

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 11.06.2024 13:49:36  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»



Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)  
Теория и практика управления

Направление подготовки  
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль подготовки  
Управление трудовыми и социальными процессами в организации

Для студентов 2 курса очной формы обучения  
2 курса очно-заочной формы обучения

Составитель: к.э.н., доцент О.В. Скудалова

Тверь, 2024

## **I. Аннотация**

### **1. Цель и задачи дисциплины**

Целью освоения дисциплины (или модуля) является: формирование у студентов основополагающего представления об организациях и об эффективном управлении ими.

Задачами освоения дисциплины являются:

- приобретение студентами современных знаний и навыков в области управления социальными системами и процессами, овладение механизмами и технологиями управления;
- формирование устойчивых знаний о сущности и особенностях управления в обществе;
- приобретение навыков в использовании методологии и инструментария современного эффективного управления;
- усвоение норм и стандартов в поведении руководителя, понимание социальной ответственности управленца за результаты своей деятельности;
- получение общих знаний о современных теориях и концепциях, их методологической взаимосвязи и применении на практике.

### **2. Место дисциплины в структуре ООП**

Дисциплина «Теория и практика управления» относится к обязательной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление трудовыми и социальными процессами в организации».

В содержательно-методическом плане данная дисциплина связана с дисциплинами: История управленческой мысли, Экономическая теория, Экономика организации, Управление персоналом организации, Теория организации и др.

**3. Объем дисциплины:** 5 зачетных единиц, 180 академических часов, в том числе:

**Для очной формы обучения:**

**контактная аудиторная работа:** лекции 34 часа, практические занятия 34 часа,

**самостоятельная работа:** 85 часов, в том числе контроль 27 час., общая 112

**Для очно-заочной формы обучения:**

**контактная аудиторная работа:** лекции 24 часа, практические занятия 22 часа,

**самостоятельная работа:** 107 час, в том числе контроль 27 час, общая 134

**4. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
ОПК-1 – Способен применять знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.1 Анализирует профессиональную задачу в сфере управления организацией, выделяя ее базовые составляющие
	ОПК-1.2 Идентифицирует и интерпретирует знания экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий для решения поставленной профессиональной задачи
	ОПК-1.3 Осуществляет поиск информации в российском законодательстве в части работы с персоналом для решения профессиональной задачи
	ОПК-1.4 Рассматривает и предлагает альтернативные варианты решения профессиональной задачи с учетом знаний экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий

**5. Форма промежуточной аттестации и семестр прохождения:**

**По очной форме обучения:** экзамен, 3 семестр

**По очно-заочной форме обучения:** экзамен, 1 семестр

**6. Язык преподавания русский.**

**II. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**Для очной формы обучения**

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа, в том числе Контроль (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) работы	
Тема 1. Сущность управления, его структура и основные характеристики	20	5	5	15
Тема 2. Системный, синергетический, ситуационный и комплексный подходы в управлении	20	4	4	15
Тема 3. Организация процесса управления	27	5	5	15
Тема 4. Принципы, методы и законы управления. Понятие системы управления	28	5	5	15
Тема 5. Управленческие решения, сущность и значение	27	5	5	15
Тема 6. Особенности государственного и муниципального управления	28	5	5	15
Тема 7. Эффективность управления, методологические подходы к оценке эффективности управления	30	5	5	22
<b>ИТОГО</b>	<b>180</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>112</b>

**Для очно-заочной формы обучения**

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Самостоятельная работа, в том числе Контроль (час.)	
		Лекции		Практические занятия			Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)
		всего	в т.ч. практическая подготовка	всего	в т.ч. практическая подготовка		

Тема 1. Сущность управления, его структура и основные характеристики	21	4		2		-	15
Тема 2. Системный, синергетический, ситуационный и комплексный подходы в управлении	33	4		2		-	25
Тема 3. Организация процесса управления	33	4		4		-	25
Тема 4. Принципы, методы и законы управления. Понятие системы управления	28	4		4		-	20
Тема 5. Управленческие решения, сущность и значение	32	4		4		-	24
Тема 6. Особенности государственного и муниципального управления	19	2		2			15
Тема 7. Эффективность управления, методологические подходы к оценке эффективности управления	14	2		2			10
<b>ИТОГО</b>	<b>180</b>	<b>24</b>		<b>22</b>		<b>-</b>	<b>134</b>

### Содержание разделов и тем по дисциплине

#### **Тема 1. Сущность управления, его структура и основные характеристики**

- Теория управления: управление как фактор успеха деятельности, сущность и содержание процесса управления, специфика управленческой деятельности, современные проблемы управления и пути их решения.

