


Министерство сельского хозяйства РФ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный аграрный университет»  
(ФГБОУ ВО СПбГАУ)

Кафедра менеджмента в АПК

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
  
\_\_\_\_\_  
Н.Ю. Донец

**ФОНД**  
**ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**  
**«Теория управления»**  
(приложение к рабочей программе)

Направление подготовки бакалавра  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Тип образовательной программы  
академический бакалавриат

Профиль образовательной программы  
Муниципальное управление

Санкт-Петербург

2017

Автор

Ст. преподаватель



(подпись)

Урюпина Г.С.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы	4
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	8
3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	15
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	34

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «Теория управления» направлен на формирование следующих компетенций, отраженных в карте компетенций:

Код компетенции	Наименование компетенции	Структурные элементы компетенции (знать, уметь, владеть)	Этапы формирования компетенции в процессе освоения образовательной программы*	Виды занятий для формирования компетенции**	Оценочные средства для проверки формирования
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-сущность и содержание управления;</li> <li>-виды организационных патологий и дисфункций;</li> <li>-все виды организационных структур и пределы их эффективности;</li> <li>-основы проектирования организационных структур;</li> <li>-основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-осуществлять процедуры оперативного и стратегического управления;</li> <li>-проектировать организационные структуры;</li> <li>- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</li> <li>-идентифицировать наличие организационных патологий и дисфункций;</li> <li>-анализировать социально-экономические процессы во внутренней и внешней среде объекта управления;</li> <li>-руководить коллективом и координировать его деятельность во внешней среде;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-специальной терминологией в области современной теории управления;</li> <li>-современной научной методологией исследования проблем управления;</li> </ul>	1,2	Занятия лекционного типа. Занятия семинарского типа. Самостоятельная работа	Задания для самостоятельного выполнения Курсовая работа

		<p>-методами анализа и проектирования организационного порядка в организациях;</p> <p>-методикой построения организационно-управленческих моделей;</p> <p>-технологией выбора организационной структуры;</p> <p>- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;</p> <p>современными методами управления человеческими ресурсами;</p> <p>-технологиями планирования и осуществления мероприятий;</p> <p>-навыками распределения и делегирования полномочий.</p>			
ПК-2	<p>Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;</p>	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сущность и содержание управления;</li> <li>– проблемы мотивации, лидерства и руководства;</li> <li>– социально-этические аспекты управления.</li> <li>– основные теории мотивации, лидерства и власти;</li> <li>– процессы групповой динамики и принципы формирования команды;</li> <li>– сущность управления и развития организационной структуры;</li> <li>– особенности профессионального развития личности;</li> <li>– теоретические основы поведения индивидуумов, групп и организации в целом;</li> <li>– личностные и социально-психологические основы организационного поведения;</li> <li>– способы разрешения конфликтных ситуаций.</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– планировать индивидуальную и коллективную деятельность;</li> <li>– руководить коллективом и координировать его деятельность во внешней среде;</li> <li>– осуществлять диагностику организационной культуры;</li> </ul>	1,2	<p>Занятия лекционного типа.</p> <p>Занятия семинарского типа.</p> <p>Самостоятельная работа</p>	<p>Задания для самостоятельного выполнения</p> <p>Курсовая работа</p>

	нной культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>– применять способы и приемы совершенствования профессионального развития;</li> <li>– организовывать деятельность по управлению человеческими ресурсами;</li> <li>– анализировать содержание процесса организационного поведения и организационных отношений;</li> <li>– анализировать особенности поведения конкретных объектов профессиональной деятельности;</li> <li>– регулировать организационные отношения, социально-психологические проблемы и конфликтные ситуации.</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципами выбора эффективного стиля руководства и лидерства;</li> <li>– методами рационального решения управленческих проблем;</li> <li>– владеть технологиями решения стратегических и оперативных управленческих задач;</li> <li>– методами, способами и приемами управления персоналом;</li> <li>– методами анализа, способами получения и обобщения информации об организации;</li> <li>– современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное, групповое поведение в организации;</li> <li>– методикой построения организационно-управленческих моделей.</li> </ul>			
ПК-14	Способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределен	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные виды организаций, типы организационных структур;</li> <li>– основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– осуществлять распределение полномочий и</li> </ul>	1,2	Занятия лекционного типа. Занятия семинарского типа. Самостоятельная работа	Задания для самостоятельного выполнения Курсовая работа

