

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(РГГУ)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

**Рабочая программа дисциплины**

Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

Направленность: Управление персоналом организации

Квалификация выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

РПД адаптирована для лиц

с ограниченными возможностями

здоровья и инвалидов

Москва 2022

## ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины

Составители:

канд. экон. наук, доцент К.К. Чупров

канд. экон. наук, доцент М.Е.Этингоф

Ответственный редактор

д-р экон. наук, проф. Н. В. Овчинникова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

организационного развития

№ 9 от 6.04.2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>1. Пояснительная записка.....</b>	<b>4</b>
1.1 Цель и задачи дисциплины .....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций .....	7
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
<b>2. Структура дисциплины .....</b>	<b>7</b>
<b>3. Содержание дисциплины .....</b>	<b>10</b>
<b>4. Образовательные технологии .....</b>	<b>21</b>
<b>5. Оценка планируемых результатов обучения.....</b>	<b>23</b>
5.1. Система оценивания .....	23
5.2.Критерии выставления оценок .....	23
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	26
<b>6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....</b>	<b>35</b>
6.1. Список источников и литературы .....	35
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» .....	38
<b>7. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....</b>	<b>38</b>
<b>8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья.....</b>	<b>38</b>
<b>9. Методические материалы.....</b>	<b>39</b>
9.1. Планы практических (семинарских, лабораторных) занятий .....	39
9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ .....	68
<b>Приложения.....</b>	<b>69</b>
Приложение 1. Аннотация дисциплины .....	69
Приложение 2. Лист изменений .....	72

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель курса* – подготовить выпускника, обладающего знаниями в области управления как такового и применения их в деятельности организации и работе с ее персоналом.

*Задачи курса:*

- раскрыть философские основы управления, его классы, виды и категории;
- ознакомить студентов с научным аппаратом теории управления;
- рассмотреть концепции и подходы в управлении;
- определить место и роль управления в системе наук управления;
- показать взаимосвязь элементов и уровней управления как системы;
- научить самостоятельно анализировать управленческие ситуации;
- научиться применять в исследованиях систем управления аналитический аппарат;
- развить навыки расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ОПК-1 - Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при	ОПК-1.2 - Использует знания (на промежуточном уровне) организационных и управленческих теорий для работы с персоналом при решении профессиональных задач	<b>Знать:</b> - организационные и управленческие теории для работы с персоналом при решении профессиональных задач <b>Уметь:</b> - применять организационных и управленческих теорий для работы с персоналом при решении профессиональных задач <b>Владеть:</b> -навыками применения организационных и управленческих теорий для работы с персоналом при решении профессиональных задач

решении профессиональных задач		
ОПК-4 -Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет	ОПК-4 .1 -Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом	<b>Знать:</b> - современные технологии и методы оперативного управления персоналом <b>Уметь:</b> - применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом <b>Владеть:</b> -навыками применения современные технологии и методы оперативного управления персоналом

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория управления» относится к базовой части дисциплин учебного плана по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Теория организации», «Исследование систем управления».

### 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часа (ов).

#### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
<b>1</b>	Лекции	<b>20</b>
<b>1</b>	Семинары/лабораторные работы	<b>22</b>
<b>Всего:</b>		<b>42</b>

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 48 академических часа(ов).

#### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
1	Лекции	12
1	Семинары/лабораторные работы	12
Всего:		24

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часа(ов).

### 3 Содержание дисциплины

**Тема 1. Управление как организационная деятельность. Элементы общей теории систем.**

Управление как свойство высокоорганизованных систем, как процесс и как субъектно-объектное отношение. Предмет и задачи теории управления. Управление как наука. *Сочетание* науки и искусства в теории и практике управления. Управление как функция организационных систем, обеспечивающая сохранение структуры организации (системы), поддержание режима работы (режима функционирования), реализацию программ (планов, проектов) и достижение целей.

Управление как один из основных *видов деятельности* человека. Управление как процесс выработки и реализации *целенаправленных воздействий* на какой-либо объект в интересах достижения определенных результатов, т.е. заранее намеченной и осознанной цели на основе *информации* об объекте управления и внешней среды. Управление как умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Управление как целенаправленный процесс. Цель как характеристика управления, ради достижения которой оно осуществляется. Гомеостазис, повышение организованности и оптимизация как общие цели управления. Управление как базовое понятие кибернетики. Информация, система, обратная связь как ключевые понятия управления. Управление как контроль целенаправленной (целеустремленной) системы частью этой системы (управляющей подсистемой). Управление как процесс перевода системы в новое состояние путем воздействия на ее параметры.

Управление как субъектно-объектное отношение. Управленческие отношения как совокупность взаимосвязей и взаимодействия между элементами системы управления, направленных на поддержание или улучшение функционирования объекта управления в соответствии с целью системы.

Управление как процесс. Управление как упорядочение системы, приведение ее в соответствие с определенной закономерностью (нормами), действующей в данной среде. Управление как антиэнтропийный процесс. Основные этапы процесса управления. Анализ информации и принятие эффективного решения. Организация выполнения решения, контроль и стимулирование деятельности коллектива по достижению намеченных целей.

Иерархия управления как следствие закона «необходимого разнообразия». Альтернативность выбора управляющего воздействия и рыночный механизм управления. Культура как основной стратегический ресурс организации. Знания, используемые для управления. Традиции, традиционные знания, прошлый опыт. Эмпирические знания, опытные знания, эксперимент. Научные (теоретические) знания.

Классификация управления. Управление техническими, биологическими, социальными системами. Понятие социального управления. Иерархия социального управления. Управление индивидом, группой, организацией, обществом. Социально-экономическая роль управления в современном обществе. Иерархия управления организацией. Стратегическое, тактическое и оперативное управление.

Организационное управление. Профессионализация управления и “менеджмент”. Менеджмент как область знаний, помогающая осуществить функции руководства людьми, как искусство управления людьми. Понятие «научного менеджмента» и прикладные задачи науки управления. Административное управление (управление административными организациями). Менеджмент, или управление производственными организациями. Управление задачами, проектами, программами. Управление ресурсами, персоналом, процессом решения проблем.

Эволюция управленческой мысли в XX веке. Возникновение научного управления. «Школа научного управления» и ее значение в становлении науки управления (Ф. У. Тейлор). Формирование научной основы и терминологии менеджмента. Развитие практики и принципов менеджмента в работах Х. Эмерсона, Л. Урвика и Л. Гьюлика. «Классическая школа» в практике менеджмента. Административная школа и ее основные принципы. Административная теория А. Файоля. Концепция идеальной бюрократии М. Вебера.

Школа «человеческих отношений» в теории управления (социально-психологический вариант менеджмента). Вклад «эмпирической школы» управления в превращение менеджмента в самостоятельную профессию. Школа «социальных систем» в науке и практике управления, её теоретическая база и основные идеи. Концепция открытых систем в теории и практике менеджмента.

«Наука управления» или количественный подход. Исследование операций как ряд формальных методов управления, ориентированных на применение методов математического моделирования к проблемам управления организациями. «Новая школа» в теории и практике менеджмента и её вклад в становление кибернетического подхода к управлению.

Основные этапы становления системных идей. Системные концепции в работах Л. Фон Берталанфи, А. А. Богданова, А. П. Анохина, В. Н. Садовского и др. Системные исследования в управлении в рамках общей теории систем и кибернетики. Эволюция системной идеологии в работах Н. Винера, К. Боулдинга, Р. Акоффа, Ст. Бира и др.

Построение универсальных теоретических концепций, описывающих все возможные типы систем (общая теория систем) или общие свойства живых и неживых систем (кибернетика). Системный подход в качестве самостоятельного метода организационных исследований (по Ч. Барнарду). Системный подход к организации как *целостной* системе, состоящей из взаимодействующих частей. Системный подход как *способ мышления*.

Первая парадигма системного мышления и идея равновесия систем. Исследование открытых систем, находящихся в состоянии динамического *равновесия* со средой существования, как предмет системного подхода (кибернетика Н. Винера, общая теория систем Л. фон Берталанфи, математическая общая теория систем М. Месаровича, системно-кибернетическая концепция У. Р. Эшби, А. Раппопорта, К. Боулдинга и др.).

Внедрение системного мировоззрения и системной методологии в науку, технику и практическую деятельность как главный вклад современных системных исследований. Анализ сложных систем для решения деловых, промышленных, военных и других проблем. Дифференциация системных идей: системный подход, системный анализ, исследование операций, системотехника, общая теория систем, системная эвристика, теория решения и другие дисциплины. Исследование различий между системным анализом и исследованием операций, системным анализом и системотехникой, теорией решений и исследованием операций. Возможность применения научной методологии к неколичественным («неточным») областям, таким как *лидерство и руководство*, управление *человеческими* ресурсами и др.

Система как модель общего характера, как концептуальный аналог некоторых универсальных свойств наблюдаемых объектов. Свойства системы. Целостность систем. Наличие характеристики, цели или критерия качества. Система как часть, или подсистема некоторой большей системы (метасистемы). Система как совокупность подсистем. Иерархичность как свойство систем. Границы системы. Понятие внутренних факторов (внутренних переменных). Целенаправленность (целеустремленность, целевой характер) систем. Динамическая теория систем. Внутренне описание изменения систем во времени (классическая теория систем), Внешнее описание изменения систем во времени (кибернетическая трактовка).

## **Тема 2. Методологические основы управления**

Понятие методологии. Уровни методологии. Понятие *подхода* как *направления* методологии научного познания и практики. Основные научные (или количественные) подходы: кибернетический, системный, ситуационный, информационный. Эвристические (или качественные) подходы: эмпирический, экспертный, интуитивный, вербальный. Качественные подходы к управлению: «мягкий» системный анализ, инкрементализм, технологии искусственного интеллекта, когнитивный подход к управлению.

Системный подход в организационном управлении. Основные принципы системного подхода. Системный подход как стратегия использования научной методологии для решения сложных и взаимосвязанных проблем, рассматриваемых как единое целое. Системный подход как способ организации исследований сложных систем и проблем. Системный подход как средство новой постановки проблем. Сферы приложения системного подхода. Целесообразное изменение и конструирование (проектирование) сложных объектов на основе системного подхода. Системный подход к поиску способов использования сложных объектов (систем) в целях управления. *Системный* подход к



организации как *открытой* системе, системе постоянно взаимодействующей с окружающей средой.

Специфика системных исследований. Подход к проблеме как к *системе*, или совокупности взаимосвязанных систем, подсистем или проблем. Методы исследования сложных систем, основанные на системном подходе. Методы и модели исследования операций, системный анализ, системотехника. «Мягкий» системный анализ, анализ политики. Моделирование как универсальный метод исследования, как комбинация логических и эмпирических методов. Построение математических, логических, информационных моделей как основной метод системного анализа. Моделирование как центральный этап *исследования* или *проектирования* любой системы.

Ситуационный подход как разновидность системного подхода. Ситуационный подход как вероятностный подход, зависящий от *случайностей, обстоятельств, от ситуации*; как методология, увязывающая конкретные приемы и концепции управления с определенными ситуациями, характеристики которых определяют принимаемые решения. Специфические особенности ситуационного подхода. Необходимость концентрации внимания на ситуационных *различиях* между организациями и внутри самих организаций. Рассмотрение проблемы как *проблемной ситуации*. Ситуация как конкретный набор обстоятельств, совокупность факторов и условий, которые существенно влияют на организацию в данное конкретное время, как центральный момент ситуационного подхода. Выявление наиболее значимых переменных и их влияния на эффективность организации. Закон ситуации М. П. Фоллетт. Ситуационный подход как способ *мышления* об организационных проблемах и способах их решения.

Синергетический подход. Необходимость анализа стохастических, вероятностных переменных, определяющих поведение систем. Допущение решающего влияния самой малозначительной причины в том или ином сценарии развития событий. Специфика развития систем с позиций синергетики. Движение от хаоса к упорядоченному состоянию через усложнение системы. Случайный характер выбора дальнейшего пути развития системы в точке бифуркации (выбор ветви, сценария и т.п.). Существование неустойчивости как результат флуктуации (малых изменений). Нелинейность взаимодействия систем и среды в процессе развития.

### **Тема 3. Кибернетика как наука о сложных явлениях и объектах**

Сложность как одна из существенных сторон действительности как проблема современности. Сложная система как открытая, динамическая, стохастическая система с трудно прогнозируемыми исходами при переходе из одного состояния в другое. Число состояний системы как мера разнообразия. *Разнообразие* как мера сложности в кибернетике. Количественные признаки сложных систем (наличие большого числа элементов и связей). Качественные черты сложных систем (сложный характер связей между элементами, сложность функций отдельных элементов и системы, сложный характер взаимодействия с внешней средой, необходимость сложноорганизованной системы управления).