- Управление как способ организации жизнедеятельности людей и построение эффективных системных процессов.
- Институциональный характер управления. Основные компоненты управленческой деятельности: субъект управления, объект управления, управляющее воздействие.
- Функциональные основы теории управления: разделение, специализация и кооперация управленческого труда; функциональная организация труда работников управления.
- Управление, менеджмент и руководство.
- Тенденции развития современного управления. Проблемы менеджмента в условиях рыночных отношений.
- Цели и целеполагание в управлении: роль цели в организации и осуществлении процессов управления, классификация целей, построение дерева целей; сочетание разнообразия целей и функций менеджмента; система управления по целям; стратегия и тактика управления. Соответствие целей управления целям организации.
- Ресурсы управления: человеческие, материальные, информационные, финансовые ресурсы управления; роль человека в процессах управления; информация как ресурс управления, информационные системы и технологии; экономическое содержание ресурсов управления.

## **Тема 2. Системный, синергетический, ситуационный и комплексный подходы в управлении**

- Система и системность: основополагающие категории теории систем и системного подхода. Сущность и классификация систем.
- Социальные системы: признаки, особенности, многообразие. Социальные системы как объект управления.
- Системный подход. Сущность системного подхода и особенности его применения в управлении. Этапы и алгоритмы системного подхода в управлении организацией. Системный подход к принятию управленческих решений. Системный анализ.
- Синергетический подход. Сущность синергетического подхода и особенности его применения в управлении. Этапы и алгоритмы синергетического подхода в управлении организацией.
- Ситуационный подход. Сущность ситуационного подхода и особенности его применения в управлении. Этапы и алгоритмы ситуационного подхода в управлении организацией.
- Особенности эволюции отношений в системах управления на современном этапе развития общества. Возникновение синергетики (общей теории самоорганизации) в ответ на

усложнение систем, ускорение процессов изменений, движения информации.

- **Комплексный подход.** Сущность комплексного подхода и особенности его применения в управлении. Этапы и алгоритмы комплексного подхода в управлении организацией.
- **Деятельность как основа и предпосылка управления.** Сущностная характеристика деятельности и ее структура. Управление как результат взаимодействия содержания и формы деятельности. Сущность и основные виды управления деятельностью: актуальное и аккумулятивное, координация и субординация, самоуправление.
- **Управление деятельностью и проблема самоорганизации.** Самоорганизация как составная часть самоуправления. Дезорганизация, сущность, значение и пути преодоления.

### **Тема 3. Организация процесса управления**

- **Информация и коммуникация – связующие процессы управления.** Коммуникация в процессе управления. Информация как уменьшение неопределенности. Особенности управленческой информации. Классификация управленческой информации. Требования к информации, используемой в управлении.
- **Коммуникационный процесс:** сущность, цели, этапы. Модель процесса коммуникации. Типология коммуникаций. Факторы, влияющие на процесс делового общения.
- **Управление коммуникациями:** роль коммуникаций в деятельности организации, классификация коммуникаций, уровни и виды коммуникаций, коммуникационный процесс, принципы управления коммуникациями.
- **Информационное обеспечение управления.** Законодательство РФ об информации и информатизации.
- **Процесс и механизм управления:** понятие процесса управления. Операции процесса управления. Свойства, характеристики и основные этапы процесса управления.
- **Типология процессов управления.** Понятие механизма управления, стихийное и сознательное формирование механизма управления.
- **Зависимость процессов управления функционированием и развитием.**

