


Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
(Финансовый университет)

**Уральский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Экономика, финансы и управление»

УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала

 И.А. Кравченко

20 февраля 2024 г.

**Н.В.Угрюмова**  
**Теория управления**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
профиль "Государственное и муниципальное управление"

*очн-заочная форма обучения*

*Рекомендовано Ученым советом Уральского филиала Финуниверситета  
(Протокол № 10 от «20» февраля 2024 г.)*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и управление»  
(Протокол № 06 от «30» января 2024 г.)*

Челябинск, 2024

## Содержание

1.	Наименование дисциплины	3
2.	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения	3
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
4.	Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	4
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	5
5.1.	Содержание дисциплины	4
5.2.	Учебно-тематический план	7
5.3.	Содержание семинаров, практических занятий	8
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	10
6.1.	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	10
6.2.	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	12
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	13
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	25
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	26
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	27
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	27
11.1.	Комплект лицензированного программного обеспечения	28
11.2.	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	28
11.3.	Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации	28
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	28

## 1. Наименование дисциплины

Теория управления

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
УК-13	Способность принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	1. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике.	Знать: базовые теоретические принципы функционирования экономики и экономического развития в контексте цифровизации управления. Уметь: анализировать различные цели и формы участия государства в экономической сфере.
		2. Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, использует финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом), контролирует собственные экономические и финансовые риски.	Знать: основные методы личного экономического и финансового планирования, которые можно использовать для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей в системе управления. Уметь: использовать различные финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом), контролируя собственные экономические и финансовые риски.
КН-9	Способность использовать в профессиональной деятельности методы и инструменты государственного и муниципального управления и регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных финансов, государственных и муниципальных закупок и управления государственным и муниципальным имуществом	1. Демонстрирует знания методов и инструментов государственного и муниципального управления и регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных финансов, государственных и муниципальных закупок и управления государственным и муниципальным имуществом.	Знать: методы и инструменты государственного и муниципального управления и регулирования сфер. Уметь: выявлять различные векторы использования методов и инструментов государственного и муниципального управления и регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных финансов, государственных и муниципальных закупок и управления государственным и муниципальным имуществом.

		<p>2. Выделяет приоритетные направления управления и регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных финансов, государственных и муниципальных закупок и управления государственным и муниципальным имуществом.</p>	<p>Знать: приоритетные направления управления и регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных финансов, государственных и муниципальных закупок и управления государственным и муниципальным имуществом.</p> <p>Уметь: разрешать возникающие проблемы при анализе регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных финансов, государственных и муниципальных закупок и управления государственным и муниципальным имуществом.</p>
		<p>3. Определяет основные направления улучшения управления и регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных финансов, государственных и муниципальных закупок и управления государственным и муниципальным имуществом</p>	<p>Знать: основные направления улучшения управления и регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных финансов, государственных и муниципальных закупок и управления государственным и муниципальным имуществом.</p> <p>Уметь: применять современные технологии управления для улучшения управления и регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных финансов, государственных и муниципальных закупок и управления государственным и муниципальным имуществом.</p>

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б.1.1.3.4. «Теория управления» является обязательной дисциплиной и входит в общепрофессиональный цикл учебного плана направления.

**4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной и самостоятельной работы обучающихся**

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в часах (з/е))	Семестр 1 (в часах)	Семестр 2 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	216 (6 з/е)	108 (3 з/е)	108 (3 з/е)
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	34	16	18
<i>Лекции</i>	16	8	8
<i>Семинары, практические занятия</i>	18	8	10
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	182	92	90
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен	Экзамен

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

**5.1. Содержание дисциплины**

**Тема 1. Управленческий труд как предмет научных исследований**

Объективные основы возникновения потребности в управлении. Сущность понятия управления. Двойственный характер управления в социальных системах. Субъект и объект управления, главный и непосредственный субъект управления. Функциональное разделение управленческого труда. Социальные и этические проблемы управленческого труда. Особенности труда государственных служащих. Специфические требования к государственному аппарату и его работникам. Классификация видов управления. Управленческие отношения как особый вид общественных отношений. Соотношение объективного и субъективного в управленческих отношениях. Основные виды управленческих отношений в современном обществе. Нормативно-правовое регулирование управленческой деятельности.