Особенности (характеристики) сложных систем. Стохастический, вероятностный характер поведения, «слабая» предсказуемость поведения и исходов сложной системы (противоинтуитивность поведения). Изменчивость (динамизм) сложной системы; изменение во времени параметров, свойств, характеристик системы как количественных, так и качественных. *Неопределенность* влияния внешней среды на систему. *Взаимозависимость* подсистем как необходимое условие обеспечения целостности системы. Принципиальная *неустойчивость* сложной системы как следствие ее внутреннего разнообразия, огромного числа взаимосвязей. Тенденция к ухудшению свойств элементов системы, или «старение» отдельных элементов и системы в целом, с течением времени. «Старение» и закон возрастания энтропии. Порядок и организация как средство против деструкции, разрушения системы под воздействием как внутренних, негативных процессов, так и возмущающих (дестабилизирующих) внешних факторов. Необходимость *управления* как средства против деструкции и разрушения.

Закон необходимого разнообразия как фундаментальное положение кибернетики. Связь между законом необходимого разнообразия и «возможностями» управляющей системы. Связь между ситуационным подходом и законом У. Р. Эшби. Управление на основе «разнообразной» информации, разнообразных методов управления, на основе разных мнений. Разнообразие как условие альтернативности управляющих воздействий. Принцип коллегиальности решений как следствие закона У. Р. Эшби. Разнообразие знаний, умений, опыта и т.п. как следствие коллегиальности решений.

Кибернетическая система. Понятие кибернетической системы как способа изучения и описания сложного объекта. Основные понятия кибернетической системы: вход, процесс, выход, обратная связь, ограничения. Представление кибернетической системы как модели «вход (ресурс) - преобразование (процессы или технологии преобразования ресурсов с учетом ограничений) – выход (продукция, услуги)». Внутреннее (структурное) описание системы как описание, отражающее поведение системы в понятиях переменных состояния и их взаимосвязей (описание состава элементов и структуры системы). «Функциональный» характер внешнего описания системы. Описание, отражающее функционирование (поведение) системы по особенностям ее взаимодействия со средой.

«Черный ящик», обратная связь и «разнообразие» как ключевые понятия кибернетики и теории управления. «Черный ящик» как система, в которой невозможно детально описать ее структуру и поведение. Техника применения принципа «черного ящика» для описания поведения (динамики) сложной системы. Возможность понять закономерность поведения организации и тем самым сделать его (поведение) более предсказуемым на основе использования принципа «черного ящика».

#### **Тема 4. Основные законы и принципы управления**

Выживание как основополагающий фактор, объединяющий системы различной природы с точки зрения кибернетики, и определяющий жизнеспособное поведение подобных систем. Основные законы, раскрывающие и объясняющие процессы саморегуляции и самоорганизации и выражающие «принципы», которые определяют рост и устойчивость, обучение и регулирование, адаптацию и эволюцию больших

многосвязных систем любой природы. Закон самосохранения. Необходимость определенных условий для *обеспечения* организации своей *выживаемости*.

Устойчивость как центральное понятие в динамической теории систем. Понятие «устойчивость» для системы, находящейся в равновесном состоянии. Устойчивость системы, находящейся в движении. Устойчивость движения как его нечувствительность к малым возмущениям. «Устойчивость» и состояние равновесия. Равновесное состояние системы с внешней средой. Система гомеостаза как система, обеспечивающая сохранение системой устойчивости и равновесия.

Понятие адаптации. Адаптивное управление. Адаптация системы к существенным для нее изменениям внешней среды в результате воздействия внешней среды на систему. Принцип Ле Шателье. Изменение равновесного состояния системы в случае внешнего воздействия в соответствии с принципом Ле Шателье. Понятие «внутреннего регулятора» и его действие по уменьшению эффекта внешнего возмущения. Проявление адаптации, самонастройки, обеспечивающей развивающейся системе устойчивость в конкретных условиях внешней среды. Эволюция и адаптация системы к внешней среде в соответствии с принципами эквифинальности и полифинальности.

Управление как процесс перевода системы в новое состояние путем воздействия на ее параметры. Стремление системы экономить энергию и принцип действия механизма самосохранения. Принцип экономии энтропии. Переход системы в такое новое состояние, которому соответствует минимум рассеяния энергии, в соответствии с принципом экономии энтропии, или принципом наименьшего действия.

Принципиальная *неустойчивость* сложной системы. Неустойчивость как следствие сложности системы, ее внутреннего разнообразия, огромного числа взаимосвязей как со стабилизирующим эффектом (отрицательные обратные связи), так и дестабилизирующим (положительные обратные связи) динамических процессов в системе. Неустойчивость как основная причина любого «*неожиданного*» качественного изменения состояния системы. Синергетика как наука, анализирующая причины *неожиданных* явлений.

Управляемость систем. Управляемость как способность системы изменять свое состояние под воздействием управляющих команд и факторов. Управляемость системы как необходимое условие развития. Управление как антиэнтропийный процесс. Понятие необратимых процессов. Тенденция к ухудшению свойств элементов системы («старение» системы) с течением времени и, следовательно, к деструкции (дезорганизации) имеющегося порядка и к распаду (хаосу).

Порядок и организация как средство против деструкции, разрушения системы в результате действия внутренних, негативных процессов и внешних возмущений. Необходимость *управления*, (причем чаще всего сложно организованного в соответствии с принципом У. Р. Эшби), как средства против деструкции (разрушения), для обеспечения устойчивости системы. Принцип многофункциональности. Принцип централизации управления. Жесткие элементы управления. Децентрализация управления. Самоуправление и саморегуляция. Закон усиления регулирования и управления. Регулирование, регулятор, самоорганизация, принцип обратной связи. Влияние

усилительных свойств системы по отношению к управляющему параметру на осуществимость ее управления.

## **Тема 5. Управление сложными организационными системами**

Понятие «системы управления». Основные компоненты системы управления. Субъект и объект управления. Управляющие воздействия (канал прямой связи). Обратная связь. Система ограничений. Внешняя среда (факторы внешней среды, влияющие на систему управления). Информация управления. Средства коммуникаций. Процессы и функции управления. Методы и технологии управления. Цели управления и качество (эффективность, оптимальность, рациональность) управления.

Коммуникации, обратная связь и управляющие воздействия как ключевые компоненты управления (по Н. Винеру). Понятие «контура управления». Блоки (подсистемы) «контура управления». Подсистема наблюдения, или сбора информации о состоянии объекта управления и о результатах процесса функционирования. Подсистема регистрации (документирования) результата. Подсистема сравнения результата с целью. Подсистема выявления отклонения результата, анализа и оценки смысла и содержания отклонения (результата). Подсистема выработки решения об изменении, ликвидации или компенсации отклонения. Подсистема перевода решения в управляющее воздействие («конструирование» управляющего воздействия). Подсистема реализации («ввода») управляющего воздействия для корректировки процесса деятельности организации.

Деятельность, или функционирование системы (организации). Основные режимы организационной деятельности. Режим *функционирования*. Обеспечение решения проблем и задач, поддержка реализации проектов и программ (обеспечение производства продукции или услуг заданного *качества* в заданном *количестве* и в заданное *время*). Режим *поддержания*. Обеспечение своевременной замены (обновления) задействованных в основном производственном процессе ресурсов (оборудования, кадров и др.) на тождественные для сохранения процесса функционирования и ресурсов на заданном уровне. Развитие как *качественный* переход организации из одного состояния в другое. Режим *развития* как снятие или преодоление ряда «старых» ограничений и реализация упреждающих изменений в организации.

Виды (типы) целенаправленных систем управления. Режим управления объектом как характеристика субъекта управления. Связь режима управления с типом цели управления. Основные режимы управления (регулирование, слежение, регламент (программный режим), адаптация, развитие). «Стабилизирующее» управление, или регулирование путем компенсации возмущения, изоляции от возмущения или подавления возмущения. Программное управление, или регламент (управления по заданной программе). Управление как реакция системы на текущие изменения (следающее, реактивное управление). Управление на основе обучения, обобщения «прошлого» опыта (адаптивное управление). Способы адаптации. Программные кибернетические системы (программная адаптация). Адаптивные кибернетические системы. Активные кибернетические системы, использующие стратегии подавления некоторых параметров внешней среды.

Развивающее, упреждающее управление (стратегическое управление). Развитие как интеграция прошлого опыта, сегодняшней ситуации и прогнозирования будущего.

Принцип *обратной связи*, или *взаимозависимость* как основной принцип регулирования, как фундаментальное общенаучное понятие в теории управления. Управление сложными системами при наличии обратной связи в цепи регулирования. Возможности регулятора с обратной связью компенсировать возмущения не только определенного вида, но и произвольные возмущения. Типы обратных связей. Положительные и отрицательные обратные связи. Гладкие и пороговые (линейные и нелинейные) обратные связи. Двухсторонние и односторонние обратные связи. Мгновенные (безынерционные), запаздывающие (инертные), опережающие обратные связи. Способы использования обратных связей - автоматические, автоматизированные.

## **Тема 6. Управление как информационный процесс**

Управление как информационный процесс, как процесс поиска, анализа, оценки, запоминания и распространения социальной информации. Развитие цивилизации и основные информационные революции. Информатизация общества как глобальный процесс, его состояние и перспективы развития. Роль информации и информационных технологий в развитии общества. Единство информационных законов природы и общества. Информация и самоорганизация. Информационный подход как фундаментальный метод научного познания. Информационное мировоззрение. Информация как «продукт» и «ресурс» управления. Информация как предмет управленческого труда.

Понятие и определение информации. Основные свойства информации. Информация как совокупность *знаний* о фактических данных и зависимостях между ними. Возникновение (генерация) *информации* как результат самостоятельного и случайного выбора (и запоминания) одного варианта (или нескольких) из многих возможных и равноправных. Получение (*рецепция*) информации как детерминированный выбор. Понятия *новая* информация и *ценная* информация. Информация как мера сложности организованных систем. Информационная энтропия. Разнообразие как основа информации.

Требования к управленческой информации, необходимой для эффективного управления. Надежность и достоверность информации. Своевременность информации. Целевой характер информации. Необходимая и достаточная информация. Содержательные и процедурные характеристики информации. Классификация (виды) информации, используемой в управлении. Социальная информация. Макро и микро-информация. Генетическая информация. Связанная (структурная) и свободная информация в организационных системах

Информационные процессы. Информация и коммуникации. Кодирование информации. Информация о внешних и внутренних условиях деятельности объекта управления. Информационное обеспечение процесса управления, процесса принятия

решений. Информационные системы. Организация информации (документы, массивы данных, базы данных, базы знаний). Процедуры и методы работы с информацией (поиск информации, методы поиска, отбор релевантной информации, методы отбора). Анализ информации и информационно-аналитические службы.

Информация в процессе подготовки решения. Неполнота информации о внешней среде. Принятие решений в условиях неполной информации (в условиях риска). Принятие решений в условиях неопределенности. Систематический сбор информации и анализ ситуации как необходимое условие подготовки и обоснования решения. Значение современных информационных технологий в процессе подготовки информации и оказания помощи субъекту (руководителю) при принятии решения. Аналитические группы в процессе подготовки и принятия решений. Автоматизация информационных процессов. Понятие управленческой информационной системы. Виды управленческих информационных систем. Информационные системы. Информационно-управляющие системы. Системы мониторинга.

Информационные системы поддержки принятия решений интеллектуального типа. Экспертные, интеллектуальные системы. Информация и знания в процессе принятия решений. Данные и информация. Соотношение (иерархия) понятий: данные - информация - умение - знания - культура. *Знание как высшая форма информации.* Знания и база знаний. Основные формы знаний Декларативные и процедурные знания. Уровни управленческих знаний. Эволюция форм и представления информации. Научные технологии в процессе подготовки и принятия решений. Появление новых информационных технологий. Виды и типы информационных технологий.

## **Тема 7. Управление как функциональная деятельность**

Понятие и сущность *функции управления*. Роль функций управления в процессах и системах управления. Соотношение функций управления с целями и организационными структурами управления. Социальные функции организаций и функции управления ими. Функции аппарата управления как виды деятельности его звеньев. Функциональное разделение управленческого труда. Компоненты и категории управленческой деятельности. Организационные коммуникации. Координация горизонтальных связей. Межгрупповое поведение. Применение информационных технологий. Процесс принятия решений относительно целей организации, стратегий, обуславливающих получение и размещение ресурсов и использования ресурсов для достижения целей (стратегическое планирование). Управленческий контроль, или процесс, обеспечивающий получение ресурсов и их эффективное использование. Оперативный контроль, или процесс обеспечения эффективного выполнения конкретных задач.

Система функций управления социально-экономическим объектом. Анализ состава и содержания функций управления учреждением. Системная взаимосвязь функций управления и функции общего руководства. Классификация функций управления (по Н. В. Мысину). Линейные функции руководства (линейное руководство). Операционные

функции управления социотехнической системой. Взаимосвязь и взаимодействие линейных (объектных) и операционных функций.

Прогнозирование как научно обоснованное предвидение и проектирование производственных процессов и систем. Влияние позиции прогнозистов на оценочные суждения в процессе прогнозирования. Стратегия как перспектива, ассоциируемая с идеей и интуитивным ощущением (выбором) направления, называемым видением. Планирование как вид управленческой деятельности по определению перспектив развития организации, включающий разработку и оформление заданий в качестве показателей деятельности, по которым осуществляется контроль и оценка. Постановки целей как начальный этап процесса управления любой системой.