### **Тема 4. Принципы, методы и законы управления. Понятие системы управления**

- Методы управления как компонент механизма управления. Классификации методов управления: по масштабам применения; по роли в жизнедеятельности организации; по отраслям и сферам использования; по степени воздействия; по функциям управления; по объекту управления.
- Типология по характеру воздействия: административные, экономические, социально-психологические.
- Общенаучные методы теории управления. Методы управленческого воздействия. Методы решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента.
- Диалектика объективного и субъективного в управлении. Закон необходимого разнообразия; А.А. Богданов и закон наименьших (закон успешного управления); закон соответствия интересов субъекта и объекта управления; закон В. Парето (стремление социальной системы к равновесию). Законы С. Паркинсона. Аксиомы С. Паркинсона.
- Принципы управления А. Файоля. Управление по Ф. Тейлору. Кибернетические принципы управления.
- Общие принципы управления: системности, научности, дополненности, эволюционизма, оптимальности, состязательности.
- Организационно-технологические принципы управления: разделения управленческого труда, сочетания централизации и демократизма, диапазона управления.
- Частные принципы управления. Принципы Л. Питера и его следствия. Производные принципа Л Питера.
- Закономерности и принципы управления: субъективные и объективные факторы в управлении. Закономерности управления. Классификация принципов управления.
- Классификация моделей управления.
- Система управления: понятие системы управления, распределение функции, полномочий и ответственности, принципы построения систем управления, факторы формирования систем управления; понятие звена управления, разработка комплекса функций обособляемого звена системы управления, типология систем управления.

## **Тема 5. Управленческие решения, сущность и значение**

- Управленческие решения как взаимодействия в процессе управленческой деятельности. Понятие, сущность, значение. Характеристики управленческих решений: объективность, системность, сознательность.
- Структура управленческих решений. Этапы принятия УР.

- Процедура принятия управленческих решений.
- Виды управленческих решений.
- Общие требования к принятию управленческих решений.
- Проблемные участки в принятии управленческих решений.
- Эффективность и результативность в процессе принятия управленческих решений.

## **Тема 6. Особенности государственного и муниципального управления**

- Централизация и децентрализация управления: полномочия и факторы их распределения; делегирование полномочий в процессах управления, функциональное содержание полномочий; выбор и регулирование степени централизации управления.
- Сущность и особенности государственного управления. Объекты государственного управления. Цели и функции государственного управления.
- Организационная структура государственного управления.
- Государственное управление и государственная служба.
- Место и роль государственного управления в обществе, в системе социального управления. Взаимодействие органов государственной власти в процессах управления с институтами гражданского общества.
- Местное самоуправление как вид управления.
- Сущность и основные признаки муниципального образования. Конституционно-правовые основы местного самоуправления. Взаимоотношения государственной и муниципальной власти, разграничение полномочий. Организационные формы осуществления местного самоуправления. Муниципальное управление как деятельность органов местного самоуправления. Особенности муниципальной службы.
- Государственная политика в области развития местного самоуправления в Российской Федерации.

## **Тема 7. Эффективность управления, методологические подходы к оценке эффективности управления**

- Условия и факторы результативной работы менеджера.
- Понятия, сущность и содержание и эффективности менеджмента. Структурные компоненты эффективности управления: эффективность труда аппарата управления; эффективность процесса управления; эффективность системы управления.

- Методологические подходы к оценке эффективности управления. Затраты на управление.
- Экономическая и социальная эффективность управления. Основные показатели экономической и социальной эффективности управления. Методики определения эффективности управления. Факторы роста эффективности управления.

### III. Образовательные технологии

Учебная программа – наименование разделов и тем (в строгом соответствии с разделом II РПД)	Вид занятия	Образовательные технологии
Тема 1. Сущность управления, его структура и основные характеристики	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Методы группового решения творческих задач
Тема 2. Системный, синергетический, ситуационный и комплексный подходы в управлении	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии
Тема 3. Организация процесса управления	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии
Тема 4. Принципы, методы и законы управления. Понятие системы управления	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач
Тема 5. Управленческие решения, сущность и значение	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация

	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач
Тема 6. Особенности государственного и муниципального управления	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Методы группового решения творческих задач
Тема 7. Эффективность управления, методологические подходы к оценке эффективности управления	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Методы группового решения творческих задач

#### **IV. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации**

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации

1. *Контрольные вопросы и задания для практических занятий.*

##### **Тема 1. Сущность управления, его структура и основные характеристики**

###### **Задание 1**

Проанализировать термин «управление» с использованием рисунков и ассоциаций (игра «персонификация»), вывести основные категории, определить структуру и базовые характеристики.