**Тема 2. Эволюция управленческой мысли**

Необходимость изучения отечественной и зарубежной теории и практики управления. Важнейшие этапы развития управленческой мысли. Школа научного управления (взгляды ее представителей: Ф.Тейлора, Г.Гантта, Б. Гилбрет и Л. Гилбрет). Административная (классическая) школа управления: содержание концепций А.Файоля, Г.Эмерсона, Л.Урвика, М.Вебера и Г.Форда. Доктрина

«человеческих отношений»: содержание концепций Э.Мэйо и М.Фоллет, Ф.Герцберга, Д.Макгрегора. Исследования в области организационных структур (Ф.Ротлисбергер и др.). Эмпирическая школа управления (П.Друкер, Л.Ньюмен и др.). Концепция «профессионализации менеджмента» (А.Берле, Д.Минс, Р.Миллс). Школа «социальные системы» и принципы системного подхода (Г.Саймон, Э.Трист и др.). «Новая школа»

(Р.Аккоф, Л. Берталанфи, С.Бир, Д.Форрестер).

### **Тема 3. Организационные формы и структуры управления**

Структура и формы организаций. Сущность организационной структуры. Линейная организационная структура. Функциональная организационная структура. Дивизиональная организационная структура. Матричная организационная структура. Проектная организационная структура. Звездная организационная структура. Требования, предъявляемые к организационной структуре управления. Основные концепции построения организационных структур, управления их достоинства и недостатки. Типы и виды организационных структур. Методы построения организационных структур. Проектирование организационных структур. Эффективность организационных структур управления. Современные тенденции совершенствования организационных структур управления.

Характеристика внешней среды организации. Факторы прямого воздействия. Факторы косвенного воздействия. Внутренняя среда организации. Методы анализа внешней и внутренней среды организации среды.

### **Тема 4. Организация процесса разработки управленческих решений**

Сущность и особенности управленческого решения. Методология процесса разработки управленческого решения. Подготовка, принятие решения и его выполнение. Классификация решений. Методы индивидуального и коллективного принятия решений. Методы оптимизации управленческих решений. Обратная связь. Модели разработки и принятия решения. Формирование организационной культуры. Формы власти и влияния. Лидерство. Руководитель в системе управления. Основы кадровой политики. Принципы проектирования оптимальных систем мотивации труда. Управление проектами. Цифровые проекты. Понятие «большие данные» в управлении. Управление конфликтами, стрессами и организационными изменениями. Информационные технологии как системы внутриорганизационной коммуникации.

### **Тема 5. Инновационные технологии в управлении**

Планирование инноваций. Функции планирования инноваций на предприятии. Принципы инновационного планирования. Экспертиза инновационных проектов. Рынок инноваций. Его особенности. Субъекты инновационного рынка. Инновационный потенциал территории. Человеческий капитал фирмы. Стратегии инновационного развития. Виды стратегий инновационного развития фирмы. Цифровизация как одно из направлений инновационного развития в сфере государственного и муниципального управления.

«Электронное Правительство». Сущность управления рисками. Управление рисками учреждения. Учет риска при принятии государственных решений. Риск-ориентированный подход.

## 5.2 Учебно-тематический план

№	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля
		Всего	Контактная работа – Аудиторная работа			Самост. работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практики		
1.	Тема 1. Управленческий труд как предмет научных исследований	41	5	3	2	36	Опрос. Доклады по актуальным вопросам с последующим обсуждением.
2.	Тема 2. Эволюция управленческой мысли	43	7	3	4	36	Опрос. Научные доклады. Решение кейсов
3..	Тема 3. Организационные формы и структуры управления	43	7	3	4	36	Опрос. Решение кейсов.
4.	Тема 4. Организация процесса разработки управленческих решений	43	7	3	4	36	Опрос. Решение кейсов и тестов.
5.	Тема 5. Инновационные технологии в управлении	46	8	4	4	38	Опрос. Научные доклады. Минитестирование.
В целом по дисциплине		216	34	16	18	182	Согласно учебному плану: контрольная работа

### 5.3 Содержание практических, семинарских занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Управленческий труд как предмет научных исследований	<p>Двойственный характер управления в социальных системах.</p> <p>Субъект и объект управления, главный и непосредственный субъект управления.</p> <p>Функциональное разделение управленческого труда.</p> <p>Социальные и этические проблемы управленческого труда.</p> <p>Особенности труда государственных служащих.</p> <p>Специфические требования к государственному аппарату и его работникам.</p> <p>7. Классификация видов управления.</p> <p>Управленческие отношения как особый вид общественных отношений.</p> <p>Рекомендуемая литература: Раздел 8: НПА, осн.1-3, доп. 4-8, Раздел 9</p>	Опрос. Научные доклады. Обсуждение дискуссионных вопросов.
Тема 2. Эволюция управленческой мысли	<p>1. Важнейшие этапы развития управленческой мысли.</p> <p>2. Школа научного управления.</p> <p>3. Административная (классическая) школа управления.</p> <p>4. Доктрина «человеческих отношений».</p> <p>5. Исследования в области организационных структур.</p> <p>6. Эмпирическая школа управления.</p> <p>7. Концепция «профессионализации менеджмента».</p> <p>Рекомендуемая литература: Раздел 8: НПА, осн.1-3, доп. 4-8, Раздел 9</p>	Опрос. Научные доклады. Решение кейсов