	<p>ие полномочий и ответственности на основе их делегирования</p>	<p>ответственности на основе их делегирования;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– -определять потребности организации сферы государственного и муниципального управления в трансформации организационной структуры;</li> <li>– -формулировать цели организационного проектирования;</li> <li>– разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность.</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками анализа потребностей организаций сферы государственного и муниципального управления к организационным изменениям;</li> <li>- навыками построения моделей организационного развития в организациях сферы государственного и муниципального управления</li> </ul>			
ПК-19	<p>Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды</p>	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– закономерности групповой динамики;</li> <li>– сущность управления и развития организационной структуры;</li> <li>-особенности групповой динамики;</li> <li>-принципы формирования команд.</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать процессы групповой динамики;</li> <li>– осуществлять поиск необходимой информации, воспринимать, анализировать, обобщать и систематизировать полученную информацию;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способами организации и включения в групповую работу применительно к целям и задачам выпускной квалификационной работы</li> <li>– навыками самоорганизации и самостоятельной работы;</li> </ul>	1,2	<p>Занятия лекционного типа. Занятия семинарского типа. Самостоятельная работа</p>	<p>Задания для самостоятельного выполнения Курсовая работа</p>





## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

### 2.1. Показатели и критерии оценивания компетенций

Компетенция	Этап формирования компетенции	Показатели и критерии оценивания				Оценочные средства для проверки формирования компетенции***	
		отсутствие усвоения (ниже порогового)	неполное усвоение (пороговое)	хорошее усвоение (углубленное)	отличное усвоение (продвинутое)	Текущий контроль	Промежуточная аттестация
<b>Способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</b> <b>ОПК-3</b>							
знать	1,2	не знает: - сущность и содержание управления; -виды организационных патологий и дисфункций; -все виды организационных структур и пределы их эффективности; -основы проектирования организационных структур; -основные теории и концепции	немного знает: - сущность и содержание управления; -виды организационных патологий и дисфункций; -все виды организационных структур и пределы их эффективности; -основы проектирования организационных структур; -основные теории и концепции	знает особенности: - сущность и содержание управления; -виды организационных патологий и дисфункций; -все виды организационных структур и пределы их эффективности; -основы проектирования организационных структур; -основные теории и концепции	отлично знает: -сущность и содержание управления; -виды организационных патологий и дисфункций; -все виды организационных структур и пределы их эффективности; -основы проектирования организационных структур; -основные теории и концепции	Задания для самостоятельного выполнения	экзамен

		взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;	в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;	в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;	вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;		
уметь	1,2	не умеет: - осуществлять процедуры оперативного и стратегического управления; - проектировать организационные структуры; - организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; - идентифицировать наличие организационных патологий и ди - анализировать социально-экономические процессы во	недостаточно умеет: -осуществлять процедуры оперативного и стратегического управления; -проектировать организационные структуры; - организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; -идентифицировать наличие организационных патологий и ди -анализировать социально-экономические процессы во внутренней и внешней среде объекта	умеет логически верно: -осуществлять процедуры оперативного и стратегического управления; -проектировать организационные структуры; - организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; -идентифицировать наличие организационных патологий и ди -анализировать социально-экономические процессы во внутренней и внешней среде объекта	отлично умеет : - осуществлять процедуры оперативного и стратегического управления; -проектировать организационные структуры; - организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; -идентифицировать наличие организационных патологий и ди -анализировать социально-экономические процессы во внутренней и внешней среде объекта управления; -руководить	Задания для самостоятельного выполнения	экзамен