###### **Задание 2**

Приведите основные определения управления (не менее 5) с указанием автора и источника информации.

Определение	Автор	Источник
1. Управление -		

###### **Задание 3**

Составить схему «Структура управления и основные характеристики» на основе проведенного мозгового штурма, групповой дискуссии и обсуждения.

##### **Тема 2. Системный, синергетический, ситуационный и комплексный подходы в управлении**

*Практическое задание:*

### Задание 1

Составить комплексную таблицу плюсов и минусов всех подходов в управлении.

Название подхода	3-4 достоинства в каждом	3-4 недостатка в каждом
1.		
2.		
3.		

### Задание 2

Провести сравнительный анализ существующих концепций управления и составить аналитическую таблицу.

Название концепции	Страны, период появления	Авторы	Значение, сущность	Где сегодня применяется? (сфера, отрасли) Применяется ли?

- Концепция управления качеством
- Управление по результатам
- Система сбалансированных показателей
- Ключевые показатели деятельности
- Проектный менеджмент
- Управление изменениями

### Задание 3

Написать эссе: «Значение системного, процессного, ситуационного подходов в управлении», выделить базовые характеристики каждого из подходов с отражением в материале.

### Задание 4

Сформулируйте три практические управленческие ситуации, в которых может быть применен (реализован) ситуационный подход.

## **Тема 3. Организация процесса управления**

*Контрольные вопросы:*

1. Что вы понимаете под «организацией процесса управления»?
2. Какое значение имеет функция организации в управлении?

3. Опишите значение мотивации в системе управления.
4. Какие существуют способы мотивации сотрудников на предприятии?
5. Кто осуществляет функцию контроля в организации и почему ее обозначают как самую важную функцию управления?
6. В чем выражается основное значение функции организации?
7. Опишите практическую управленческую ситуацию, где проявляется использование функции координации.

*Практические задания:*

Задание 1

Решить кейс: «Персонал организации систематически не укладывается в устанавливаемые руководителем плановые сроки выполнения заданий. Что должен предпринять руководитель?»

Задание 2

Составить таблицу «Функции управления», привести примеры, иллюстрирующие их на практике.

Задание 3

Сформулируйте практическую управленческую ситуацию, где проявляется использование функции контроля.

**Тема 4. Принципы, методы и законы управления. Понятие системы управления**

Задание 1

*Выполнить тест:*

1. Управление – это:
  - а. процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
  - б. особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
  - с. эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.
2. Интегративный аспект подхода к науке управления организацией состоит в:
  - а. выявлении цели системы, противоречий в ее функционировании, путей и способов разрешения противоречий, в выявлении основного звена, обеспечивающего сохранение объекта исследования как целостной системы;
  - б. выявлении элементов, входящих в исследуемую систему, определении уровня общности системы, ее мощности;

- с. определении среды обитания системы, характер субординационных и координационных связей с другими системами, тесноты этих связей.

**3.** Выберите правильные функции менеджмента:

- а. планирование;
- б. координирование;
- с. распределение;
- д. стимулирование;
- е. все ответы верны.

**4.** Согласны ли вы с утверждением: «Результат управления рисками (в том числе и в управлении) заключается в выборе и реализации стратегии контроля значимых рисков»?

- а. Да;
- б. Нет.

**5.** Цель системного анализа:

- а. определение оптимального использования трудовых ресурсов, оборудования, финансовых и материальных средств;
- б. обоснование экономической целесообразности разработки новой или повышения качества и эффективности выпускаемой продукции;
- с. выявление реальных целей принимаемого решения, возможных вариантов достижения этих целей, установление условий появления проблемы, ограничений и последствий решения.

**6.** К процессуальной теории мотивации относится:

- а. теория потребностей;
- б. теория мотивация Ф.Герцберга;
- с. теория справедливости.

*Практическое задание:*

#### Задание 1

Провести игру в формате мозгового штурма с определением элементов системы управления и их взаимодействия между собою. Составить схемы «система управления» в микро группах и обсудить их составляющие.