Организация как функция (процесс) создания новых или совершенствования ранее созданных и функционирующих систем любого типа в соответствии с меняющимися внутренними и внешними условиями. Компоненты организации управления. Организационное проектирование. Реорганизация или ликвидацию действующих систем. Рационализация управления с использованием методов и средств научной организации управленческого труда. Регулирование как функция поддержания устойчивости системы, функция, направленная на сохранение постоянства внутренней среды. Система регулирования, или система гомеостаза.

Координация, или согласование действий отдельных подразделений по достижению целей организации. Координация как функция оперативного управления. Выработка управляющих воздействий при отклонении от принятых планов в процессе координации.

Мотивация как процесс побуждения людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Мотивы поведения людей с точки зрения *психологических* теорий. Исследование внутренних побуждений человека действовать определенным образом в рамках *содержательных* теорий мотивации. Поведение людей с учетом их восприятия и познания с точки зрения *процессуальных* теорий мотивации.

Контроль как функция наблюдения за течением процессов на объекте управления, выявления отклонений, их места, времени, причин и характера. Активная и пассивная формы контроля. Контроль пассивный, или контроль по окончании какого-либо процесса. Контроль активный как составная часть оперативного управления.

## **Тема 8. Методы управления**

Понятие и сущность метода управления. Метод как способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи. Организация как система, предназначенная для решения проблем. Методы управления как совокупность методов планирования, организации, контроля, координации, мотивации, принятия решений, коммуникаций, методов работы с информацией и др. Методы принятия решений как методы управления.

Управление и методы управления, ориентированные на *задачи*, цели и на *персонал*. Классификация методов управления. Научные и эмпирические методы управления. Методы, основанные на общенаучной методологии (общенаучные методы управления). Методы, основанные на использовании системного подхода к решению проблем. Методы

управления, основанные на моделировании и экспериментировании (научный эксперимент). Конкретно-исторический подход (основанный на жизненном цикле объекта управления), экономико-математический метод, социологические измерения (социологические опросы).

Конкретные, или специфические научные методы управления. Методы управления функциональными подсистемами, выполнением функций управления, принятием решений, ресурсами, персоналом. Методы управления функциональными подсистемами как методы управления задачами, ресурсами и персоналом. Методы управления процессом решения задач и проблем, реализации проектов и программ на основе системной методологии.

Методы управления ресурсами. Методы прогнозирования, планирования и распределения ресурсов. Оптимизация запасов и экономное расходование ресурсов. Планирование и модели *распределения*. Виды и типы моделей распределения. Методы оптимизации запасов. Основная модель управления запасами, представленная в форме общей стоимости запасов.

Методы управления персоналом. Методы выполнения функций управления. Методы, учитывающие *потребности* и *мотивы* людей, работающих в организации. Методы контроля, мотивации, планирования в процессе управления персоналом. Методы *организации* совместной деятельности людей: административные, организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические. Побудительные мотивы деятельности людей (по Дж. Гэлбрайту) (принуждение, денежное вознаграждение, солидарность с целями организации и приспособление целей организации к своим целям).

Методы управления выполнением управленческих функций. Методы планирования, организации, контроля, координации, регулирования, мотивации. Взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска (спецификация результатов труда), стандартизация навыков и знаний (уровень подготовки, квалификация) как методы координации. Методы организации (создания структур). Методы аналогий, структуризации целей, организационного моделирования. Экспертно-аналитический метод. Методы активного и пассивного контроля. Методы и способы контроля неконтролируемых частей организации. Методы руководства (влияние, лидерство и власть, представительство, коммуникации и др.).

Методы принятия управленческих решений. Количественные и качественные методы принятия решений. Количественные (математические) методы. Дескриптивные (качественные) модели принятия решений. Нормативные (смешанные, качественно-количественные) методы принятия решений. Голосование и переговоры как методы принятия групповых решений. Методы принятия решений в условиях неопределенности.

#### **4 Образовательные технологии**

При реализации программы дисциплины «Основы теории управления» используются различные образовательные технологии, направленные на формирование



заявленных компетенций. В аудиторную нагрузку входят лекционные и семинарские занятия, а также различные формы контроля. Используются активные и интерактивные формы проведения занятий. При реализации программы дисциплины «Основы теории управления» используются: проблемный метод изложения лекционного материала, решение практических задач по вопросам темы на семинарских занятиях.

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку к практическим занятиям, проводимым в форме разбора конкретных ситуаций; индивидуальную работу в компьютерном классе и библиотеке. Она направлена на закрепление и углубление знаний, полученных в ходе аудиторных занятий.

Изучение дисциплины заканчивается подготовкой итоговой письменной работы, написанной студентами на основе анализа материалов, собранных в ходе самостоятельной работы в компьютерном классе и библиотеке. Итоговая письменная работа по дисциплине позволяет проверить уровень овладения студентами общепрофессиональных и профессиональных компетенций, заявленными в данной дисциплине и соответствующих ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом».

**Образовательные технологии по дисциплине  
«Основы теории управления» (очная форма)**

*\_68\_ % – интерактивных занятий от объема аудиторных занятий*

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование темы</i>	<i>Виды учебной работы</i>	<i>Образовательные технологии</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>5</i>
1.	Управление как организационная деятельность. Элементы общей теории систем	Лекция 1-2 Семинар 1	Вводная лекция
2.	Методологические основы управления	Лекция 3  Семинар 2, Самостоятельная работа	Лекция-визуализация  Развернутая беседа с обсуждением доклада Разбор конкретных ситуаций
3.	Кибернетика как наука о сложных явлениях и объектах	Лекция 4 Семинар 3, самостоятельная работа	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением доклада Разбор конкретных ситуаций
4.	Основные законы и принципы управления	Лекция 4-5 Семинар 4, самостоятельная	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением доклада

		работа	Разбор конкретных ситуаций
5.	Управление сложными организационными системами	Лекция 6 Семинар 5-6 Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций
6.	Управление как информационный процесс	Лекция 7 Семинар 7-9 Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций
7.	Управление как функциональная деятельность	Лекция 8 Семинар 10-11, самостоятельная работа	Лекция-визуализация Семинар-дискуссия Разбор конкретных ситуаций
8.	Методы управления	Лекция 9-10 Семинар 12-13, Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением доклада Разбор конкретных ситуаций

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

## 5 Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Срок отчетности	Макс. количество баллов	
		За одну работу	Всего
Текущий контроль:			
- опрос	2-13 недели	5 баллов	25 баллов
- участие в дискуссии на семинаре	1, 14 недели	5 баллов	5 баллов
- тестирование (темы 2-13)	15 неделя	10 баллов	15 баллов
- защита итоговой контрольной работы (по одной из тем 2-13)	16 неделя	10 баллов	15 баллов

Промежуточная аттестация (экзамен)	17 неделя		40 баллов
Итого за семестр (дисциплину)			100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с ниже приведенной таблицей.

<i>100-балльная шкала</i>	<i>Традиционная шкала</i>		<i>Шкала ECTS</i>
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно		не зачтено
0 – 19		F	

## 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.

<i>Баллы/ Шкала ECTS</i>	<i>Оценка по дисциплине</i>	<i>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</i>
100-83/ A,B	«отлично» / «зачтено (отлично)» / «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>

<i>Баллы/ Шкала ECTS</i>	<i>Оценка по дисциплине</i>	<i>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</i>
82-68/ С	«хорошо» / «зачтено (хорошо)» / «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно» / «зачтено (удовлетворительно)» / «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно» / не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### *Текущий контроль*

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

- степень раскрытия содержания материала (0-2 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

При оценивании тестирования учитывается количество правильных ответов обучающего, каждый из которых оценивается от 0 до 1 балла.

При оценивании итоговой контрольной работы учитывается:

- полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – 1-5 баллов;
- обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – 5-10 баллов;
- работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность – 10-15 баллов.

### *Промежуточная аттестация (экзамен) ОПКб*

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 3 вопроса (два вопроса теоретического характера и один вопрос практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);
- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);
- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);
- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-15 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

- ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);
- ответ содержит 21-89% правильного решения (3-8 баллов);
- ответ содержит 90% и более правильного решения (9-10 баллов).

### 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### *Типовое тестовое задание к экзамену по курсу «Теория управления»*

- 1. Выберите из списка научную школу, заложившую основы научного подхода к управлению**
  - 1) школа научного управления
  - 2) школа науки управления
  - 3) административная школа
- 2. Для систем характерны свойства:**
  - 1) взаимодействие со средой, целостность, иерархичность, сложность, информационность;
  - 2) функциональность, сочетаемость, взаимообусловленность, устойчивость, равноправие элементов;
  - 3) эффективность, развитие, жизнестойкость, надежность, взаимосвязанность.
- 3. Состояние, соответствующее максимуму энтропии характерно для:**
  - 1) протосистемы;
  - 2) неорганизованной среды;
  - 3) системы
- 4. Бифуркации систем связаны с :**
  - 1) накоплением новых свойств;

- 2) качественно отличное поведение элемента при количественном изменении его параметров
- 3) перерождением систем;
- 4) детерминированным этапом развития.

**5. Функциональность системы определяется:**

- 1) как отношение части к целому, при котором само существование или какой-либо вид проявления части обеспечивает существование или какую-либо форму проявления целого;
- 2) как отношение целого к среде, при котором само существование или какой-либо вид проявления целого обеспечивает существование или какую-либо форму проявления среды;
- 3) как отношение целого к части, при котором существование или какой-либо вид проявления целого обеспечивает существование или какую-либо форму проявления части.

**6. Принцип Ле Шателье связан с :**

- 1) устойчивостью равновесия;
- 2) неустойчивостью систем;
- 3) гомеостазом систем;
- 4) ни с одним из перечисленных вариантов.

**7. К причинам гибели систем не относится:**

- 1) нарушение устойчивости работы системы;
- 2) нарушение обращения материального носителя по каналам связи между элементами системы;
- 3) дезинтеграция элементов системы;
- 4) рост степени энтропии элементов системы.

**8. Верно ли следующее утверждение: «Устойчивость является необходимым условием эффективности управления, в то время, как непрерывность – это одно из достаточных условий эффективности».**

- 1) да
- 2) нет

**9. Целью методологии анализа и синтеза организационной системы является:**

- 1) организационная структура управления;
- 2) процесс управления;
- 3) организационная система управления.

**10. Выберите из списка структуры управления, относящиеся к органическому типу**

1	функциональная	4	бригадная
2	дивизиональная	5	линейно-штабная
3	матричная	6	проектная

**11. Выберите из списка структуры управления, относящиеся к механистическому типу**

1	линейно-штабная	4	линейно- функциональная
2	матричная	5	дивизиональная
3	проектная	6	функциональная

**12. Какая существует зависимость между чертами организационного управления: многокритериальность и фактор времени?**

- 1) прямая;
- 2) обратная.

**13. Системы с отрицательной обратной связью образуются благодаря действию:**

- 1) принципа замкнутого управления;
  - 2) принципа программного управления;
  - 3) принципа программного управления с компенсацией возмущений.
- 14. Проблема «черного ящика» содержится в:**
- 1) алгоритме программы;
  - 2) алгоритме компенсации;
  - 3) алгоритме управления.
- 15. Определите разнообразие системы на основе теории У. З. Эшби:**
- 1) число элементов системы объективно отличных от элементов окружающей среды
  - 2) число объективно отличных элементов одной системы от элементов другой системы
  - 3) число объективно различных элементов системы
- 16. Укажите верное суждение:**
- 1) управление связано только с сохранением системы
  - 2) управление связано только с сохранением разнообразия системы
  - 3) управление связано с сохранением и изменением системы и ее разнообразия
- 17. Укажите верное суждение:**
- 1) регулирование системы – это то, на чем основано управление системой
  - 2) управление системой – это то, на чем основано регулирование системы
  - 3) управление системой и регулирование системы не связаны друг с другом
- 18. Каково назначение регулятора системы в кибернетике?**
- 1) обеспечивать ценностный подход к возмущениям, идущим из внешней среды
  - 2) активно воздействовать на внешнюю среду
  - 3) блокировать все информационные сигналы со стороны внешней среды
- 19. Укажите, к какому элементу кибернетической системы относится блок определения целей?**
- 1) объект управления
  - 2) субъект управления
  - 3) цепь обратной связи
- 20. Укажите составные элементы технологии управления:**
- 1) цели и задачи
  - 2) пространство и время
  - 3) операции и процедуры
- 21. К какому принципу кибернетики относится следующее суждение: «Чем больше система и чем больше различия в размерах между частью и целым, тем выше вероятность того, что свойства целого могут сильно отличаться от свойств частей»:**
- 1) принцип эмерджентности
  - 2) принцип декомпозиции
  - 3) принцип внешнего дополнения
- 22. Подобный вид обратной связи создает неустойчивое равновесие в кибернетических системах:**
- 1) отрицательная;
  - 2) положительная;
- 23. С точки зрения кибернетики обратная связь это:**
- 1) информационный процесс;
  - 2) технологический процесс;
  - 3) процесс управления
  - 4) процесс системообразования.
- 24. Не субъективным может называться такое управление:**
- 1) принятие решения строится на анализе одного варианта;



- 2) решение принимается на основе выбора одного из нескольких вариантов;
- 3) используется метод «мозгового штурма»;
- 4) решение возникает при выборе одного из вариантов, предложенных в ходе «мозгового штурма».