		внутренней и внешней среде объекта управления; -руководить коллективом и координировать его деятельность во внешней среде;	управления; -руководить коллективом и координировать его деятельность во внешней среде;	управления; -руководить коллективом и координировать его деятельность во внешней среде;	коллективом и координировать его деятельность во внешней среде;		
владеет ь	1,2	не владеет навыками - специальной терминологией в области современной теории управления; -современной научной методологией исследования проблем управления; -методами анализа и проектирования организационного порядка в организациях; -методикой построения организационно-управленческих моделей; -технологией выбора организационной структуры; - современными	не достаточно хорошо-специальной терминологией в области современной теории управления; -современной научной методологией исследования проблем управления; -методами анализа и проектирования организационного порядка в организациях; -методикой построения организационно-управленческих моделей; -технологией выбора организационной структуры; - современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и	владеет навыками - специальной терминологией в области современной теории управления; -современной научной методологией исследования проблем управления; -методами анализа и проектирования организационного порядка в организациях; -методикой построения организационно-управленческих моделей; -технологией выбора организационной структуры; - современными	отлично владеет - специальной терминологией в области современной теории управления; -современной научной методологией исследования проблем управления; -методами анализа и проектирования организационного порядка в организациях; -методикой построения организационно-управленческих моделей; -технологией выбора организационной структуры; - современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;	Задания для самостоятельного выполнения	экзамен

		технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; современными методами управления человеческими ресурсами; -технологиями планирования и осуществления мероприятий; -навыками распределения и делегирования полномочий.	групповое поведение в организации; современными методами управления человеческими ресурсами; -технологиями планирования и осуществления мероприятий; -навыками распределения и делегирования полномочий.	групповое поведение в организации; современными методами управления человеческими ресурсами; -технологиями планирования и осуществления мероприятий; -навыками распределения и делегирования полномочий.	современными методами управления человеческими ресурсами; -технологиями планирования и осуществления мероприятий; -навыками распределения и делегирования полномочий.		
<b>Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры ПК-2</b>							
знать	1,2	– не знает сущность и содержание управления; – проблемы мотивации, лидерства и руководства; – социально-этические аспекты управления. – основные теории мотивации, лидерства и власти;	– немного знает сущность и содержание управления; – проблемы мотивации, лидерства и руководства; – социально-этические аспекты управления. – основные теории мотивации, лидерства и власти; – процессы	– знает сущность и содержание управления; – проблемы мотивации, лидерства и руководства; – социально-этические аспекты управления. – основные теории мотивации, лидерства и власти; – процессы	– отлично знает сущность и содержание управления; – проблемы мотивации, лидерства и руководства; – социально-этические аспекты управления. – основные теории мотивации, лидерства и власти; – процессы	Задания для самостоятельного выполнения	экзамен

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– процессы групповой динамики и принципы формирования команды;</li> <li>– сущность управления и развития организационной структуры;</li> <li>– особенности профессионального развития личности;</li> <li>– теоретические основы поведения индивидуумов, групп и организации в целом;</li> <li>– личностные и социально-психологические основы организационного поведения;</li> <li>– -способы разрешения конфликтных ситуаций.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>групповой динамики и принципы формирования команды;</li> <li>– сущность управления и развития организационной структуры;</li> <li>– особенности профессионального развития личности;</li> <li>– теоретические основы поведения индивидуумов, групп и организации в целом;</li> <li>– личностные и социально-психологические основы организационного поведения;</li> <li>– -способы разрешения конфликтных ситуаций.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>групповой динамики и принципы формирования команды;</li> <li>– сущность управления и развития организационной структуры;</li> <li>– особенности профессионального развития личности;</li> <li>– теоретические основы поведения индивидуумов, групп и организации в целом;</li> <li>– личностные и социально-психологические основы организационного поведения;</li> <li>– -способы разрешения конфликтных ситуаций.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>групповой динамики и принципы формирования команды;</li> <li>– сущность управления и развития организационной структуры;</li> <li>– особенности профессионального развития личности;</li> <li>– теоретические основы поведения индивидуумов, групп и организации в целом;</li> <li>– личностные и социально-психологические основы организационного поведения;</li> <li>– -способы разрешения конфликтных ситуаций.</li> </ul>		
уметь	1,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не умеет планировать индивидуальную и коллективную деятельность;</li> <li>– руководить</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточно умеет планировать индивидуальную и коллективную деятельность;</li> <li>– руководить</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– умеет осуществлять планировать индивидуальную и коллективную деятельность;</li> </ul>	отлично умеет <ul style="list-style-type: none"> <li>– планировать индивидуальную и коллективную деятельность;</li> <li>– руководить</li> </ul>	Задания для самостоятельного выполнения	экзамен