<p>Тема 3. Организационные формы и структуры управления</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Линейная организационная структура.</li> <li>2. Функциональная организационная структура.</li> <li>3. Дивизиональная организационная структура.</li> <li>4. Матричная организационная структура.</li> <li>5. Проектная организационная структура.</li> <li>6. Звездная организационная структура.</li> <li>7. Требования, предъявляемые</li> <li>8. Основные концепции построения организационных структур, управления их достоинства и недостатки.</li> <li>9. Типы и виды организационных структур.</li> <li>10. Методы построения организационных структур.</li> <li>11. Проектирование организационных структур.</li> <li>12. Эффективность организационных структур управления.</li> </ol> <p>Рекомендуемая литература: Раздел 8: НПА, осн.1-3, доп. 4-8, Раздел 9</p>	<p>Опрос. Решение кейсов.</p>
<p>Тема 4. Организация процесса разработки управленческих решений</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методология процесса разработки управленческого решения.</li> <li>2. Подготовка, принятие решения и</li> <li>3. Классификация решений.</li> <li>4. Методы индивидуального и коллективного принятия решений.</li> <li>5. Методы оптимизации управленческих решений.</li> <li>6. Обратная связь.</li> <li>7. Модели разработки и принятия решения.</li> <li>8. Формирование организационной культуры.</li> <li>9. Формы власти и влияния. Лидерство.</li> <li>10. Руководитель в системе управления.</li> <li>11. Основы кадровой политики.</li> <li>12. Принципы проектирования оптимальных систем мотивации труда.</li> </ol> <p>Рекомендуемая литература: Раздел 8: НПА, осн.1-3, доп. 4-8, Раздел 9</p>	<p>Опрос. Решение кейсов и тестов.</p>

Тема 5. Инновационные технологии в управлении	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управление в государственной сфере.</li> <li>2. Изменяющиеся условия функционирования государственных организаций.</li> <li>3. Нормативно-правовое регулирование управления в государственной и муниципальной сфере.</li> <li>4. Программно-целевой подход.</li> <li>5. Стратегический анализ среды управления.</li> <li>6. Научные основы управления инновациями.</li> <li>7. Управление изменениями. Организация инновационной деятельности.</li> <li>8. Основные функции управления персоналом.</li> <li>9. Содержание управления знаниями.</li> <li>10. Направления развития управления знаниями.</li> </ol> <p>Рекомендуемая литература: Раздел 8: НПА, осн.1-3, доп. 4-8, Раздел 9</p>	Опрос. Научные доклады. Мини - тестирование.
---	--	--

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Управленческий труд как предмет научных исследований	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соотношение объективного и субъективного в управленческих отношениях.</li> <li>2. Основные виды управленческих отношений в современном обществе.</li> <li>3. Нормативно-правовое регулирование управленческой деятельности.</li> </ol>	Работа с учебной справочной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка к мини-тестированию и решению кейсов

Тема 2. Эволюция управленческой мысли	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Школа «социальные системы» и принципы системного подхода).</li> <li>2. «Новая школа».</li> <li>3. Развитие отечественного управления. Новая управленческая парадигма.</li> </ol>	Работа с учебной и справочной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Сбор и анализ материалов подготовки к домашнему творческому заданию
Тема 3. Организационные формы и структуры управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Современные тенденции совершенствования организационных структур управления.</li> <li>2. Характеристика внешней среды организации.</li> <li>3. Факторы прямого воздействия.</li> <li>4. Факторы косвенного воздействия.</li> <li>5. Внутренняя среда организации.</li> <li>6. Методы анализа внешней и внутренней среды</li> </ol>	Работа с учебной и справочной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка к мини-тестированию и решению кейсов
Тема 4. Организация процесса разработки управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управление проектами</li> <li>2. «Цифровые» проекты</li> <li>3. «Большие данные» - инструмент принятия управленческого решения</li> </ol>	Работа с учебной и справочной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка к мини-тестированию.
Тема 5. Инновационные технологии в управлении	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Учет риска при принятии государственных решений.</li> <li>2. Риск-ориентированный подход.</li> <li>3. Цифровизация как одно из направлений инновационного развития в сфере государственного и муниципального управления.</li> </ol>	Работа с учебной и справочной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами.

