организационной структуры. В каких отраслях она наиболее эффективна и почему?
4. Сравните теории мотивации Маслоу, Герцберга и Макклелланда. Какие из них наиболее актуальны для управления поколением Z? Обоснуйте ответ.
5. Опишите этапы процесса принятия рационального управленческого решения. Какие психологические барьеры (когнитивные искажения) могут помешать этому процессу?
6. Проведите SWOT-анализ для выбранной организации. Сформулируйте 3 стратегические рекомендации на основе результатов анализа.
7. Как организационная культура влияет на эффективность компании? Опишите методы диагностики и изменения организационной культуры.
8. Проанализируйте причины возникновения конфликтов в организации. Какие методы их разрешения вы считаете наиболее эффективными и почему?

9. Используя модель изменений Курта Левина, разработайте план внедрения цифровой системы документооборота в компании с традиционной бумажной культурой.
10. Разработайте систему контроля для проекта по запуску нового продукта. Какие ключевые показатели (KPI) вы будете использовать?

Примерные темы рефератов

1. Эволюция управленческой мысли.
2. Системный подход в управлении: теория и практика применения.
3. Стратегическое управление в условиях неопределенности внешней среды.
4. Стратегическое управление в условиях неопределенности внешней среды.
5. Лидерство в организации: современные концепции и практика развития.
6. Организационная культура и ее влияние на эффективность управления.
7. Управление изменениями в современной организации.
8. Принятие управленческих решений: методы и технологии.
9. Корпоративная социальная ответственность в системе управления.
10. Власть и влияние в организации.

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

8.1. Основная литература

1. Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.] ; ответственный редактор В. Я. Афанасьев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 665 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-4368-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508911>.

2. Астахова, Н. И. Теория управления : учебник для вузов / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20190-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/557727>.

3. Митрошенков О.А. Философия управления. Учебник для бакалавриата и магистратуры. — М.: Юрайт 2018. — 248 с. Режим доступа <https://knigism.online/view/635595>

4. Гастев А.К. Поэзия рабочего удара (сборник). — М.: Художественная литература, 1971. Режим доступа: <http://ruslit.traumlibrary.net/book/gastev-poezia-rab-udara/gastev-poezia-rab-udara>

[udara.html](#)

5. 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. Гурина М.А. Теория управления: учебное пособие. Воронеж: НАУКА-ЮНИПРЕСС, 2015.

8.2. Дополнительная литература

1. 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>
2. Гапоненко, А. Л. Теория управления : учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17206-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535890>
3. Астахова, Н. И. Теория управления : учебник для вузов / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20190-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/557727>
4. Гурина М.А. Теория управления: учебно-методическое пособие. Воронеж: НАУКА-ЮНИПРЕСС, 2012

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации: принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Справочно-правовая система (СПС) «Консультант Плюс» URL: http://www.consultant.ru/popular/cons/1_1.html.
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. (в совр.ред) № 79–ФЗ // Справочно-правовая система (СПС) «Консультант Плюс» URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/
3. Прогноз социально-экономического развития РФ на период до 2036 (одобрен на заседании Правительства РФ 22.11.2018 // Справочно-правовая система (СПС) «Консультант Плюс» URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_312165/
4. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 // Справочно-правовая система (СПС)

8.4. Интернет-ресурсы

1. Deloitte&Touche ЗАО Делойт и Туш <http://www.deloitte.com> СНГ
2. Harvard Publishing <https://www.hbsp.harvard.edu>
3. PricewaterhouseCoopers International Limited <http://www.pwc.com>
4. Project Management Institute <https://www.pmi.org>
5. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» <https://www.cfin.ru/>
6. Портал компании Бизнес-студия. <http://www.Businessstudio.ru>
7. Сайт консалтинговой компании Инталев. <http://www.intalev.ru/>
8. Сайт консалтинговой компании И. Адизеса www.adizes.com
9. Сайт С.П. Курдюмова www.spkurdyumov.ru
10. Сообщество менеджеров www.executive.ru
11. Центр проектного менеджмента <https://pm.center/>
12. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;
13. Научная библиотека Липецкого филиала РАНХиГС. URL: <http://lfags48.ru/ellibrary>
14. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;
15. Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru;
16. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
17. Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru;
18. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;
19. Электронно-библиотечная система Znanium, URL: <http://znanium.com/>
20. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;
21. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <https://urait.ru/>
22. Электронно-библиотечная система IPRBOOKS. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>

8.5. Иные источники

1. Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» <https://ptpu.pro>
2. Журнал «Государственная служба» <http://pa-journal.igsu.ru/>
3. Журнал «Экономические стратегии» http://www.inesnet.ru/es_magazine/

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

Реализация учебной дисциплины Б1.О.13 Теория управления осуществляется в аудитории, оснащённой модульной мебелью, видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, компьютером(ами), имеющим(ими) выход в сеть Интернет.

Возможно проведение всех видов занятий с использованием ДОТ. Материалы для проведения учебных занятий с использованием ДОТ могут быть размещены в системе дистанционного обучения Академии (на портале: <https://lms.ranepa.ru>).

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

Для организации и проведения контактной и самостоятельной работы обучающихся используется:

а) лицензионное программное обеспечение:

Наименование программного обеспечения	Назначение и тип лицензии программного обеспечения
Microsoft Windows	Операционная система. Лицензионная версия
Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)	Офисный пакет приложений. Лицензионная версия
Adobe Acrobat Reader	Программное обеспечение для чтения, печати и рецензирования файлов PDF. Свободная лицензия
7-Zip	Архиватор с высокой степенью сжатия. Свободная лицензия
Microsoft Edge Google Chrome Mozilla FireFox Opera Yandex	Браузеры. Свободная лицензия
Ramus Educational	Средство для создания диаграмм в формате IDEF0 и DFD. Свободная лицензия
AST	Программное обеспечение для тестирования. Лицензионная версия

б) информационные справочные системы:

Наименование информационной справочной системы	Ссылка на ресурс
Справочная правовая система	http://www.consultant.ru

«КонсультантПлюс» (официальный сайт);	
Справочная правовая система «Гарант» (официальный сайт)	http://www.garant.ru