**25. Низкая скорость реакции на входные информационные потоки и сигналы характерна для:**

- 1) нижний уровень управления;
- 2) верхний уровень управления;
- 3) средний уровень управления;
- 4) все уровни управления демонстрируют одинаковую реакцию.

**26. Устойчивым может называться такое управление, если:**

- 1) параметры системы не стремятся к бесконечности;
- 2) компенсируется внешнее воздействие на систему;
- 3) система смещается с точки равновесия.

**27. Экономические методы управления предполагают:**

- 1) формирование в коллективе положительного климата;
- 2) координацию действий подчиненных;
- 3) разработку общих плановых показателей и средств их достижения;
- 4) разнообразие в системе оплаты труда.

**28. Система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность следующих элементов:**

- 1) воздействие на структуру управления и на процесс управления;
- 2) воздействие на организацию и на внешнюю среду;
- 3) воздействие на технологию и процесс управления;
- 4) воздействие на систему коммуникации и процесс управления.

**29. Коммуникационный процесс должен обязательно иметь:**

- 1) передатчик и приемник;
- 2) отправителя и послание;
- 3) канал связи и обратная связь;
- 4) скорость передачи информации и шумы.

**30. Система управления состоит из:**

- 1) пяти подсистем;
- 2) четырех подсистем;
- 3) шести подсистем;
- 4) девяти подсистем;
- 5) ни один из указанных вариантов.

***Примерные вопросы контрольной работы***

1. Системный подход как методология современного научного исследования сложных объектов и процессов. Принципы системного подхода.
2. Ситуационный подход и ситуационная теория. Ситуационное управление и модель организации как открытой системы.
3. Процессы хаоса, необратимости, неустойчивости в организации с позиций синергетического подхода. Точки бифуркаций в процессе развития системы. Синергетика как наука о самоорганизации.
4. Информационный подход в управлении: методология и практика. Информация, система, обратная связь как ключевые понятия управления.
5. Кибернетический подход в управлении. Кибернетика как наука об общих законах управления.

6. Понятие закона управления. Основные законы управления. Закон синергии.
7. Понятие принципа управления. Основные принципы управления. Принцип иерархии управления и иерархии связей.
8. Принципы внутреннего и внешнего описания системы. Принцип «Черного ящика». Технология применения принципа «черного ящика» для описания сложной системы.
9. Понятие кибернетической системы. Основные компоненты кибернетической системы. Понятия входа и выхода системы.
10. Закон самосохранения и условия выживаемости системы (организации). Принцип экономии энтропии. Принцип наименьшего действия.
11. Устойчивость динамических систем. Принцип Ле Шателье. Понятие внутреннего регулятора и его значение для противодействия внешним возмущениям.
12. Сложная система и ее особенности. Управляемость сложных систем. Закон усиления регулирования и управления. Управление как антиэнтропийный процесс.
13. Управляемость и устойчивость систем управления. «Жесткие» и «мягкие» элементы управления. Принципы централизации и децентрализации управления.
14. Адаптация системы к изменениям внешней среды. Адаптивное управление. Адаптация и эволюция (развитие) системы на основе принципов полифинальности и эквифинальности.
15. Закон необходимого разнообразия и его значение в управлении. «Разнообразие» системы управления как необходимое условие эффективного и оптимального управления.
16. Система управления как субъектно-объектное отношение. Компоненты системы управления и их характеристика. Режимы функционирования систем управления.
17. Регулирование как функция сохранения устойчивости и равновесия с внешней средой. Понятие регулятора. Основные типы регуляторов.

### *Примерные темы аналитических заданий*

1. Понятие системы. Основные характеристики системы. Целостность, иерархичность и целенаправленность систем. Классификация систем. Открытые и закрытые системы. Иерархические системы. Детерминированные и вероятностные (стохастические) системы. Статические и динамические системы. Целеустремленные системы.
2. Системный анализ и его современные модификации. Методология системного анализа и исследования операций: сравнительный анализ. Последовательность этапов поиска решения рассматриваемой проблемы. Построение модели проблемы (операции). Определение критерия выбора лучшего варианта решения.
3. Управляемость систем. Централизация управления. Жесткие элементы управления. Децентрализация управления. «Мягкие» элементы управления. Необратимые процессы в сложной системе. Управление как антиэнтропийный процесс. Закон усиления регулирования и управления. Регулирование и регулятор. Самоорганизация и принцип обратной связи. Самоуправление и саморегуляция.
4. Принцип обратной связи в кибернетике и управлении. Виды и типы обратной связи. Отрицательная обратная связь и ее значение в деятельности организации. Значение положительной обратной связи в развитии организации. Реализация принципа *обратной связи* в социальной сфере.
5. *Планирование и прогнозирование* в организационном управлении. Модели *прогнозирования* и задачи разработки прогнозов в различных областях деятельности (экономической, социальной, политической и др.). Сферы применения методов прогнозирования. Взаимосвязанность предвидения, прогнозирования, планирования и программирования.

6. Эвристические методы решения проблем управления. Методология жизнеспособных систем Ст. Бира. Анализ конкретных ситуаций, или метод «кейсов». Методология критических систем В.Ульриха. Методология стратегических предположений У. Черчмена. Методология (технология) структурного анализа и техники проектирования (методология SADT). Специализированные технологии. Технологии диагностирования, проектирования, моделирования и реформирования систем. Технологии разрешения социальных конфликтов. Технологии наблюдений, коммуникаций и вычислений и их связь с информационными технологиями. Технологии инновационного развития управляющих подсистем.

***Примерный перечень практических заданий***

1. Изучение рождения и гибели социальных систем. Анализ примера эволюционного развития социальной системы.
2. Построение и анализ сетевого графика с использованием метода нахождения критического пути.
3. Решение задачи «черного ящика». Составление моделей сложных динамических систем.
4. Разработка и анализ модели коммуникационного процесса. Решение проблемы обратной связи в кибернетических системах.
5. Практический анализ принципов управления системой. Анализ программного управления. Анализ контуров управления с обратной связью. Модель адаптации и самонастраивающихся систем.
6. Разработка алгоритмов решения управленческих задач в рамках принципов замкнутого управления.

***Контрольные вопросы к экзамену по курсу «Теория управления»***

1. Понятие и сущность управления. Виды управления.
2. Предмет и задачи теории управления. Наука управления как область комплексных междисциплинарных исследований.
3. Управление как профессия. Профессионализация управления и «менеджмент». Понятие «научного менеджмента» и задачи науки управления.
4. Управленческая деятельность, ее содержание и специфика. Управление как процесс и как субъектно-объектное отношение.
5. Система знаний науки управления. Соотношение науки и искусства в теории и практике управления.
6. Эволюция управленческой мысли в XX веке. «Школа научного управления» и ее значение в становлении науки управления (Ф. У. Тейлор).
7. Основные принципы административной школы. Административная теория А. Файоля.
8. Социологическая концепция идеальной бюрократии М. Вебера. Бюрократия и бюрократизм. Административная концепция В. Вильсона.
9. Школа «человеческих отношений» в теории управления как социально-психологический вариант менеджмента.
10. Понятие «социальная система». Основные свойства социальных систем. Социальное управление и его специфика.
11. «Школа социальных систем» в науке и практике управления.
12. Системный подход как методология современного научного исследования сложных объектов и процессов. Принципы системного подхода.

13. Ситуационный подход и ситуационная теория. Ситуационное управление и модель организации как открытой системы.
14. Процессы хаоса, необратимости, неустойчивости в организации с позиций синергетического подхода. Точки бифуркаций в процессе развития системы. Синергетика как наука о самоорганизации.
15. Информационный подход в управлении: методология и практика. Информация, система, обратная связь как ключевые понятия управления.
16. Кибернетический подход в управлении. Кибернетика как наука об общих законах управления.
17. Понятие закона управления. Основные законы управления. Закон синергии.
18. Понятие принципа управления. Основные принципы управления. Принцип иерархии управления и иерархии связей.
19. Принципы внутреннего и внешнего описания системы. Принцип «Черного ящика». Технология применения принципа «черного ящика» для описания сложной системы.
20. Понятие кибернетической системы. Основные компоненты кибернетической системы. Понятия входа и выхода системы.
21. Закон самосохранения и условия выживаемости системы (организации). Принцип экономии энтропии. Принцип наименьшего действия.
22. Устойчивость динамических систем. Принцип Ле Шателье. Понятие внутреннего регулятора и его значение для противодействия внешним возмущениям.
23. Сложная система и ее особенности. Управляемость сложных систем. Закон усиления регулирования и управления. Управление как антиэнтропийный процесс.
24. Управляемость и устойчивость систем управления. «Жесткие» и «мягкие» элементы управления. Принципы централизации и децентрализации управления.
25. Адаптация системы к изменениям внешней среды. Адаптивное управление. Адаптация и эволюция (развитие) системы на основе принципов полифинальности и эквифинальности.
26. Закон необходимого разнообразия и его значение в управлении. «Разнообразие» системы управления как необходимое условие эффективного и оптимального управления.
27. Система управления как субъектно-объектное отношение. Компоненты системы управления и их характеристика. Режимы функционирования систем управления.
28. Регулирование как функция сохранения устойчивости и равновесия с внешней средой. Понятие регулятора. Основные типы регуляторов.
29. Системы программного управления. Режим программного управления. Управление процессом реализации проектов и программ.
30. Виды целенаправленных систем управления. Режимы управления. «Реактивное» управление. Режим развития объекта управления.
31. Принцип обратной связи в управлении. Виды и типы обратной связи. Положительная и отрицательная обратная связь и их значение в деятельности (функционировании) организации.
32. Концепция обратной связи в кибернетике. Значение и роль обратной связи в процессах управления, адаптации и самоорганизации. Реализация принципа обратной связи в социальной сфере.
33. Концепция организационной культуры. Содержание и особенности формирования организационной культуры. *Организационная культура* как важнейший, уникальный управленческий ресурс.
34. Качество и эффективность *управления*. Понятие технической эффективности. Экономическая эффективность. Эффективность и производительность.

35. Анализ и оценка эффективности управления. Критерии и показатели эффективности. Экономические критерии эффективности и затраты на управление.
36. Эффективность как условие успешности организации. «Мягкий» путь повышения эффективности. Проблема развития *желания и умения* каждого работника работать с максимальной отдачей сил.
37. Понятие и сущность цели управления. Классификация целей управления. Цели и средства.
38. Целевой подход в управлении и его основные понятия: ценности, цели, политика, решения. Определение глобальной цели и ее декомпозиция на основе метода дерева целей.
39. Основные подходы к определению целей управления и способы целеполагания. Формулировка и измерение организационных целей. Неопределенность выбора целей.
40. Управление и руководство в организации. Архетипы руководителя (классификация И. Ансоффа). Организационные роли руководителя (классификация Г. Минцберга). Права, обязанности и ответственность руководителя.
41. Управление и власть в социальных организациях. Понятие влияния, власти и лидерства. Основные формы власти.
42. Понятие и сущность организационной структуры управления. Линейные и функциональные структуры управления.
43. Понятие структуры управления. Элементы, звенья и связи в организационной структуре управления. Современные структуры управления.
44. Структура, организация и порядок в системах. Иерархические структуры управления, их виды, основные достоинства и недостатки.
45. Органические (гибкие) структуры управления, их разновидности, преимущества и проблемы использования.
46. Понятие аппарата (штаба) управления. Типы административного аппарата. Линейные и аппаратные полномочия.
47. Организация как объект управления. Социальная подсистема организации. Типы и виды организаций как объектов управления (классические модели организации, полная модель организации).
48. Механистическая модель объекта управления (организации): особенности управления, стили управления, «жесткие» элементы управления. Централизованное управление. Иерархическая структура управления.
49. Органическая модель организации. Стили управления и «мягкие» элементы управления в органической модели. Концепция совершенствования человеческих ресурсов организации. Тенденция к децентрализации управления. Гибкие, адаптивные структуры.
50. Основные положения концепции организации как «открытой системы». Взаимодействие открытой системы с *неопределенной* внешней средой. Способность открытой организации к саморегулированию и самоорганизации.
51. Организация как процесс принятия решений, как система, предназначенная для решения проблем. Эффективность управления и эффективность принимаемых решений. Системная методология в процессе решения проблем.
52. Организация как сложная динамическая нелинейная система. Неустойчивость стационарного состояния сложной системы. Значение (роль) малых воздействий на систему. Необходимость сочетания иерархического управления и самоуправления.
53. Процессный подход в управлении организацией. Управленческий процесс как логически взаимосвязанная и взаимодействующая система управленческих действий. Основные виды и типы управленческих процессов.