	<p>коллективом и координировать его деятельность во внешней среде; – осуществлять диагностику организационной культуры; – применять способы и приемы совершенствования профессионального развития; – организовывать деятельность по управлению человеческими ресурсами; – анализировать содержание процесса организационного поведения и организационных отношений; – анализировать особенности поведения конкретных объектов профессиональной деятельности; регулировать организационные отношения, социально- психологические проблемы и конфликтные</p>	<p>коллективом и координировать его деятельность во внешней среде; – осуществлять диагностику организационной культуры; – применять способы и приемы совершенствования профессионального развития; – организовывать деятельность по управлению человеческими ресурсами; – анализировать содержание процесса организационного поведения и организационных отношений; – анализировать особенности поведения конкретных объектов профессиональной деятельности; регулировать организационные отношения, социально- психологические проблемы и конфликтные</p>	<p>– руководить коллективом и координировать его деятельность во внешней среде; – осуществлять диагностику организационной культуры; – применять способы и приемы совершенствования профессионального развития; – организовывать деятельность по управлению человеческими ресурсами; – анализировать содержание процесса организационного поведения и организационных отношений; – анализировать особенности поведения конкретных объектов профессиональной деятельности; регулировать организационные отношения, социально- психологические проблемы и конфликтные</p>	<p>коллективом и координировать его деятельность во внешней среде; – осуществлять диагностику организационной культуры; – применять способы и приемы совершенствования профессионального развития; – организовывать деятельность по управлению человеческими ресурсами; – анализировать содержание процесса организационного поведения и организационных отношений; – анализировать особенности поведения конкретных объектов профессиональной деятельности; регулировать организационные отношения, социально- психологические проблемы и конфликтные</p>		
--	--	--	---	--	--	--

		психологические проблемы и конфликтные					
владеет	4	<p>– не владеет принципами выбора эффективного стиля руководства и лидерства;</p> <p>– методами рационального решения управленческих проблем;</p> <p>– владеть технологиями решения стратегических и оперативных управленческих задач;</p> <p>– методами, способами и приемами управления персоналом;</p> <p>– методами анализа, способами получения и обобщения информации об организации;</p> <p>– современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное,</p>	<p>– не достаточно хорошо владеет принципами выбора эффективного стиля руководства и лидерства;</p> <p>– методами рационального решения управленческих проблем;</p> <p>– владеть технологиями решения стратегических и оперативных управленческих задач;</p> <p>– методами, способами и приемами управления персоналом;</p> <p>– методами анализа, способами получения и обобщения информации об организации;</p> <p>– современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное, групповое поведение в организации;</p> <p>– методикой построения организационно-</p>	<p>– владеет навыками принципами выбора эффективного стиля руководства и лидерства;</p> <p>– методами рационального решения управленческих проблем;</p> <p>– владеть технологиями решения стратегических и оперативных управленческих задач;</p> <p>– методами, способами и приемами управления персоналом;</p> <p>– методами анализа, способами получения и обобщения информации об организации;</p> <p>– современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное, групповое поведение в организации;</p> <p>– методикой построения организационно-управленческих</p>	<p>– отлично владеет навыками принципами выбора эффективного стиля руководства и лидерства;</p> <p>– методами рационального решения управленческих проблем;</p> <p>– владеть технологиями решения стратегических и оперативных управленческих задач;</p> <p>– методами, способами и приемами управления персоналом;</p> <p>– методами анализа, способами получения и обобщения информации об организации;</p> <p>– современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное, групповое поведение в организации;</p> <p>– методикой построения организационно-управленческих моделей.</p>	Задания для самостоятельного выполнения	экзамен

		групповое поведение в организации; – методикой построения организационно-управленческих моделей.	управленческих моделей.	моделей.			
<b>Способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования ПК-14</b>							
знать	4	не знает -основные виды организаций, типы организационных структур; – основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;	немного знает - основные виды организаций, типов организационных структур; – основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;	знает -основные виды организаций, типов организационных структур; – основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;	отлично знает -основные виды организаций, типов организационных структур; – основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;	Задания для самостоятельного выполнения	экзамен
уметь	4	не умеет -осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования; -определять потребности организации сферы государственного и муниципального управления в	недостаточно умеет -осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования; -определять потребности организации сферы государственного и муниципального управления в	умеет осуществлять -осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования; -определять потребности организации сферы государственного и муниципального управления в	отлично умеет -осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования; -определять потребности организации сферы государственного и муниципального управления в трансформации	Задания для самостоятельного выполнения	экзамен