#### Задание 2

Выделить 5 любых принципов управления и проиллюстрировать практическими примерами действие и необходимость данных принципов. Составить аналитическую таблицу с указанием особенностей каждого из принципов.

#### Задание 3

Проанализируйте ситуацию в микрогруппах и ответьте на вопросы:

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новых строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем, и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию. За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее 14 заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того, чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, повысили зарплату. Под руководством нового директора отдела Ирина начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффектно подать ее на общеорганизационных совещаниях и переговорах.

Контрольные вопросы к данной ситуации:

1. Какая проблема существует в компании? 2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга? Что он чувствует? 3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию? 4. Эффективно ли выстроена система мотивации персонала на предприятии? 5. Какова специфика подбора кадров на предприятии? В чем достоинства и недостатки такой системы? 6. Какие меры по улучшению работы отдела маркетинга можно порекомендовать?

Задание 4

Изучив информацию, размещенную на официальном сайте организации, опишите систему, структуру и организацию управления. Ответ аргументируйте.

## **Тема 5. Управленческие решения, сущность и значение**

*Практические задания:*

Задание 1

Определите основные шаги принятия управленческого решения. Составьте схему «Принятие управленческих решений в частной компании» в микро группах.

## Задание 2

*Образцы контрольных тестов.*

- 1..... Р  
иск при принятии управленческих решений заключается ...
- А. в вероятности потери ресурсов или неполучения дохода
  - Б. в опасности принятия неудачного решения
  - В. в невозможности прогнозировать результаты решения
  - Г. в отсутствии необходимой информации для анализа ситуации
- 2..... О  
перативные цели ...
- А. направляют деятельность конкретных работников и позволяют давать оценку их работе
  - Б. определяют, чем на самом деле в текущий период занимается организация
  - В. определяют общее назначение организации
3. Необходимость согласования принятого решения вызывается ...
- А. чрезмерной централизацией управления
  - Б. нечетким распределением прав и ответственности
  - В. тем, что принятие решений в организации является групповым, а не индивидуальным процессом
  - Г. бюрократическим характером современных организаций
4. Перед тем как начать процесс планирования, организация должна ...
- А. выявить недостатки в системе управления
  - Б. разработать бизнес-план
  - В. разработать и определить стратегию будущих действий
  - Г. провести анализ предыдущих периодов деятельности
5. Для более эффективной реализации управленческого решения необходима(о) ...
- А. система контроля
  - Б. сформулировать имеющиеся ограничения
  - В. оперативная система управления
6. Уровень риска характеризуется ...
- А. вероятностью возникновения ущерба
  - Б. произведением вероятности возникновения ущерба и размера возможного ущерба +
  - В. размером возможного ущерба
7. ... управленческие решения относятся к способу фиксации решений
- А. Стратегические
  - Б. Долгосрочные
  - В. Документированные +

8. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, ...

- А. носят индивидуальный характер
- Б. протекают в паритетных группах
- В. протекают в иерархических группах

9. Лицо, принимающее решение (ЛПР) – это ...

А. человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней

Б. субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы, суверенно воспользоваться положительными результатами от решения проблемы или взять на себя всю ответственность за неуспех, неудачу, за напрасные расходы +

В. группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат

10. Альтернатива – это ...

А. один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений

Б. вариант оценки проблемы, противоположный предложенному

В. способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора

11. Основу принятия всех решений на всех этапах процесса выработки решений составляют ...

А. как предпочтения ЛПР, так и предпочтения эксперта

Б. предпочтения лиц, принимающих решение (ЛПР) +

В. предпочтения эксперта

12. Эффективность управленческого решения (УР) – это ...

А. степень удовлетворенности персонала от разработки и реализации УР

Б. степень соответствия результатов, полученных от реализации УР, поставленным целям

В. ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации УР в организации

## **Тема 6. Особенности государственного и муниципального управления**

*Практические задания:*

Задание 1

Составьте аналитическую таблицу на тему «Проблемы управленческой практики в государственном и муниципальном секторе» в микро группах.

## Задание 2

В формате мозгового штурма обсудить ряд следующих вопросов и представить макет, иллюстрирующий проблемные участки государственного и муниципального управления, а также рекомендации по их решению.