## 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

### Примерная тематика контрольных работ

1. Управление как форма общественной практики людей.
2. Общество как целостная самоуправляемая система.

3. Управленческие отношения в системе общественных отношений.
4. Общие закономерности современного управления.
5. Подготовка и принятие управленческих решений как основная функция управления.
6. Организация в системе основных функций управления.
7. Мотивация как основная функция управления.
8. Мотивация в системе основных функций управления.
9. Учет и анализ - важнейшая основная функция современного управления.
10. Контроль за ходом выполнения принятых решений как функция управления.
11. Оперативное управление в системе основных функций управления.
12. Системно-комплексный подход к решению проблем современного управления.
13. Программно-целевой подход в современной практике управления.
14. Системно-мультипликационный подход как инструмент повышения эффективности современного управления.
15. Системно-нормативный подход в системе современного управления.
16. Системно-режимный подход и его роль в повышении эффективности управления.
17. Системно-динамический подход и возможность его использования в современной практике управления.
18. Философия современного управления.
19. Становление и развитие школы научного управления.
20. Административная (классическая) школа управления, достоинства и недостатки взглядов ее важнейших представителей.
21. Доктрина «человеческих отношений» и ее роль в развитии современной практики управления.
22. Вклад российской школы управления в развитие теории и практики современного управления.
23. Американская модель управления и возможность ее адаптации к российским условиям.
24. Японская модель управления и проблемы ее использования в России.
25. Европейская модель управления и ее отличие от американской и японской.
26. Азиатская модель управления, достоинства и недостатки.
27. Современные технологии управления и проблемы их совершенствования.
28. Внутренняя среда организации и ее анализ с позиций системного подхода.
29. Внешняя среда организации и ее анализ в точки зрения открытости организации.
30. Результативность и эффективность взаимодействия ор-

ганизации внешней средой.

31. Коммуникации в управлении и проблемы их улучшения.
32. Управление конфликтами в организациях.
33. Миссия и цели управления организации, проблема формирования и согласования.
34. Процесс разработки управленческих решений и проблемы его совершенствования.
35. Методы разработки и оптимизации управленческих решений.
36. Методы реализации управленческих решений.
37. Экономические методы управления и проблемы их совершенствования.
38. Организационно-распорядительные (административные) методы управления и проблемы их совершенствования.
39. Социально-психологические методы управления и проблемы их совершенствования.
40. Содержание управленческого труда.
41. Управление как наука и искусство.
42. Системный подход и проблемы его использования в современной практике управления.
43. Актуальные проблемы совершенствования практики использования всеобщих принципов управления.
44. Развитие системного подхода в теории и практике управления.
45. Целевые комплексные программы как инструмент решения ключевых проблем управления.
46. Современные проблемы подготовки и принятия управленческих решений.
47. Совершенствование методов в реализации управленческих решений в современной практике управления.
48. Современные технологии управления.
49. Сравнительный анализ школ научного управления и «человеческих отношений».
50. Сравнительный анализ административной (классической) и эмпирической школ управления.
51. Генезис управленческой мысли в России.
52. Особенности современной парадигмы организации управления в России.
53. Жизненный цикл современной организации: сущность, проблемы и пути их решения.
54. Возможность адаптации зарубежного опыта цифрового управления в российских условиях.
55. Проблемы оптимизации внутренней и внешней среды современной организации и управления.
56. Роль коммуникаций в системе современной практики управления.
57. Управление и властные отношения.
58. Харизма руководителя и управленческие архетипы.
59. Управление изменениями в современных организациях.
60. Корпоративное управление в начале XXI века: состояние,

проблемы и пути их решения.

61. Использование теории игр в современной практике управления.
62. Виртуализация как возможный путь развития управления.
63. Современные подходы к построению организационных структур.
64. Стратегическая эффективность управленческих решений.
65. Роль информации в современной практике управления.
66. Актуальные проблемы формирования и реализации кадровой политики в современных организациях.
67. Кадровая политика государства в современной России: проблемы и пути их решения.
68. Бюрократия в современной системе управления: достоинства и недостатки и пути их преодоления.
69. Вертикаль власти в современной России: состояние, проблемы и пути их решения.
70. Организация подготовки государственных служащих за рубежом.
71. Критерии и показатели измерения эффективности управления.
72. Проблемы повышения эффективности управления (на макро- и микроуровнях).
73. Основные тенденции и концепции управления в начале XXI века.
74. Влияние национальной культуры на управление. Патриотизм как основа стабильности общественного устройства.
75. Религия как основа государственного устройства.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры.