		трансформации организационной структуры; -формулировать цели организационного проектирования; разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать	трансформации организационной структуры; -формулировать цели организационного проектирования; разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать	трансформации организационной структуры; -формулировать цели организационного проектирования; разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать	организационной структуры; -формулировать цели организационного проектирования; разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать		
владеет	4	не владеет – навыками анализа потребностей организаций сферы государственного и муниципального управления к организационным изменениям; навыками построения моделей организационного развития в организациях сферы государственного и муниципального управления	не достаточно хорошо владеет – навыками анализа потребностей организаций сферы государственного и муниципального управления к организационным изменениям; навыками построения моделей организационного развития в организациях сферы государственного и муниципального управления	владеет навыками – навыками анализа потребностей организаций сферы государственного и муниципального управления к организационным изменениям; навыками построения моделей организационного развития в организациях сферы государственного и муниципального управления	отлично владеет навыками – навыками анализа потребностей организаций сферы государственного и муниципального управления к организационным изменениям; навыками построения моделей организационного развития в организациях сферы государственного и муниципального управления	Задания для самостоятельного выполнения	экзамен
<b>Способностью эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды ПК-19</b>							

знать	4	не знает закономерности групповой динамики; – сущность управления и развития организационной структуры; -особенности групповой динамики; -принципы формирования команд.	немного знает закономерности групповой динамики; – сущность управления и развития организационной структуры; -особенности групповой динамики; -принципы формирования команд.	Знает – закономерности групповой динамики; – сущность управления и развития организационной структуры; -особенности групповой динамики; -принципы формирования команд.	отлично знает – закономерности групповой динамики; – сущность управления и развития организационной структуры; -особенности групповой динамики; -принципы формирования команд.	Задания для самостоятельно го выполнения	экзамен
уметь	4	не умеет анализировать процессы групповой динамики; осуществлять поиск необходимой информации, воспринимать, анализировать, обобщать и систематизировать полученную информацию;	недостаточно умеет анализировать процессы групповой динамики; осуществлять поиск необходимой информации, воспринимать, анализировать, обобщать и систематизировать полученную информацию;	умеет осуществлять анализировать процессы групповой динамики; осуществлять поиск необходимой информации, воспринимать, анализировать, обобщать и систематизировать полученную информацию;	отлично умеет анализировать процессы групповой динамики; осуществлять поиск необходимой информации, воспринимать, анализировать, обобщать и систематизировать полученную информацию;	Задания для самостоятельно го выполнения	экзамен

владе ть	4	<p>не владеет</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способами организации и включения в групповую работу применительно к целям и задачам выпускной квалификационной работы</li> <li>– навыками самоорганизации и самостоятельной работы;</li> </ul>	<p>не достаточно хорошо владеет</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способами организации и включения в групповую работу применительно к целям и задачам выпускной квалификационной работы</li> <li>– навыками самоорганизации и самостоятельной работы;</li> </ul>	<p>владеет навыками</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способами организации и включения в групповую работу применительно к целям и задачам выпускной квалификационной работы</li> <li>– навыками самоорганизации и самостоятельной работы;</li> </ul>	<p>отлично владеет навыками</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способами организации и включения в групповую работу применительно к целям и задачам выпускной квалификационной работы</li> <li>– навыками самоорганизации и самостоятельной работы;</li> </ul>	Задания для самостоятельного выполнения	экзамен
-------------	---	--	--	--	--	---	---------

## **2.2. Шкала оценивания компетенций**

Министерство сельского хозяйства РФ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Санкт-Петербургский государственный аграрный университет»  
(ФГБОУ ВО СПбГАУ)

Министерство сельского хозяйства РФ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный аграрный университет»  
(ФГБОУ ВО СПбГАУ)