Вопросы:

1. ....  
Законность и ответственность в государственном управлении.
2. .... Р  
реализация государственной политики в процессе управления.
3. .... С  
овременные информационные и коммуникационные технологии в государственном управлении.
4. .... К  
ультура государственного управления.
5. .... Г  
осударственное регулирование малого предпринимательства.
6. .... С  
вязи с общественностью в системе государственного управления.
7. .... К  
онтроль и надзор в системе государственного управления.
8. .... Г  
осударственное управление и современный менеджмент.
9. .... В  
заимодействие государственных и муниципальных органов управления.
10. .... Г  
осударственное управление в административно-политической сфере.

### **Тема 7. Эффективность управления, методологические подходы к оценке эффективности управления**

#### Задание 1

Составить терминологические понятия «эффективность управления» с указанием автора и источника.

Определение	Автор	Источник
1. Эффективность управления		
2.		

#### Задание 2

Составить схему факторов: «Эффективность управленческих решений» и презентация своего проекта с объяснением значения каждого фактора и его связи с другими.

### Задание 3

Решить кейс: «Персонал организации систематически не укладывается в устанавливаемые руководителем плановые сроки выполнения заданий. Что должен предпринять руководитель?»

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Типовые контрольные задания для экзамена

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
ОПК-1 – Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.1 Анализирует профессиональную задачу в сфере управления организацией, выделяя ее базовые составляющие
	ОПК-1.2 Идентифицирует и интерпретирует знания экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий для решения поставленной профессиональной задачи
	ОПК-1.3 Осуществляет поиск информации в российском законодательстве в части работы с персоналом для решения профессиональной задачи
	ОПК-1.4 Рассматривает и предлагает альтернативные варианты решения профессиональной задачи с учетом знаний экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий

Вид промежуточной аттестации - выполнение кейсов.  
Способ проведения способы проведения: письменный.

Типовые задания:

1. Один из подчиненных вам руководителей плохо обращается с персоналом: он груб, безразличен к людям, постоянно обижает их, заносчив, высокомерен. Это 10 отрицательно отражается на работе организации. Вместе с тем этот руководитель — хороший специалист, досконально знает свое дело, рационально мыслит, упорен и настойчив в достижении цели, строг и требователен к подчиненным. Какое решение следует принять? Какое управленческое решение будет эффективным для организации? Каковы его последствия?
2. Ваши заместители и другие подчиненные выполняют полученные задания не так, как это сделали бы вы, на ваши замечания не реагируют, продолжая работать по-своему. Как добиться эффективности решения рабочих вопросов?
3. Вас назначили руководителем школы, которая в районе считается благополучной, имеет хорошие показатели успеваемости. За учебным заведением не числится ни преступлений, ни приводов в милицию. Между тем выпускники школы плохо адаптируются к жизни и на производстве после окончания школы. Половина из них не выдерживает конкурсных экзаменов в вузы, многие не подтверждают знания при проведении единых контрольных работ. Как вы будете действовать? Вот некоторые из возможных действий:
  - посещаю уроки и анализирую их;
  - разбираюсь со своими заместителями;
  - провожу педсовет и выслушиваю членов коллектива;
  - встречаюсь с выпускниками школы и беседую с ними;
  - знакоюсь с работой лучших школ и лучших учителей;
  - сам провожу открытые уроки и совместно с учителями анализирую их.

Задание:

- 3.1 Проанализируйте предложенные варианты действий, чтобы определить, достаточно ли этих шагов для менеджера или они неправомерны и нужно предпринимать совсем другие усилия?!
- 3.2 Обоснуйте последовательность Ваших управленческих действий.
- 3.3 Обозначьте социальные последствия, принятого Вами управленческого решения.