## **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации, обучающихся по дисциплине**

Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине содержится в разделе «2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине»

### **Примерный перечень вопросов для экзамена**

1. Предмет, сущность и содержание теории управления.
2. Объективные основы возникновения потребности в управлении.
3. Сущность понятия управления. Двойственный характер управления в социальных системах.
4. Субъект и объект управления, главный и непосредственный субъект управления.
5. Управленческие отношения как особый вид общественных отношений.
6. Соотношение объективного и субъективного в управленческих отношениях.
7. Основные виды управленческих отношений в современном обществе.
8. Управление как наука, форма общественной практики людей, информационный процесс и учебная дисциплина.
9. Объект и предмет теории управления, ее связь с другими науками.
10. Роль учебной дисциплины «Теория управления» в подготовке.
11. Сущность и виды целей управления. Требования к целям управления.
12. Методы целеполагания. Стратегическое целеполагание.
13. Комплексные целевые программы и проекты как организационная форма целеполагания.
14. Функции теории управления. Функция целеполагания в управлении.
15. Функция ценностного воздействия в управлении.
16. Функция нормативного регулирования и моделирования.
17. Функция информационного обеспечения. Особенности реализации.
18. Система методологии теории управления. Сущность и содержание принципов управления.
19. Современная трактовка категории «принцип управления».
20. Системный характер общества как объективная основа существования принципов управления.
21. Структура современной системы принципов управления. Содержание общих и функциональных принципов управления.
22. Сущность экономических методов управления.

23. Современные направления совершенствования экономических методов управления.
24. Роль, организационно-административных методов в управлении
25. Методы распорядительного воздействия. Методы дисциплинарного воздействия.
26. Классификация социально-психологических методов управления.
27. Методы социального нормирования. Методы социального регулирования.
28. Методы морального стимулирования. Психологические методы управления.
29. Необходимость изучения отечественной и зарубежной теории и практики управления.
30. Важнейшие этапы развития управленческой мысли. Школа научного управления (взгляды ее представителей: Ф.Тейлора, Г.Гантта, Б. Гилбрет и Л. Гилбрет).
31. Административная (классическая) школа управления:
32. содержание концепций А.Файоля, Г.Эмерсона, Л.Урвика, М.Вебера и Г.Форда.
33. Доктрина «человеческих отношений»: содержание концепций Э.Мэйо и М.Фоллет, Ф.Герцберга, Д.Макгрегора.
34. Исследования в области организационных структур (Ф.Ротлишбергер и др.).
35. Эмпирическая школа управления (П.Друкер, Л.Ньюмен и др.).
36. Концепция «профессионализации менеджмента» (А.Берле, Д.Минс, Р.Миллс).
37. Школа «социальные системы» и принципы системного подхода (Г.Саймон, Э.Трист и др.).
38. «Новая школа» (Р.Аккоф, Л. Берталанфи, С.Бир, Д.Форрестер).
39. Развитие отечественного управления (К. Адамецкий, А. Богданов, О.Ерманский, А. Гастев, П. Керженцев, Н. Витке и др.).
40. Новая управленческая парадигма.
41. Характеристика внешней среды организации. Факторы прямого воздействия. Факторы косвенного воздействия.
42. Внутренняя среда организации. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.
43. Структура и формы организаций. Сущность организационной структуры.
44. Линейная организационная структура.
45. Функциональная организационная структура.
46. Дивизиональная организационная структура.
47. Матричная организационная структура.
48. Проектная организационная структура. Звездная организационная структура.
49. Требования, предъявляемые к организационной структуре управления.
50. Основные концепции построения организационных структур, управления их достоинства и недостатки.



51. Типы и виды организационных структур.
52. Методы построения организационных структур.  
Проектирование организационных структур.
53. Эффективность организационных структур управления.  
Современные тенденции совершенствования организационных структур управления.
54. Сущность и особенности управленческого решения.  
Методология процесса разработки управленческого решения.
55. Принятие решения. Классификация решений.
56. Методы индивидуального и коллективного принятия решений.
57. Методы оптимизации управленческих решений. Обратная связь.
58. Понятие управления проектом
59. «Большие данные в управлении»
60. Электронное Правительство и цифровизация в управлении.
61. Управление нововведениями и развитием теории управления.
62. Цифровизация как одно из направлений инновационного развития в сфере государственного и муниципального управления.

### **Пример экзаменационного билета**

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
(Финансовый университет)**

Кафедра «Экономика, финансы и управление»

Дисциплина «Теория управления»

Форма обучения очно-заочная

Направление 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №-21**

**1 вопрос (15 баллов).**

**Дайте развернутый ответ на вопрос:**

Характеристика внешней среды организации. Факторы прямого воздействия. Факторы косвенного воздействия.