54. Понятие и содержание процесса управления. Общесистемные процессы управления. Управление как организационный процесс.
55. Управленческая деятельность и режимы функционирования «системы управления». Процесс управления как процесс принятия решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений, его содержание и основные этапы.
56. Информация, коммуникации и связи в системе управления. Основные способы получения информации. Качество информации, и ее эффективность.
57. Коммуникации и коммуникационный процесс в управлении. Вербальная и невербальная коммуникации. Основные информационные каналы межличностных коммуникаций. Препятствия (барьеры) обмену информацией в процессе межличностных коммуникаций.
58. Управленческая деятельность как совокупность рутинных процессов и процессов решения проблем. Понятие и сущность функции управления. Виды и типы функций управления.
59. Организация как одна из его основных функций управления. Элементы организации как процесса.
60. Мотивация как функция управления. Основные концепции мотивации. Средства, способы и методы материального и нематериального стимулирования.
61. Контроль как функция управления. Контроль состояния и деятельности объекта управления. Мониторинг и периодическая оценка ключевых показателей деятельности организации.
62. Координация как функция управления. Связь координации с контролем и средствами коммуникации.
63. Планирование как функция управления. Виды и типы планирования. Интерактивное планирование: принципы и основные этапы методологии интерактивного планирования.
64. Программно-целевой подход в управлении. Методология программно-целевого планирования. Системный характер программно-целевого планирования. Понятие целевой программы.
65. Стратегическое планирование: принципы и основные этапы. Целеполагание и прогнозирование в процессе планирования.
66. Понятие метода управления. Классификация методов управления. Научные и эмпирические методы управления. Специфические научные методы управления.
67. Методы управления, основанные на общенаучной методологии. Системный подход, моделирование, экспериментирование (научный эксперимент).
68. Административные и правовые методы управления. Принуждение как метод управления.
69. Организационно - распорядительные методы управления персоналом и их правовой аспект.
70. Экономические методы управления. Экономический механизм как основа экономических методов управления. Методы управления, основанные на использовании прямых материальных стимулов.
71. Социально-психологические методы управления. Методы управления, основанные на использовании моральных стимулов. Поощрение и наказание. Убеждение как метод управления. Методы воздействия через культуру организации.
72. Методы выполнения функции *организация*: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические.

73. Методы принятия управленческих решений: количественные, качественные, смешанные (нормативные), групповые и методы принятия решений в условиях неопределенности.
74. Технологии и их значение в развитии общества. Социальная технология как *проект*, как *деятельность* и как элемент человеческой культуры. Понятие и содержание технологии управления. Виды и типы управленческих технологий.
75. Инициативно-программные технологии: технологи и методологии решения инновационных проблем.
76. Программно-целевые технологии: технологии решения проблем в соответствии методологией системного анализа.
77. Регламентные технологии: «жесткие» технологии, основанные на операциях и процедурах формализованного типа. Понятия и элементы технологии: «процедура» и «операция».
78. Технология принятия *решений* и организация их выполнения. Технология проектирования и *разработки вариантов* решений. Технология *информационного обеспечения* процесса подготовки и принятия решений.

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

### **6.1. Список источников и литературы**

#### **Источники**

##### **Основные**

1. Конституция Российской Федерации. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 52 с. <https://new.znanium.com/catalog/product/1003253>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: Части I, II, III. - Москва: ИНФРА-М, 2007. - 496 с. <https://new.znanium.com/catalog/product/122306>
3. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ /Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1).

#### **Литература**

##### **Основная**

4. Теория управления: Учебное пособие / Л.А. Бурганова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 160 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (обложка) ISBN 978-5-16-005576-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/420256>

5. Теория управления : учебник / Н.Б. Костина, Т.В. Дуран, Д.А. Калугина. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 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). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/782837>
6. Пантелеев, А. В. Теория управления в примерах и задачах: Учебное пособие / Пантелеев А.В., Бортакровский А.С., - 2-е изд., стереотип. - Москва :НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 584 с. (Высшее образование: Бакалавриат) ISBN 978-5-16-011862-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/542627>

#### **Дополнительная**

7. Теория систем управления: Учебное пособие / Певзнер Л.Д. - М.:МГГУ, 2002. - 472 с.: ISBN 5-7418-0076-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1000452>
8. Подлесных, В. И. Теория организации, самоорганизации и управл.: Новые подходы и методы..: Уч. пос./В.И.Подлесных, Н.В.Кузнецов и др.; Под ред. проф. В.И.Подлесных - 3 изд. - Москва : ИНФРА-М, 2012-304с. (Высшее обр.). ISBN 978-5-16-005303-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/248763>
9. Бочарников, В.П. Основы системного анализа и управления организациями. Теория и практика / В.П. Бочарников, И.В. Бочарников, С.В. Свешников. - Москва : ДМК Пресс, 2014. - 286 с. - ISBN 978-5-97060-067-2. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1027780> - Текст : электронный. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1027780>
10. Терминология теории управления: словарь базовых управленческих терминов: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 156 с.: 60x88 1/16. - (Высшее



образование: Бакалавриат). (обложка) ISBN 978-5-16-006863-3 -  
Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/411584>

11. Основы теории управления: Учебное пособие/А.П.Балашов - М.:  
Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 280 с.: 60x90 1/16  
(Переплёт) ISBN 978-5-9558-0410-1 - Режим доступа:  
<http://znanium.com/catalog/product/491491>
12. Синергетический подход к управлению: Монография / Г.А.  
Поташева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.: 60x88 1/16. -  
(Научная мысль; Менеджмент). (обложка) ISBN 978-5-16-004843-7  
- Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/373341>
13. Синергетический подход к управлению: Монография/Поташева Г.  
А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 160 с.: 60x90 1/16. - (Научная  
мысль) (Обложка) ISBN 978-5-16-004843-7 - Режим доступа:  
<http://znanium.com/catalog/product/467699>
14. Синергетический подход к управлению: Монография / Поташева  
Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 160 с.: 60x90 1/16. - (Научная  
мысль) (Обложка. КБС) ISBN 978-5-16-004843-7 - Режим доступа:  
<http://znanium.com/catalog/product/558406>
15. Дополнительная:
16. Теория управления: Учебное пособие / Замедлина Е.А., - 2-е изд. -  
М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М Издательский Дом, 2010. - 159 с.: 70x100  
1/32. - (Карманное учебное пособие) ISBN 978-5-369-00579-8 -  
Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/205111>
17. Теория управления : шпаргалка. — Москва : РИОР, 2011. — 129 с.  
- ISBN 978-5-369-00669-6. - Текст : электронный. - URL:  
<http://znanium.com/catalog/product/254071>

6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети  
«Интернет», необходимый для освоения дисциплины

1. Научная электронная библиотека «Киберленинка». – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>.
2. Федеральный образовательный портал ЭСМ (Экономика. Социология. Менеджмент). – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>.
3. Allendy.ru. – Режим доступа: <https://allendy.ru/>.
4. StudAll.org. – Режим доступа: <http://studall.org/>.

#### Перечень БД и ИСС

№п/п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В качестве материально-технического обеспечения дисциплины необходимо:

1. Учебная аудитория, оборудованная компьютером, мультимедиа-проектором и экраном.
2. Наличие в аудитории доски.
3. Лицензионное программное обеспечение Microsoft Office

#### Перечень ПО

№п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно)
------	-----------------	---------------	---

			<i>распространяемое)</i>
1	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
2	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
3	Zoom	Zoom	лицензионное

## **8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

При необходимости рабочая программа дисциплины адаптируется для обеспечения образовательного процесса лицам с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого от студента требуется представить заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК) и личное заявление (заявление законного представителя). В заключении ПМПК должно быть прописано:

- рекомендуемая учебная нагрузка на обучающегося (количество дней в неделю, часов в день);
- оборудование технических условий (при необходимости);
- сопровождение и (или) присутствие родителей (законных представителей) во время учебного процесса (при необходимости);
- организация психолого-педагогического сопровождение обучающегося с указанием специалистов и допустимой нагрузки (количества часов в неделю).

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся при необходимости создаются фонды оценочных средств, адаптированные для лиц с ограниченными возможностями здоровья и позволяющие оценить достижение ими запланированных в основной образовательной программе результатов обучения и уровень сформированности всех компетенций, заявленных в образовательной программе.

Форма проведения текущей и итоговой аттестации для лиц с ограниченными возможностями здоровья устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно (на бумаге, на компьютере), в форме тестирования и т.п.).

При необходимости студенту предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете или экзамене.

## **1. Методические материалы**

### **1.1. Планы практических (семинарских, лабораторных) занятий**

#### **Семинар 1. Управление как организационная деятельность. Элементы общей теории систем.**

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и сущность управления. Управление как процесс и как субъектно-объектное отношение. Виды управления. Управление техническими, биологическими и социальными системами. Понятие социального управления и его специфика. Социально-экономическая роль управления в современном обществе.

2. Предмет и задачи теории управления. Система знаний науки управления. Наука управления как область комплексных междисциплинарных исследований. Актуальность изучения теории управления в современных рыночных условиях.

3. Понятие об управлении как искусстве, способности эффективно применять накопленный опыт на практике. Соотношение науки и искусства в теории и практике управления. Профессионализация управления и «менеджмент». Виды менеджмента. Понятие «научного менеджмента» и задачи науки управления.

4. Эволюция управленческой мысли в XX веке. «Школа научного управления» (Ф. У. Тейлор). Формирование и развитие научной основы и практики менеджмента в работах Х. Эмерсона, Л. Урвика и Л. Гьюлика. Основные принципы административной школы А.Файоля. Социологическая концепция “идеальной бюрократии” М. Вебера.

5. Школа «человеческих отношений» в теории управления. Школа “социальных систем” в науке и практике управления, и её основные идеи. Вклад “эмпирической школы” управления в превращение менеджмента в самостоятельную профессию.

6. Системные концепции в работах Л. Фон Берталанфи, А. А. Богданова, А. П. Анохина, В. Н. Садовского и др. Системное мышление как существенная часть теоретического знания 20-го века. Системные идеи в управлении. Эволюция системной идеологии в работах Н. Винера, К. Боулдинга, Ст. Бира, Р. Акоффа, У. Р. Эшби и др. Системный подход как методология современного научного исследования сложных объектов и процессов. Принципы системного подхода.

7. Понятие системы. Основные характеристики системы. Целостность, иерархичность и целенаправленность систем. Классификация систем. Открытые и закрытые системы. Иерархические системы. Детерминированные и вероятностные (стохастические) системы. Статические и динамические системы. Целеустремленные системы.

8. Отношения и связи в системах. Формальное отношение. Отношение как психологическая характеристика субъекта. Виды и типы отношений. Взаимодействие систем. Типы связей элементов системы. Структура, организация и порядок в системах.

Теория графов как язык описания структур. Иерархические и древовидные структуры. Сетевые структуры. Организационная структура.

## Семинар 2. Методологические основы управления.

Вопросы для обсуждения:

1. Системный анализ и его современные модификации. Методология системного анализа и исследования операций: сравнительный анализ. Последовательность этапов поиска решения рассматриваемой проблемы. Построение модели проблемы (операции). Определение критерия выбора лучшего варианта решения.

2. «Мягкий» системный анализ как альтернатива анализу «стоимость – эффективность». Особенности методологии и сферы применения «мягкого» системного анализа. Анализ политики как современный вариант аналитического подхода к слабо структурированным проблемам. Методологическая основа концепции «анализ политики».

3. Кибернетический подход к управлению системами различной природы на основе информации. Процессы управления и связи (информационные процессы): Кибернетика как наука об основных законах *получения, хранения, передачи и переработки информации*. Кибернетика и современные высокие (наукоемкие) и информационные технологии.

4. Новая парадигма управления. Задачи менеджмента в XXI веке. Эффективность как условие успешности организации. *Эффективность деятельности организации и эффективность управления*. Концепция высококачественного (эффективного) менеджмента (по П. Друкеру). Эффективность управления по Т. Питерсу и Р. Уотермену (схема «семь – «С»).

5. Концепция *открытой организации* в современной науке управления. Непрерывность взаимодействия открытой системы с *неопределенной* внешней средой. Ситуационный подход к управлению. Проблемная ситуация и ситуационные факторы. Методология ситуационного подхода. *Ситуационное управление* и его особенности.

6. Научные исследования и работы А. Н. Колмогорова, И. Пригожина, В. И. Арнольда, Я. Г. Синая, Р. Тома и других по тематике: хаоса, необратимости, неустойчивости, неравновесности и порядка. Нелинейность взаимодействия системы и среды в процессе развития. Синергетический подход. Особенности процесса самоорганизации. Модели самоорганизации. Точки бифуркаций в процессе развития системы.

7. *Стратегическое управление*. Стратегические решения и *стратегические процессы*. Цели и задачи управления на стратегическом уровне. Стратегическое мышление как инвестирование будущего. Приоритет *персоналу и управлению персоналом*. *Мотивация работников и стили руководства*.

8. «Новые» факторы совершенствования системы управления. *Организационная культура* как важнейший, уникальный управленческий ресурс. *Инновации, нововведения*, изменения как стиль жизни (деятельности) современной организации, элемент их организационной культуры. *Технология* как ключевой фактор, влияющий на организационную структуру и групповые рабочие отношения.