### Критерии и шкала оценивания

Индикаторы	Критерий оценивания	Шкала оценивания
ОПК-1.1 Анализирует профессиональную задачу в сфере управления организацией, выделяя ее базовые составляющие	Правильно анализирует профессиональную задачу в сфере управления организацией, выделяя ее базовые составляющие	10
	Анализирует профессиональную задачу в сфере управления организацией, выделяя основные ее составляющие	6-7
	Пытается анализировать профессиональную задачу в сфере управления организацией, затрудняется с выделением основных ее составляющих	3-4
	Не способен анализировать профессиональную задачу в сфере управления организацией, не выделяет основные ее составляющие	0
ОПК-1.2 Идентифицирует и интерпретирует знания экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий для решения поставленной профессиональной задачи	В полном объеме, точно идентифицирует и правильно интерпретирует знания для решения поставленной профессиональной задачи	10
	В полном объеме идентифицирует, но с небольшими неточностями интерпретирует знания для решения поставленной профессиональной задачи	6-7
	Идентифицирует, но не интерпретирует знания для решения поставленной профессиональной задачи	3-4
	Не идентифицирует и не интерпретирует знания для решения поставленной профессиональной задачи	0

ОПК-1.3 Осуществляет поиск информации в российском законодательстве в части работы с персоналом для решения профессиональной задачи	Рассматривает и аргументированно предлагает 2-3 альтернативных варианта решения профессиональной задачи	10
	Рассматривает и предлагает без аргументации 2-3 верных альтернативных варианта решения профессиональной задачи	6-7
	Рассматривает и предлагает только 1 вариант решения профессиональной задачи	3-4
	Не рассматривает и не предлагает альтернативные варианты решения профессиональной задачи	0
ОПК-1.4 Рассматривает и предлагает альтернативные варианты решения профессиональной задачи с учетом знаний экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий	Правильно оценивает и предлагает все варианты решения профессиональных задач с точки зрения различных последствий	10
	Правильно оценивает и предлагает некоторые варианты решения профессиональных задач с точки зрения различных последствий	6-7
	Пытается оценивать и предлагать варианты решения профессиональных задач с точки зрения различных последствий	3-4
	Не способен оценивать и предлагать варианты решения профессиональных задач	0

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., ответ обучающегося на экзамене оценивается суммой до 40 баллов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр, и баллов, полученных на экзамене.

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:

От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;

От 70 до 84 баллов – «хорошо»;  
От 85 до 100 баллов – «отлично».

## **V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### 1) Учебно-методическое и информационное обеспечение

#### а) Основная литература:

1. Теория и практика менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Петров [и др.] ; ответственный редактор А. Н. Петров. — 3-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 579 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17683-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545082> (дата обращения: 11.04.2024).

2. Основы современного управления : теория и практика : учебник / под общ. ред. д. э. н., проф. А. Т. Алиева, д. э. н., проф. В. Н. Боробова. - 5-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 526 с. - ISBN 978-5-394-05350-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2083283> (дата обращения: 11.04.2024). — Режим доступа: по подписке.

3. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 288 с. - ISBN 978-5-9776-0085-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2125913> (дата обращения: 11.04.2024). — Режим доступа: по подписке.

#### б) Дополнительная литература:

1. Костина, Н. Б. Теория управления : учебник / Н.Б. Костина, Т.В. Дуран, Д.А. Калугина. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 252 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/10.12737/textbook\\_58e741bf9ba680.6641029](http://www.dx.doi.org/10.12737/10.12737/textbook_58e741bf9ba680.6641029). - ISBN 978-5-16-012629-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002091> (дата обращения: 16.11.2020). — Режим доступа: по подписке.

2. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Румянцева. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 304 с.: - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010536-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052228> (дата обращения: 01.12.2020). — Режим доступа: по подписке.

3. Скудалова О. В. Основы теории управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие / О. В. Скудалова. — Тверь : Тверской государственный университет, 2019. — 132 с. — URL : <http://megapro.tversu.ru/megaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=5007844>

4. Тавокин, Е. П. Теория управления : учебное пособие / Е. П. Тавокин. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 202 с. — (Высшее образование:

Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-014220-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/970226> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

5. Балашов, А. П. Основы теории управления : учебное пособие / А. П. Ба-лашов. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 280 с. - ISBN 978-5-9558-0410-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1007487> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

6. Ким, С.А. Теория управления : учебник / С.А. Ким. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 240 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573306> (да-та обращения: 16.11.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02373-6. – Текст : электронный.