**2 вопрос (20 баллов).**

**Дайте развернутый ответ на вопрос:**

Внутренняя среда организации. Методы анализа внешней и внутренней среды организации среды.

### **3 вопрос (25 баллов).**

#### **Практико-ориентированное задание:**

Фирмы с государственным участием «А» и «Б» планировали заключить договор о взаимных поставках продукции. Подготовить необходимые документы на фирме «А» обязали сотрудника отдела поставок Иванова И.И. В день оформления документов на поставки Иванов по личным причинам вынужден был отлучиться с рабочего места. В частном порядке он попросил выполнить свою работу менее опытного сотрудника Смирнова А.С. Смирнов

- новичок, поэтому при составлении документов допустил несколько ошибок, в результате чего фирма «Б» получила неправильно составленные документы. На фирме «Б» ошибки обнаружили, на уточнение данных у них ушло несколько дней, что привело к определенным убыткам, которые они захотели компенсировать за счет фирмы «А». При выяснении обстоятельств допущения ошибок на фирме «А» оба сотрудника — Смирнов и Иванов — отрицали свою вину в составлении некорректных документов. Иванов признался руководству, что он вынужден был уйти с работы и попросил все сделать Смирнова. Смирнов же в свою очередь заявил, что в силу своих должностных обязанностей он не должен был заниматься выполнением подобной работы и не занимался ею. После разбора случившегося отношения между двумя сотрудниками ухудшились, они не контактировали между собой, что отрицательно стало сказываться на нормальной работе всего отдела поставок фирмы «А».

**2. Вопросы и задания.** Какими методами управления и как следует разрешить возникшую конфликтную ситуацию?

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения ( умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
УК-13 Способность принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	1.Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике.	Знать: базовые теоретические принципы функционирования экономики и экономического развития в контексте управления;  Уметь: анализировать различные цели и формы участия государства в экономической сфере	<b>Задание</b> Представьте, что вы работаете заместителем начальника в государственном департаменте. Один из отделов, которые Вы курируете, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри госоргана, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов вырабатывает каждый сотрудник. По сути, их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны руководства. К тому же, он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями. Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

			<p><b>Вопросы и задания.</b> Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете? Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.</p>
	<p>2.Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей,использует финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом), контролирует собственные экономические и финансовые риски.</p>	<p>Знать: основные методы личного экономического и финансового планирования, которые можно использовать для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей в системе управления;</p> <p>Уметь: использовать различные финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом), контролируя собственные экономические и финансовые риски</p>	<p>В отдел государственной гражданской службы и кадров Госадмтехнадзора Ярославской области 13.02.2019 г. поступило заявление от Семенцова Юрия Вячеславовича, замещающего должность консультанта территориального отдела №12 территориального управления Госадмтехнадзора Ярославской области – старшего государственного административно- технического инспектора Ярославской области о возможности возникновения личной заинтересованности при исполнении должностных обязанностей, которая приводит или может привести к конфликту интересов. Так, Семенцов Ю.В. указал, что его супруга Семенцова И.В. является учредителем ООО «Артхаусгрупп», зарегистрированного по адресу: Ярославская область, г. Гусь-Хрустальный, ул. Ялагина, д. 15, кв. 73 (квартира принадлежит Семенцову Ю.В. и его супруге Семенцовой И.В.). Предпринимательская деятельность (предоставление дизайнерских услуг) осуществляется по юридическому адресу и договоров найма помещений для осуществления предпринимательской деятельности или другого недвижимого имущества для осуществления предпринимательской деятельности не имеется. По вопросу поступивших на банковский счет Семенцовой И.В. в ПАО «Сбербанк России» в 2018 году денежных средств в сумме 5 072 767,36 были даны объяснения, что данная сумма денежных средств состоит:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•из суммы полученного кредита в размере 780 000,00 руб.</li> </ul>