## Семинар 3. Кибернетика как наука о сложных явлениях и объектах.

Вопросы для обсуждения:

1. Сложность как одна из существенных сторон и проблем современности. Сложная система и ее особенности. Неопределенность сложной системы. Порядок и хаос в сложных системах. Разнообразие как мера сложности. Закон необходимого разнообразия и его значение в управлении. «Разнообразии» системы управления как необходимое условие эффективного и оптимального управления.

2. Кибернетическая система и ее основные компоненты. Высокая сложность и организованность кибернетической системы, ее способность к самообучению и саморазвитию (способность к адаптации). Значение (роль) обратной связи в процессах управления, адаптации и самоорганизации.

3. Внутреннее и внешнее описание системы. Структурный характер внутреннего описания системы. Внешнее описание системы как отражение функционирования (поведения) системы. Принцип «Черного ящика». Технология применения принципа «черного ящика» для описания структуры и поведения сложной системы.

4. Управляемость и устойчивость систем управления. *Уровень знаний организации о ее окружении* как необходимое условие устойчивости и выживания организации. Адаптация или изменение системы в условиях взаимодействия с внешней средой. Адаптивное управление. Адаптация и эволюция (развитие) системы на основе принципов полифинальности и эквифинальности.

5. Управляемость систем. Централизация управления. Жесткие элементы управления. Децентрализация управления. «Мягкие» элементы управления. Необратимые процессы в сложной системе. Управление как антиэнтропийный процесс. Закон усиления регулирования и управления. Регулирование и регулятор. Самоорганизация и принцип обратной связи. Самоуправление и саморегуляция.

#### **Семинар 4. Основные законы и принципы управления.**

Вопросы для обсуждения:

1. Основные принципы управления. Иерархия управления и иерархия связей. Принцип многофункциональности управления. Принцип коллегиальности решений и закон У. Р. Эшби. Связь коллегиальности принятия решений с принципом многофункциональности. *Взаимозависимость* подсистем как необходимое условие обеспечения целостности системы. Принцип системности.

2. Стремление системы экономить энергию как принцип действия механизма самосохранения. Принципы управления, отражающие стремление системы экономить энергию. Принцип минимума роста энтропии. Принцип наименьшего действия.

3. Понятие устойчивости системы. Равновесное состояние системы. Принцип Ле Шателье Противодействие динамической системы внешнему воздействию в соответствии с принципом Ле Шателье. Понятие внутреннего регулятора и его значение для противодействия внешним возмущениям.

#### **Семинар 5. Управление сложными организационными системами. Эффективность системы управления.**

Вопросы для обсуждения:

1. Система управления, ее компоненты и их характеристика. Триада управления по Н. Винеру. Режимы функционирования систем управления. Решение задач и проблем, обеспечение реализации проектов и программ в режиме «функционирования». Режим поддержания (восстановления). Решение стратегических задач организации в режиме развития. Задачи совершенствования, модернизации, развития организации.

2. Типы целенаправленных систем управления. Режимы управления. Система стабилизации (гомеостаза). Режим регулирования. Понятие регулятора. Основные типы регулирования. Системы программного управления. Режим программного управления. Управление реализацией проектов и программ. Управление процессом реализации решений сложных (инновационных) проблем.

3. Система следящего управления. «Реактивное» управление. Управление, основанное на оперативной информации. Система адаптационного управления. Управление, интегрирующее прошлый опыт и экстраполирующее его на будущее. Режим адаптации. Система «развивающего» управления (управление с упреждением). Стратегическое управление. Режим развития (объекта управления).

4. Принцип обратной связи в кибернетике и управлении. Виды и типы обратной связи. Отрицательная обратная связь и ее значение в деятельности организации. Значение положительной обратной связи в развитии организации. Реализация принципа *обратной связи* в социальной сфере.

5. Целевой подход в управлении и его роль при анализе и формировании целей социальных систем. Цели управления. Программно-целевой подход. Понятие «дерева целей» и правила его разработки. Многоцелевой характер социально-технических систем. Формулировка и измерение организационных целей. Экстраполяционный, оптимизационный и адаптационный подходы к определению целей.

6. *Эффективность управления*. Степень использования ресурсов внешней среды как критерий эффективности управления. Эффективность и производительность. Экономические критерии эффективности и затраты на управление. Понятие технической эффективности. Экономическая эффективность как отражение того, насколько рационально используются затрачиваемые ресурсы.

7. Метод «эффективность – стоимость» как средство выбора (принятия решений) в сложных проблемных ситуациях. Варианты использования метода «эффективность – стоимость». Метод «результат – стоимость». Понятие относительной эффективности.

8. Методы повышения эффективности управления. Технологический путь повышения эффективности. Автоматизация, компьютеризация и интеллектуализация управления. Эффективность и качество управления. «Мягкий» путь повышения эффективности. Проблема развития *желания и умения* каждого работника работать с максимальной отдачей сил.

## **Семинар 6. Управление как информационный процесс.**

Вопросы для обсуждения:

1. Управленческая деятельность как сложное социально-психологическое явление. Основные этапы (*стадии*) управленческой деятельности. Процессный подход в управлении организацией. Процесс управления и его особенности. Основные виды и типы процессов управления. Общесистемные процессы управления. Управление как организационный процесс.

2. Коммуникации и коммуникационный процесс. Роль коммуникаций в процессе целенаправленного *обмена информацией*. Коммуникаций в технике, в живой природе и в обществе. Информация, коммуникации и связь в управлении. Информативность вербальных, невербальных и эмоциональных каналов межличностных коммуникаций. Основные препятствия обмену информацией в процессе коммуникаций.

3. Роль информации и информационных технологий в развитии общества. Развитие цивилизации и основные информационные революции. Информация как динамический связующий элемент, поддерживающий сообщество. Информация и дезинформация и их влияние на общество.

4. Информатизация общества как глобальный процесс: состояние и перспективы развития. Единство информационных законов природы и общества. Информация и самоорганизация. Информационный подход как фундаментальный метод научного познания. Информационное мировоззрение. Информация как предмет управленческого труда. Понятие управленческой информации.

5. Управление как информационный процесс. Восприятие, преобразование и передача информации в процессе управления. Формы и виды управляющей информации. Потоки информации как единая коммуникационная сеть. Информационные системы в управлении. *Принятие решений* как центральный этап информационного процесса.

6. Информационные процессы. Понятие и структура информационного процесса. Эволюция форм и представления информации. Виды информации. Физическая, техническая, биологическая и социальная информация. Макро и микро-информация. Генетическая информация. Релевантная информация. Понятие информационного ресурса. Национальные информационные ресурсы.

7. *Знание* как высшая *форма информации*. Вероятностный, алгоритмический и др. подходы к измерению информации. Информация как мера сложности организованных систем. Генерация и рецепция информации. Количество информации как *мера* уменьшения неопределенности ситуации. Количество информации по К.Шеннону.

8. Данные и информация об объекте управления. *Данные* как набор конкретных значений количественных и качественных параметров, характеризующих объект. Термин *сообщение* и его трактовка в теории информации. Методы получения данных и информации. Качество и эффективность информации.

## **Семинар 7. Управление как функциональная деятельность.**

Вопросы для обсуждения:

1. Интеллектуальный аспект управленческой деятельности. Рутинные процессы и процессы решения проблем как содержание управленческой деятельности. Информационный аспект управленческой деятельности. Организационные формы управленческой деятельности. Понятие функции. Трактовка термина «функция» (по Р. Мертону). Функция управления.

2. Организация как одна из его основных функций управления. Организация производства, организация труда и организация управления. Организация исполнительской деятельности. Подбор, расстановка и обучение кадров, обеспечение необходимыми ресурсами (материалами и оборудованием); использование системы мер экономического и морального стимулирования; проверка исполнения.

3. Разделение труда на отдельные задачи и координация действий по их решению как фундаментальные понятия структуры организации. Способы, или «механизмы координации» (по Минцбергу). Контроль как функция управления. Виды и



типы контроля. Контроль деятельности, мониторинг и периодическая оценка ключевых показателей деятельности организации.

4. *Планирование и прогнозирование* в организационном управлении. Модели *прогнозирования* и задачи разработки прогнозов в различных областях деятельности (экономической, социальной, политической и др.). Сферы применения методов прогнозирования. Взаимосвязанность предвидения, прогнозирования, планирования и программирования.

5. Принципы интерактивного планирования. Принцип *участия* (использование идеи партисипативного управления). Принцип *непрерывности* планирования. *Целостность* планирования (интеграция и координация разработки плана для всех частей системы). Основные этапы методологии интерактивного планирования.

6. *Инкрементальное* планирование и его специфика. Политический аспект *инкрементального* планирования. «Клинический подход» и его особенности. Управленческое консультирование: цели и задачи. Роль консультанта в диагностировании состояния организации. Режимы нормативного и процессного консультирования. Организационные патологии и дисфункции.

7. *Программно-целевое* планирование. Понятие целевой программы. Долгосрочный прогноз развития организации (предварительный эскиз будущей программы). Построение сценариев с использованием методов экспертных оценок. Определение глобальной цели и ее декомпозиция путем построения дерева целей. Применение сетевого планирования в процессе разработки целевых программ.

8. Стратегическое управление и его атрибуты. Стратегическое решение и стратегическое планирование. План и политика. Стратегия, структура и ресурсы. Планирование и организация работ по реализации стратегии. Упорядочение ключевых управленческих задач по приоритетам. Распределение задач и ресурсов по подразделениям. Элементы текущего планирования: процедуры, правила, инструкции, указания.

## **Семинар 8. Методы управления.**

Вопросы для обсуждения:

1. Методы управления и их классификация. Научные и эмпирические методы управления. Экономико-математические методы. Системный подход к решению проблем. Моделирование. Экспериментирование (научный эксперимент). Конкретно-исторический подход. Социологические измерения (социологические опросы и т.д.). Общенаучные и конкретные, или специфические научные методы (управления).

2. Методы управления функциональными подсистемами: маркетинга, инноваций, производства, финансов и т.п. Методы управления задачами, ресурсами и персоналом. Методы постановки проблем и выбора целей в рамках методологии системного анализа. Методы управления проектами, программами, процессом решения проблем.

3. Методы выполнения функций управления. Методы координации деятельности подразделений организации. Методы организации (создания структур). Методы руководства. Методы активного и пассивного контроля. Методы контроля качества и эффективности. Методы контроля расходования ресурсов. Мониторинг и периодическая оценка показателей деятельности организации.

4. Методы принятия качественных (неколичественных) решений. Психологический и социальный аспекты групповых (коллективных) решений. Информационный аспект принятия решений в условиях неопределенности. *Статистические решения* и игры с «природой». Методы принятия решений в условиях риска и критерий Байеса.

5. Методы контроля, мотивации и планирования персонала. Методы анализа и формирования системы управления персоналом. Методы *организации* совместной деятельности людей. Организационно - распорядительные методы управления персоналом. Социально-психологические методы управления. Экономические методы управления. Методы воздействия через культуру организации.

6. Эконометрический подход к решению проблем управления. Эвристические методы решения проблем управления. Методология жизнеспособных систем Ст. Бира. Анализ конкретных ситуаций, или метод «кейсов». Методология критических систем В.Ульриха. Методология стратегических предположений У. Черчмена. Методология (технология) структурного анализа и техники проектирования (методология SADT).

7. Модели ограниченной и переменной рациональности: четырехуровневая модель П. Л. Рейно, модель Г. Саймона, двухфакторная модель Х. Лейбенштейна. Методы экспертного оценивания в управлении. Экспертное прогнозирование. Методы разработки сценариев. Методы нормативного прогнозирования (методы Паттерн и Дельфи). Изыскательское прогнозирование (регрессионные модели).

8. Методы и модели исследования операций. Линейное программирование в задачах распределения средств и ресурсов. Методы исследования систем массового обслуживания. Модели и методы *сетевого планирования и управления* и их применение в управлении. Компьютерное моделирование и вычислительный эксперимент. Модели искусственного интеллекта. Экспертные системы

#### Рекомендации по организации самостоятельной работы студентов

Вид работы	Содержание (задания на СРС)	Трудоемкость самостоятельной работы (в часах)	Рекомендации
<b>Тема 1.</b> Управление как организационная деятельность. Элементы общей теории систем.			
Изучение материала лекции №1-2	<p>Управление как свойство высокоорганизованных систем, как процесс и как субъектно-объектное отношение.</p> <p>Управление как один из основных <i>видов деятельности</i> человека.</p> <p>Управление как целенаправленный процесс.</p> <p>Управление как субъектно-объектное отношение</p> <p>Управление как процесс.</p> <p>Иерархия управления как следствие закона «необходимого разнообразия».</p> <p>Классификация управления.</p> <p>Организационное управление.</p> <p>Эволюция управленческой мысли в XX веке.</p> <p>Первая парадигма системного</p>	2	По теме изучаемого материала следует изучить конспекты лекций, обратиться к списку литературы.