## 2) Программное обеспечение

### а) Лицензионное программное обеспечение

#### **Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 338**

Список ПО:	Условия предоставления
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	бесплатно
Google Chrome	бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
OpenOffice 4.1.1	бесплатно
Qt 5.6.0	бесплатно
WinDjView 2.0.2	бесплатно
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

#### **Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 245**

Список ПО:	Условия предоставления
1С:Предприятие 8 (8.3.7.1873)	Акт приема-передачи №Tr034562 от 15.12.2009
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	бесплатно
Dropbox	бесплатно
Google Chrome	бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022

WinDjView 2.0.2	бесплатно
СПС ГАРАНТ аэро	договор №5/2018 от 31.01.2018
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

б) Свободно распространяемое программное обеспечение

- Adobe Reader XI
- Debut Video Capture
- 7-Zip
- iTALC
- Google Chrome
- и др.

3) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

*(Доступ с компьютеров сети ТвГУ)*

1. ЭБС Лань <https://e.lanbook.com/>
2. ЭБС Znanium.com <https://znanium.com/>
3. ЭБС Университетская библиотека online <https://biblioclub.ru>
4. ЭБС ЮРАЙТ <https://urait.ru/>
5. ЭБС IPR SMART <https://www.iprbookshop.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы): [https://elibrary.ru/projects/subscription/rus\\_titles\\_open.asp](https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp)
7. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>

4) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. База данных «Обзор банковского сектора» - информационно-аналитические материалы Центрального банка Российской Федерации - <https://www.cbr.ru>
2. База данных «Открытые данные» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <https://minfin.gov.ru/ru/opendata/>
3. База статистических данных Росстата - <https://rosstat.gov.ru/statistic>
4. База данных НП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>
5. База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - [https://www.nalog.ru/rn39/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/](https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/)
6. Справочная система Главбух – Свободный доступ on-line: <http://www.1gl.ru>
7. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <https://budget.gov.ru/>

8. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/>
9. База статистических данных Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/>
10. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал [http://www.multistat.ru/?menu\\_id=1](http://www.multistat.ru/?menu_id=1)
11. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>
12. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>
13. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - <https://bankrot.fedresurs.ru/>
14. Информационная система для методической поддержки, сбора лучших практик регулирования, дистанционного обучения специалистов в области оценки регулирующего воздействия на федеральном и региональном уровне (ИС МПДО) - [orgv.gov.ru](http://orgv.gov.ru)
15. База документов Минэкономразвития РФ - <https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/>

## **VI. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины**

Организуя свою работу по освоению дисциплины, обучающиеся должны:

– использовать рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению дисциплины, по практическому применению изученного материала, по выполнению заданий в ходе текущего и промежуточного контроля, по использованию информационных технологий и др.;

– ознакомиться с методическими указаниями по дисциплине, перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

*1. Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы.* В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере;

источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.

2. *Самостоятельное изучение тем дисциплины.* В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации. Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

3. *Подготовка к занятиям.* В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям преподавателя, учитывая что часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

4. *Подготовка к промежуточной аттестации.* При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень сформированности компетенций, указанных в рабочей программе по дисциплине. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., по дисциплине, заканчивающейся экзаменом, итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр (максимальное количество баллов – 60), и баллов, полученных на экзамене (максимальное количество баллов – 40).

Распределение максимальных баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре	60
Из них:	
- индивидуальные задания	20
- презентации	6
- модульные работы	24
- проектная работа в микрогруппах	10
Экзамен	40
Итого:	100

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:

От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;

От 70 до 84 баллов – «хорошо»;

От 85 до 100 баллов – «отлично».

## **VII. Материально-техническое обеспечение**

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает:

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория № 228, 229, 233/2, 241, 342 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (столы, стулья, доска), компьютер, мультимедийный проектор с потолочным креплением и экраном, переносной ноутбук
Учебная аудитория № 239, 240 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (стол, стулья, доска)
Кафедра управление персоналом 232 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Стол, стулья, стационарные компьютеры, принтер.
Компьютерные классы 245, 338 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д.12	Комплект учебной мебели (стол, стулья), компьютеры, моноблоки, переносные ноутбуки, МФУ

## **VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины**

№п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Реквизиты документа, утвердившего изменения
1.			
2.			