		<p>(договор от 02.11.2018 №665659);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• суммы в размере 200 000,00 руб., переведённой с закрытого 30.11.2018 ш. депозитного счета Семенцкой И.В.;</li> <li>• суммы, перечисленной заказчиком услуг авторского надзора и закупки чистовых отделочных материалов (договор от 01.01.2018 №2).</li> </ul> <p>Согласно п. 1.4. настоящего договора Семенцкая И.В. взяла на себя обязательства осуществлять закупку чистовых отделочных материалов. Денежные средства на приобретение чистовых отделочных материалов Заказчик осуществляет путём перечисления средств на дебетовую карту Исполнителя (Семенцкой И.В., согласно п. 1.6. настоящего договора). Согласно подпункту «б» пункта 13 Положения о Комиссии данное уведомление является основанием для проведения заседания Комиссии. На заседании Комиссии 21.02.2019 г. принято решение, что данный вопрос будет рассмотрен дополнительно после предоставления Семенцким Ю.В. более детальной информации по движению денежных средств по банковскому счету Семенцкой И.В. на общую сумму 4 092 767,36 руб. (5 072 767,36 – (780 000,00 + 200 000,00 руб.)).</p> <p>Семенцким Ю.В. представлены копии платежных документов на общую сумму 455 721,50 руб. При этом подтверждение, что оплату за товары (чистовые отделочные материалы, лакокрасочные изделия, элементы декора, крепеж и т.п.) и услуги (доставка) произвела именно Семенцкая И.В., указано лишь в некоторых из них - на сумму 255 701,90 руб. Также Семенцким Ю.В. представлена копия товарной накладной от 21.10.2018 г. №1101231 на сумму 14 193,92 руб., которая не является подтверждающим оплату документом. Таким образом, Семенцким Ю.В. не представлена необходимая информация по движению денежных средств по банковскому счету Семенцкой И.В. Комиссией изучены полученные материалы и сделан вывод, что вопрос о возможном возникновении конфликта интересов при исполнении Семенцким Ю.В. своих должностных</p>
--	--	--

			<p>обязанностей необходимо рассмотреть дополнительно, после предоставления полной информации о движении денежных средств по банковскому счету Семенковой И.В. в виде выписок, заверенных банком. 24.04.2019 Семенковым Ю.В. представлена заверенная банком выписка истории операций по дебетовой карте за период с 01.08.2018 по 31.08.2018, принадлежащей его супруге Семенковой И.В., с указанием информации о пополнении карты на сумму 2 035 565,48 руб. (переводы денежных средств с карты на карту от физических лиц, включая Семенкова Ю.В. и Семенкову И.В.), а также даны письменные объяснения. В объяснении от 24.04.2019 Семенков Ю.В. указал, что на счет его супруги в указанном периоде поступали денежные средства от частных лиц (заказчиков) за оказание дизайнерских услуг, которые не всегда были оформлены письменными договорами. Подобные переводы поступали на счет и до его поступления на государственную гражданскую службу Ярославской области (06.08.2018). Семенков Ю.В. указал, что переводы не имеют отношения к исполнению им служебных обязанностей.</p> <p><b>Вопросы и задания.</b> Какое решение следует принять Комиссии в таком случае? Подтвержден ли факт конфликта интересов?</p>
ПКН-9 Способность использовать в профессиональной деятельности методы и инструменты государственного и муниципального управления и регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных	1. Демонстрирует знания методов и инструментов государственного и муниципального управления и регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных финансов, государственных и муниципальных	Знать: методы и инструменты государственного и муниципального управления и регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных финансов, государственных и муниципальных закупок и управления государственным и муниципальным имуществом.	<p><b>Задание</b></p> <p>Учреждению доведены лимиты бюджетных средств. На какой период учреждение может разработать план-график? Обоснуйте методику расчета плана-графика.</p>

финансов, государственных и муниципальных закупок управления государственным и муниципальным имуществом	муниципальных закупок и управления государственным и муниципальным имуществом.	Уметь: выявлять различные векторы использования методов и инструментов государственного и муниципального управления и регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных финансов, государственных и муниципальных закупок и управления государственными муниципальным имуществом.	
	2. Выделяет приоритетные направления управления и регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных финансов, государственных и муниципальных закупок и управления государственным и муниципальным имуществом.	<p>Знать: приоритетные направления управления и регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных финансов, государственных и муниципальных закупок и управления государственными муниципальным имуществом.</p> <p>Уметь: разрешать возникающие проблемы при анализе регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных финансов,</p>	<p><b>Задание</b></p> <p>Вы вносите изменения в план-график закупок 31 мая 2019 года – добавляете закупку, проводимую путем электронного аукциона. Когда (самое раннее) вы можете разместить извещение о проведении этой закупки?</p>