	<p>мышления и идея равновесия систем.</p> <p>Внедрение системного мировоззрения и системной методологии в науку, технику и практическую деятельность как главный вклад современных системных исследований.</p> <p>Система как модель общего характера, как концептуальный аналог некоторых универсальных свойств наблюдаемых объектов.</p>		
Подготовка к семинару №1	<p>1. Понятие и сущность управления. Управление как процесс и как субъектно-объектное отношение. Виды управления. Управление техническими, биологическими и социальными системами. Понятие социального управления и его специфика. Социально-экономическая роль управления в современном обществе.</p> <p>2. Предмет и задачи теории управления. Система знаний науки управления. Наука управления как область комплексных междисциплинарных исследований. Актуальность изучения теории управления в современных рыночных условиях.</p> <p>3. Понятие об управлении как искусстве, способности эффективно применять накопленный опыт на практике. Соотношение науки и искусства в теории и практике управления. Профессионализация управления и «менеджмент». Виды менеджмента. Понятие «научного менеджмента» и задачи науки управления.</p> <p>4. Эволюция управленческой мысли в XX веке. «Школа научного управления» (Ф. У. Тейлор). Формирование и развитие научной основы и практики менеджмента в работах Х. Эмерсона, Л. Урвика и Л. Гьюлика. Основные принципы административной школы А.Файоля. Социологическая концепция “идеальной бюрократии” М. Вебера.</p> <p>5. Школа «человеческих отношений» в теории управления. Школа “социальных систем” в науке и практике управления, и её основные идеи. Вклад “эмпирической школы” управления в превращение менеджмента в самостоятельную профессию.</p> <p>6. Системные концепции в работах</p>	2	См. описание семинара № 1 в Плане семинарских занятий, а также материалы лекций №1-2

	<p>Л. Фон Берталанфи, А. А. Богданова, А. П. Анохина, В. Н. Садовского и др. Системное мышление как существенная часть теоретического знания 20-го века. Системные идеи в управлении. Эволюция системной идеологии в работах Н. Винера, К. Боулдинга, Ст. Бира, Р. Акоффа, У. Р. Эшби и др. Системный подход как методология современного научного исследования сложных объектов и процессов. Принципы системного подхода.</p> <p>7. Понятие системы. Основные характеристики системы. Целостность, иерархичность и целенаправленность систем. Классификация систем. Открытые и закрытые системы. Иерархические системы. Детерминированные и вероятностные (стохастические) системы. Статические и динамические системы. Целеустремленные системы.</p> <p>8. Отношения и связи в системах. Формальное отношение. Отношение как психологическая характеристика субъекта. Виды и типы отношений. Взаимодействие систем. Типы связей элементов системы. Структура, организация и порядок в системах. Теория графов как язык описания структур. Иерархические и древовидные структуры. Сетевые структуры. Организационная структура.</p>		
<b>Тема 2. Методологические основы управления</b>			
Изучение материала лекции №3	<p>Понятие методологии. Уровни методологии.</p> <p>Системный подход в организационном управлении.</p> <p>Специфика системных исследований.</p> <p>Ситуационный подход как разновидность системного подхода.</p> <p>Синергетический подход.</p>	2	По теме изучаемого материала следует изучить конспекты лекций, обратиться к списку литературы, приведенному в плане семинарского занятия №2.
Подготовка к семинарам №2	<p>1. Системный анализ и его современные модификации. Методология системного анализа и исследования операций: сравнительный анализ. Последовательность этапов поиска решения рассматриваемой проблемы. Построение модели проблемы (операции). Определение критерия выбора лучшего варианта решения.</p> <p>2. «Мягкий» системный анализ как альтернатива анализу «стоимость –</p>	4	См. описание семинара № 2 в Плане семинарских занятий, а также материалы лекций №3

	<p>эффективность». Особенности методологии и сферы применения «мягкого» системного анализа. Анализ политики как современный вариант аналитического подхода к слабо структурированным проблемам. Методологическая основа концепции «анализ политики».</p> <p>3. Кибернетический подход к управлению системами различной природы на основе информации. Процессы управления и связи (информационные процессы): Кибернетика как наука об основных законах <i>получения, хранения, передачи и переработки информации</i>. Кибернетика и современные высокие (наукоемкие) и информационные технологии.</p> <p>4. Новая парадигма управления. Задачи менеджмента в XXI веке. Эффективность как условие успешности организации. <i>Эффективность деятельности</i> организации и эффективность управления. Концепция высококачественного (эффективного) менеджмента (по П. Друкеру). Эффективность управления по Т. Питерсу и Р. Уотермену (схема «семь – «С»).</p> <p>5. Концепция <i>открытой организации</i> в современной науке управления. Непрерывность взаимодействия открытой системы с <i>неопределенной</i> внешней средой. Ситуационный подход к управлению. Проблемная ситуация и ситуационные факторы. Методология ситуационного подхода. <i>Ситуационное управление</i> и его особенности.</p> <p>6. Научные исследования и работы А. Н. Колмогорова, И. Пригожина, В. И. Арнольда, Я. Г. Синая, Р. Тома и других по тематике: хаоса, необратимости, неустойчивости, неравновесности и порядка. Нелинейность взаимодействия системы и среды в процессе развития. Синергетический подход Особенности процесса самоорганизации. Модели самоорганизации. Точки бифуркаций в процессе развития системы.</p> <p>7. <i>Стратегическое</i> управление. Стратегические решения и <i>стратегические процессы</i>. Цели и задачи управления на стратегическом уровне. Стратегическое мышление как</p>		
--	--	--	--

	<p>инвестирование будущего. Приоритет <i>персоналу и управлению персоналом. Мотивация работников и стили руководства.</i></p> <p>8. «Новые» факторы совершенствования системы управления. <i>Организационная культура</i> как важнейший, уникальный управленческий ресурс. <i>Инновации, нововведения, изменения</i> как стиль жизни (деятельности) современной организации, элемент их организационной культуры. <i>Технология</i> как ключевой фактор, влияющий на организационную структуру и групповые рабочие отношения.</p>		
<b>Тема 3. Кибернетика как наука о сложных явлениях и объектах</b>			
Изучение материала лекции №4	<p>Сложность как одна из существенных сторон действительности как проблема современности.</p> <p>Особенности (характеристики) сложных систем.</p> <p>Закон необходимого разнообразия как фундаментальное положение кибернетики.</p> <p>Кибернетическая система.</p> <p>«Черный ящик», обратная связь и «разнообразие» как ключевые понятия кибернетики и теории управления.</p>	2	По теме изучаемого материала следует изучить конспекты лекций, обратиться к списку литературы.
Подготовка к семинарам №3	<p>1. Сложность как одна из существенных сторон и проблем современности. Сложная система и ее особенности. Неопределенность сложной системы. Порядок и хаос в сложных системах. Разнообразие как мера сложности. Закон необходимого разнообразия и его значение в управлении. «Разнообразие» системы управления как необходимое условие эффективного и оптимального управления.</p> <p>2. Кибернетическая система и ее основные компоненты. Высокая сложность и организованность кибернетической системы, ее способность к самообучению и саморазвитию (способность к адаптации). Значение (роль) обратной связи в процессах управления, адаптации и самоорганизации.</p> <p>3. Внутреннее и внешнее описание системы. Структурный характер внутреннего описания системы. Внешнее</p>	4	См. описание семинара № 3 в Плане семинарских занятий, а также материалы лекций №3

	<p>описание системы как отражение функционирования (поведения) системы. Принцип «Черного ящика». Технология применения принципа «черного ящика» для описания структуры и поведения сложной системы.</p> <p>4. Управляемость и устойчивость систем управления. <i>Уровень знаний организации о ее окружении</i> как необходимое условие устойчивости и выживания организации. Адаптация или изменение системы в условиях взаимодействия с внешней средой. Адаптивное управление. Адаптация и эволюция (развитие) системы на основе принципов полифинальности и эквифинальности.</p> <p>5. Управляемость систем. Централизация управления. Жесткие элементы управления. Децентрализация управления. «Мягкие» элементы управления. Необратимые процессы в сложной системе. Управление как антиэнтропийный процесс. Закон усиления регулирования и управления. Регулирование и регулятор. Самоорганизация и принцип обратной связи. Самоуправление и саморегуляция.</p>		
<b>Тема 4. Основные законы и принципы управления</b>			
Изучение материала лекции №5-6	<p>Выживание как основополагающий фактор, объединяющий системы различной природы с точки зрения кибернетики, и определяющий жизнеспособное поведение подобных систем. Основные законы, раскрывающие и объясняющие процессы саморегуляции и самоорганизации и выражающие «принципы», которые определяют рост и устойчивость, обучение и регулирование, адаптацию и эволюцию больших многосвязных систем любой природы. Закон самосохранения.</p> <p>Устойчивость как центральное понятие в динамической теории систем.</p> <p>Понятие адаптации.</p> <p>Управление как процесс перевода системы в новое состояние путем воздействия на ее параметры.</p> <p>Принципиальная <i>неустойчивость</i> сложной системы.</p> <p>Управляемость систем.</p> <p>Порядок и организация как средство против деструкции, разрушения системы в результате действия внутренних,</p>	2	По теме изучаемого материала следует изучить конспекты лекций, обратиться к списку литературы.

	<p>негативных процессов и внешних возмущений. Необходимость <i>управления</i>, (причем чаще всего сложно организованного в соответствии с принципом У. Р. Эшби), как средства против деструкции (разрушения), для обеспечения устойчивости системы. Принцип многофункциональности. Принцип централизации управления. Жесткие элементы управления. Децентрализация управления. Самоуправление и саморегуляция. Закон усиления регулирования и управления. Регулирование, регулятор, самоорганизация, принцип обратной связи. Влияние усилительных свойств системы по отношению к управляющему параметру на осуществимость ее управления.</p>		
Подготовка к семинарам №4	<p>1. Основные принципы управления. Иерархия управления и иерархия связей. Принцип многофункциональности управления. Принцип коллегиальности решений и закон У. Р. Эшби. Связь коллегиальности принятия решений с принципом многофункциональности. <i>Взаимозависимость</i> подсистем как необходимое условие обеспечения целостности системы. Принцип системности.</p> <p>2. Стремление системы экономить энергию как принцип действия механизма самосохранения. Принципы управления, отражающие стремление системы экономить энергию. Принцип минимума роста энтропии. Принцип наименьшего действия.</p> <p>3. Понятие устойчивости системы. Равновесное состояние системы. Принцип Ле Шателье Противодействие динамической системы внешнему воздействию в соответствии с принципом Ле Шателье. Понятие внутреннего регулятора и его значение для противодействия внешним возмущениям.</p>	4	См. описание семинара № 4 в Плане семинарских занятий, а также материалы лекции №5-6
<b>Тема 5. Управление сложными организационными системами</b>			
Изучение материала лекции №5	<p>Понятие «системы управления». Коммуникации, обратная связь и управляющие воздействия как ключевые компоненты управления. Деятельность, или функционирование системы (организации). Виды (типы) целенаправленных систем</p>	4	По теме изучаемого материала следует изучить конспекты лекций, обратиться к списку литературы.



	<p>управления. Принцип <i>обратной связи</i>, или <i>взаимозависимость</i> как основной принцип регулирования, как фундаментальное общенаучное понятие в теории управления.</p>		
Подготовка к семинарам №3-4	<p>1. Система управления, ее компоненты и их характеристика. Триада управления по Н. Винеру. Режимы функционирования систем управления. Решение задач и проблем, обеспечение реализации проектов и программ в режиме «функционирования». Режим поддержания (восстановления). Решение стратегических задач организации в режиме развития. Задачи совершенствования, модернизации, развития организации.</p> <p>2. Типы целенаправленных систем управления. Режимы управления. Система стабилизации (гомеостаза). Режим регулирования. Понятие регулятора. Основные типы регулирования. Системы программного управления. Режим программного управления. Управление реализацией проектов и программ. Управление процессом реализации решений сложных (инновационных) проблем.</p> <p>3. Система следящего управления. «Реактивное» управление. Управление, основанное на оперативной информации. Система адаптационного управления. Управление, интегрирующее прошлый опыт и экстраполирующее его на будущее. Режим адаптации. Система «развивающего» управления (управление с упреждением). Стратегическое управление. Режим развития (объекта управления).</p> <p>4. Принцип обратной связи в кибернетике и управлении. Виды и типы обратной связи. Отрицательная обратная связь и ее значение в деятельности организации. Значение положительной обратной связи в развитии организации. Реализация принципа <i>обратной связи</i> в социальной сфере.</p> <p>5. Целевой подход в управлении и его роль при анализе и формировании целей социальных систем. Цели управления. Программно-целевой подход. Понятие “дерева целей” и правила его разработки. Многоцелевой характер</p>	6	См. описание семинара № 5 в Плане семинарских занятий, а также материалы лекции №7

	<p>социально-технических систем. Формулировка и измерение организационных целей. Экстраполяционный, оптимизационный и адаптационный подходы к определению целей.</p> <p>6. <i>Эффективность управления.</i> Степень использования ресурсов внешней среды как критерий эффективности управления. Эффективность и производительность. Экономические критерии эффективности и затраты на управление. Понятие технической эффективности. Экономическая эффективность как отражение того, насколько рационально используются затрачиваемые ресурсы.</p> <p>7. Метод «эффективность – стоимость» как средство выбора (принятия решений) в сложных проблемных ситуациях. Варианты использования метода «эффективность – стоимость». Метод «результат – стоимость». Понятие относительной эффективности.</p> <p>8. Методы повышения эффективности управления. Технологический путь повышения эффективности. Автоматизация, компьютеризация и интеллектуализация управления. Эффективность и качество управления. «Мягкий» путь повышения эффективности. Проблема развития <i>желания и умения</i> каждого работника работать с максимальной отдачей сил.</p>		
<b>Тема 6. Управление как информационный процесс</b>			
Изучение материала лекции №6	<p>Управление как информационный процесс, как процесс поиска, анализа, оценки, запоминания и распространения социальной информации.</p> <p>Понятие и определение информации. Основные свойства информации.</p> <p>Требования к управленческой информации, необходимой для эффективного управления.</p> <p>Информационные процессы. Информация и коммуникации.</p> <p>Информация в процессе подготовки решения.</p> <p>Информационные системы поддержки принятия решений интеллектуального типа.</p>	4	По теме изучаемого материала следует изучить конспекты лекций, обратиться к списку литературы.

<p>Подготовка к семинарам №7-9</p>	<p>1. Управленческая деятельность как сложное социально-психологическое явление. Основные этапы (<i>стадии</i>) управленческой деятельности. Процессный подход в управлении организацией. Процесс управления и его особенности. Основные виды и типы процессов управления. Общесистемные процессы управления. Управление как организационный процесс.</p> <p>2. Коммуникации и коммуникационный процесс. Роль коммуникаций в процессе целенаправленного <i>обмена информацией</i>. Коммуникаций в технике, в живой природе и в обществе. Информация, коммуникации и связь в управлении. Информативность вербальных, невербальных и эмоциональных каналов межличностных коммуникаций. Основные препятствия обмену информацией в процессе коммуникаций.</p> <p>3. Роль информации и информационных технологий в развитии общества. Развитие цивилизации и основные информационные революции. Информация как динамический связующий элемент, поддерживающий сообщество. Информация и дезинформация и их влияние на общество.</p> <p>4. Информатизация общества как глобальный процесс: состояние и перспективы развития. Единство информационных законов природы и общества. Информация и самоорганизация. Информационный подход как фундаментальный метод научного познания. Информационное мировоззрение. Информация как предмет управленческого труда. Понятие управленческой информации.</p> <p>5. Управление как информационный процесс. Восприятие, преобразование и передача информации в процессе управления. Формы и виды управляющей информации. Потоки информации как единая коммуникационная сеть. Информационные системы в управлении. <i>Принятие решений</i> как центральный этап информационного процесса.</p> <p>6. Информационные процессы. Понятие и структура информационного процесса. Эволюция форм и представления информации. Виды</p>	<p>6</p>	<p>См. описание семинара № 6 в Плане семинарских занятий, а также материалы лекции №6</p>
------------------------------------	---	----------	---

	<p>информации. Физическая, техническая, биологическая и социальная информация. Макро и микро-информация. Генетическая информация. Релевантная информация. Понятие информационного ресурса. Национальные информационные ресурсы.</p> <p>7. <i>Знание</i> как высшая форма информации. Вероятностный, алгоритмический и др. подходы к измерению информации. Информация как мера сложности организованных систем. Генерация и рецепция информации. Количество информации как мера уменьшения неопределенности ситуации. Количество информации по К.Шеннону.</p> <p>8. Данные и информация об объекте управления. <i>Данные</i> как набор конкретных значений количественных и качественных параметров, характеризующих объект. Термин <i>сообщение</i> и его трактовка в теории информации. Методы получения данных и информации. Качество и эффективность информации.</p>		
<b>Тема 7. Управление как функциональная деятельность</b>			
Изучение материала лекции №7	<p>Понятие и сущность <i>функции управления</i>. Роль функций управления в процессах и системах управления.</p> <p>Система функций управления социально-экономическим объектом.</p> <p>Прогнозирование как научно обоснованное предвидение и проектирование производственных процессов и систем.</p> <p>Организация как функция (процесс) создания новых или совершенствования ранее созданных и функционирующих систем любого типа в соответствии с меняющимися внутренними и внешними условиями.</p> <p>Координация, или согласование действий отдельных подразделений по достижению целей организации.</p> <p>Мотивация как процесс побуждения людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации.</p> <p>Контроль как функция наблюдения за течением процессов на объекте управления, выявления отклонений, их места, времени, причин и характера.</p>	2	По теме изучаемого материала следует изучить конспекты лекций, обратиться к списку литературы.
Подготовка к семинарам	1. Интеллектуальный аспект управленческой деятельности. Рутинные	2	См. описание семинара № 7 в

№10-11	<p>процессы и процессы решения проблем как содержание управленческой деятельности. Информационный аспект управленческой деятельности. Организационные формы управленческой деятельности. Понятие функции. Трактовка термина «функция» (по Р. Мертону). Функция управления.</p> <p>2. Организация как одна из его основных функций управления. Организация производства, организация труда и организация управления. Организация исполнительской деятельности. Подбор, расстановка и обучение кадров, обеспечение необходимыми ресурсами (материалами и оборудованием); использование системы мер экономического и морального стимулирования; проверка исполнения.</p> <p>3. Разделение труда на отдельные задачи и координация действий по их решению как фундаментальные понятия структуры организации. Способы, или «механизмы координации» (по Минцбергу). Контроль как функция управления. Виды и типы контроля. Контроль деятельности, мониторинг и периодическая оценка ключевых показателей деятельности организации.</p> <p>4. <i>Планирование и прогнозирование</i> в организационном управлении. Модели <i>прогнозирования</i> и задачи разработки прогнозов в различных областях деятельности (экономической, социальной, политической и др.). Сферы применения методов прогнозирования. Взаимосвязанность предвидения, прогнозирования, планирования и программирования.</p> <p>5. Принципы интерактивного планирования. Принцип <i>участия</i> (использование идеи партисипативного управления). Принцип <i>непрерывности</i> планирования. <i>Целостность</i> планирования (интеграция и координация разработки плана для всех частей системы). Основные этапы методологии интерактивного планирования.</p> <p>6. <i>Инкрементальное</i> планирование и его специфика. Политический аспект <i>инкрементального</i> планирования. «Клинический подход» и его особенности. Управленческое консультирование: цели и задачи. Роль консультанта в диагностировании</p>	<p>Плане семинарских занятий, а также материалы лекции №7</p>
--------	---	---

	<p>состояния организации. Режимы нормативного и процессного консультирования. Организационные патологии и дисфункции.</p> <p>7. Программно-целевое планирование. Понятие целевой программы. Долгосрочный прогноз развития организации (предварительный эскиз будущей программы). Построение сценариев с использованием методов экспертных оценок. Определение глобальной цели и ее декомпозиция путем построения дерева целей. Применение сетевого планирования в процессе разработки целевых программ.</p> <p>8. Стратегическое управление и его атрибуты. Стратегическое решение и стратегическое планирование. План и политика. Стратегия, структура и ресурсы. Планирование и организация работ по реализации стратегии. Упорядочение ключевых управленческих задач по приоритетам. Распределение задач и ресурсов по подразделениям. Элементы текущего планирования: процедуры, правила, инструкции, указания.</p>		
<b>Тема 8. Методы управления</b>			
Изучение материала лекции №8	<p>Понятие и сущность метода управления. Управление и методы управления, ориентированные на задачи, цели и на персонал. Классификация методов управления.</p> <p>Конкретные, или специфические научные методы управления.</p> <p>Методы управления ресурсами.</p> <p>Методы управления персоналом.</p> <p>Методы управления выполнением управленческих функций.</p> <p>Методы принятия управленческих решений.</p>	2	По теме изучаемого материала следует изучить конспекты лекций, обратиться к списку литературы.
Подготовка к семинарам №12-13	<p>1. Методы управления и их классификация. Научные и эмпирические методы управления. Экономико-математические методы. Системный подход к решению проблем. Моделирование. Экспериментирование (научный эксперимент). Конкретно-исторический подход. Социологические измерения (социологические опросы и т.д.). Общенаучные и конкретные, или специфические научные методы (управления).</p>	2	См. описание семинара № 8 в Плане семинарских занятий, а также материалы лекции №8

	<p>2. Методы управления функциональными подсистемами: маркетинга, инноваций, производства, финансов и т.п. Методы управления задачами, ресурсами и персоналом. Методы постановки проблем и выбора целей в рамках методологии системного анализа. Методы управления проектами, программами, процессом решения проблем.</p> <p>3. Методы выполнения функций управления. Методы координации деятельности подразделений организации. Методы организации (создания структур). Методы руководства. Методы активного и пассивного контроля. Методы контроля качества и эффективности. Методы контроля расходования ресурсов. Мониторинг и периодическая оценка показателей деятельности организации.</p> <p>4. Методы принятия качественных (неколичественных) решений. Психологический и социальный аспекты групповых (коллективных) решений. Информационный аспект принятия решений в условиях неопределенности. <i>Статистические решения</i> и игры с «природой». Методы принятия решений в условиях риска и критерий Байеса.</p> <p>5. Методы контроля, мотивации и планирования персонала. Методы анализа и формирования системы управления персоналом. Методы <i>организации</i> совместной деятельности людей. Организационно - распорядительные методы управления персоналом. Социально-психологические методы управления. Экономические методы управления. Методы воздействия через культуру организации.</p> <p>6. Эконометрический подход к решению проблем управления. Эвристические методы решения проблем управления. Методология жизнеспособных систем Ст. Бира. Анализ конкретных ситуаций, или метод «кейсов». Методология критических систем В.Ульриха. Методология стратегических предположений У. Черчмена. Методология (технология) структурного анализа и техники проектирования (методология SADT).</p> <p>7. Модели ограниченной и переменной рациональности: четырехуровневая модель П. Л. Рейно,</p>		
--	--	--	--

	<p>модель Г. Саймона, двухфакторная модель Х. Лейбенштейна. Методы экспертного оценивания в управлении. Экспертное прогнозирование. Методы разработки сценариев. Методы нормативного прогнозирования (методы Паттерн и Дельфи). Изыскательское прогнозирование (регрессионные модели).</p> <p>8. Методы и модели исследования операций. Линейное программирование в задачах распределения средств и ресурсов. Методы исследования систем массового обслуживания. Модели и методы <i>сетевого планирования</i> и <i>управления</i> и их применение в управлении. Компьютерное моделирование и вычислительный эксперимент. Модели искусственного интеллекта. Экспертные системы</p>		
Итого по дисциплине		60	

## 9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

В рамках изучения дисциплины «Теория управления» предусматриваются следующие виды письменных работ:

- доклады (не имеют особых требований, от 3 до 5 страниц);
- эссе (работы, отражающие индивидуальную позицию автора по обсуждаемой на семинаре проблеме, от 2 до 3 страниц);
- презентация (работа готовится по какому-либо вопросу дисциплины, включает разбор ключевых идей, исследует вклад автора публикации в развитие теории управления, содержит критический анализ выводов и результатов, полученных на том или ином этапе развития теории управления подготавливается в формате PowerPoint и защищается на последнем семинарском занятии).



## АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Теория управления» относится к базовой части дисциплин учебного плана по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой управления Института управления, экономики и права.

*Цель курса* – подготовить выпускника, обладающего знаниями в области управления как такового и применения их в деятельности организации и работе с ее персоналом.

*Задачи курса:*

- раскрыть философские основы управления, его классы, виды и категории;
- ознакомить студентов с научным аппаратом теории управления;
- рассмотреть концепции и подходы в управлении;
- определить место и роль управления в системе наук управления;
- показать взаимосвязь элементов и уровней управления как системы;
- научиться самостоятельно анализировать управленческие ситуации;
- научиться применять в исследованиях систем управления аналитический аппарат;
- развить навыки расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

ОПК-1 - Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач

ОПК-1.2 -Использует знания (на промежуточном уровне) организационных и управленческих теорий для работы с персоналом при решении профессиональных задач

ОПК-4 -Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет

ОПК-4 .1 -Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- организационные и управленческие теории для работы с персоналом при решении профессиональных задач
- современные технологии и методы оперативного управления персоналом

**Уметь:**

- применять организационных и управленческих теорий для работы с персоналом при решении профессиональных задач
- применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом

**Владеть:**

- навыками применения организационных и управленческих теорий для работы с персоналом при решении профессиональных задач
- навыками применения современные технологии и методы оперативного управления персоналом

Рабочей программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования и выполнение практических заданий, промежуточный контроль в форме защиты итоговой письменной контрольной и курсовой работ, сдачи экзамена по теоретической и практической частям курса. Итоговая оценка выставляется в полном соответствии с утверждённой в РГГУ рейтинговой системой контроля знаний.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 часов.

### ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/п	Текст актуализации или прилагаемый к РПД документ, содержащий изменения	Дата	№ протокола