		Государственных и муниципальных закупок и управления государственным и муниципальным имуществом.	
	3. Определяет основные направления улучшения управления и регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных финансов, государственных и муниципальных закупок и управления государственным и муниципальным имуществом	<p>Знать: основные направления улучшения управления и регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных финансов, государственных и муниципальных закупок и управления государственным и муниципальным имуществом</p> <p>Уметь: применять современные технологии управления для улучшения управления и регулирования сфер жизнедеятельности общества, государственных и муниципальных финансов, государственных и муниципальных закупок и управления государственным и муниципальным имуществом</p>	<p><b>Задание</b></p> <p>В плане-графике НМЦК аукциона в электронной форме составляла 8 000 000 рублей. В ходе торгов цена была снижена. Нужно ли вносить изменения в план-график после заключения контракта? Какие новые цифровые технологии можно использовать при внесении изменений в контракт?</p>



## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) (с поправками).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. Официальный текст. Действующая редакция / Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/>
3. Трудовой кодекс Российской Федерации: Официальный текст. Действующая редакция / Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/>
4. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. N 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»
5. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». / Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/>
6. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ "О муниципальной службе в Российской Федерации" / <http://base.garant.ru/12152272/>

### Основная литература

1. Медведева, Т. А. Основы теории управления : учебник и практикум для вузов / Т. А. Медведева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 178 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/537304>
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, 2024. — 371 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/535890>
3. Теория управления : учебник для вузов / Н. И. Астахова [и др.] ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 375 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/535897>

4. Корягина, И. А. Современные проблемы теории управления : учебное пособие для вузов / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 188 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/540969>

### Дополнительная литература

1. Рой О.М. Теория управления : учебное пособие / О.М. Рой. — Москва : КноРус, 2022. — 234 с. — (Бакалавриат). — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://www.book.ru/book/917084> (дата обращения: 28.04.2023). - Текст : электронный.

2. Основы управления проектами: учебник / А.В. Аверин, В.В. Жидиков, И.В. Корнеева [и др.]; Финуниверситет ; под ред. С.А.. Полевого. - Москва: Кнорус, 2021. - 258 с. - (Бакалавриат и специалитет). - Текст: непосредственный. - То же. - 2023. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/947546> (дата обращения: 14.03.2023). — Текст : электронный.

3. Батурин В.К. Общая теория управления: учебное пособие / В.К. Батурин - Москва: Юнити, 2012. - 488 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2023. - ЭБС Университетская библиотека online. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684684> (дата обращения: 28.04.2023). — Текст : электронный.

4. Гайнанов, Д.А. Теория и механизмы современного государственного управления: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по напр. "Государственное и муниципальное управление" (квалиф. "магистр") / Д.А. Гайнанов, А.Г. Атаева, И.Д. Закиров. - Москва: Инфра-М, 2022. - 288 с. — Текст : непосредственный. - (Высшее образование: Магистратура). - То же. - 2020. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1039049> (дата обращения: 28.04.2023). — Текст : электронный.

5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - Москва:

Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. - 576 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2022. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1028918> (дата обращения : 27.04.2023). - Текст: электронный.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины:**

Филиал обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

- 1) Операционная система Astra Linux Common Edition 10
- 2) Офисный пакт LibreOffice
- 3) Антивирусная защита ESET NOD32

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Для успешного освоения курса предлагается перечень основной и дополнительной учебной литературы.

Работа с лекционным материалом включает два основных этапа: конспектирование лекций и последующую работу над лекционным материалом.

Под конспектированием подразумевают составление конспекта, т.е. краткого письменного изложения содержания чего-либо (устного выступления - речи, лекции, доклада и т.п. или письменного источника - документа, статьи, книги и т.п.).

При конспектировании лекции рекомендуется на каждой странице отделять поля для последующих записей в дополнение к конспекту. Записав лекцию, не следует оставлять работу над лекционным материалом до начала подготовки к экзамену. Следует прочесть свои записи, расшифровав отдельные сокращения, проанализировать текст, установить логические связи между его элементами, в ряде случаев показать их графически, выделить главные мысли, отметить вопросы, требующие дополнительной обработки, в частности, консультации преподавателя.

При работе над текстом лекции студенту необходимо обратить особое внимание на проблемные вопросы, поставленные преподавателем при чтении лекции, а также на его задания и рекомендации. Интерактивные занятия позволяют преподавателю сконцентрировать внимание студентов на определенных темах дисциплины. В ходе изучения дисциплины студент должен находиться в активном взаимодействии с преподавателем

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения**

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;
- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, Microsoft Office.

### **11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

- 1) СПС Консультант Плюс (соглашение от 17.01.2003 г. № 24 с последующей пролонгацией);
- 2) Информационно-образовательный портал Финуниверситета и др.

### **11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

Не используется.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Филиал обеспечен учебными аудиториями для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенными оборудованием и техническими средствами обучения с Подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Финуниверситета.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду Финансового университета.

Филиал обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;
- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, Microsoft Office.