### **Дисциплина: «Теория управления»**

#### **Вопросы, выносимые на экзамен (1 семестр):**

1. Понятие, виды и законы управления. Цель, функции, субъект и объект управления. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент».
2. Сущность менеджмента: цели, задачи, принципы, направления.
3. Менеджмент как процесс, наука, искусство, практика, аппарат управления.
4. Понятие, содержание, цели и функции теории управления. Объект и предмет ее исследования.
5. Исторические тенденции развития управленческих идей. Управленческие революции.
6. Периодизация развития управленческой мысли: донаучный и научный периоды.
7. Школа научного управления (Ф. Тейлор, Г. Гантт, супруги Гилбрет, Г. Эмерсон).
8. Административная школа управления (А. Файоль, М. Вебер, П. Друкер).
9. Школа человеческих отношений и поведенческих наук (Э. Мэйо, М. Фоллет, А. Маслоу, Д. МакГрегор). Хотторнские эксперименты.
10. Школа науки управления или количественный подход (Р. Акофф, Л.фон Бертуланфи, С. Бир, А. Гольдбергер).
11. Управленческие идеи в России и СССР (А.А. Богданов, О.А. Ерманский, А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.А. Витке, Ф.Р. Дунаевский).
12. Старая и новая парадигмы управления.
13. Управленческая деятельность: понятие, структура, основные характеристики.
14. Управленческий труд: понятие и специфика. Предмет, продукт, средства и объекты управленческого труда.
15. Разделение управленческого труда: структурное, вертикальное, горизонтальное, технологическое, профессионально-квалификационное, по типам управления.

16. Формы управленческого труда. Управленческие операции и процедуры.
17. Социальные и этические проблемы управленческого труда.
18. Система: понятие, составляющие, свойства, виды.
19. Система управления и ее элементы. Классификация систем управления.
20. Системный подход в исследовании проблем управления.
21. Управление как процесс. Методы управленческого воздействия. Понятие управляемости объекта.
22. Исследование и проектирование систем управления. Принципы построения системы управления.
23. Ситуационный подход в процессе управления.
24. Организация: понятие, основные признаки, законы.
25. Классификация организаций (критерий формализации, форма собственности, отношение к прибыли, организационно-правовая форма, размеры, участие в различных секторах производства).
26. Внешняя и внутренняя среда в управлении организацией.
27. Функции менеджмента как результат разделения труда в аппарате управления.
28. Планирование как функция управления: понятие, принципы. Виды планов.
29. Процесс и методы планирования.
30. Организация как функция управления: понятие, этапы, принципы.
31. Координация как функция управления. Способы координационных действий.
32. Сущность, задачи и виды контроля в системе управления.
33. Мотивация как функция управления.

#### Вопросы, выносимые на экзамен (2 семестр):

1. Понятие, виды и законы управления. Цель, функции, субъект и объект управления. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент».
2. Сущность менеджмента: цели, задачи, принципы, направления.
3. Менеджмент как процесс, наука, искусство, практика, аппарат управления.
4. Понятие, содержание, цели и функции теории управления. Объект и предмет ее исследования.
5. Исторические тенденции развития управленческих идей. Управленческие революции.
6. Периодизация развития управленческой мысли: донаучный и научный периоды.
7. Школа научного управления (Ф. Тейлор, Г. Гантт, супруги Гилбрет, Г. Эмерсон).
8. Административная школа управления (А. Файоль, М. Вебер, П. Друкер).

9. Школа человеческих отношений и поведенческих наук (Э. Мэйо, М. Фоллет, А. Маслоу, Д. МакГрегор). Хотторнские эксперименты.
10. Школа науки управления или количественный подход (Р. Акофф, Л. фон Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер).
11. Управленческие идеи в России и СССР (А.А. Богданов, О.А. Ерманский, А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.А. Витке, Ф.Р. Дунаевский).
12. Старая и новая парадигмы управления.
13. Управленческая деятельность: понятие, структура, основные характеристики.
14. Управленческий труд: понятие и специфика. Предмет, продукт, средства и объекты управленческого труда.
15. Разделение управленческого труда: структурное, вертикальное, горизонтальное, технологическое, профессионально-квалификационное, по типам управления.
16. Формы управленческого труда. Управленческие операции и процедуры.
17. Социальные и этические проблемы управленческого труда.
18. Система: понятие, составляющие, свойства, виды.
19. Система управления и ее элементы. Классификация систем управления.
20. Системный подход в исследовании проблем управления.
21. Управление как процесс. Методы управленческого воздействия. Понятие управляемости объекта.
22. Исследование и проектирование систем управления. Принципы построения системы управления.
23. Ситуационный подход в процессе управления.
24. Организация: понятие, основные признаки, законы.
25. Классификация организаций (критерий формализации, форма собственности, отношение к прибыли, организационно-правовая форма, размеры, участие в различных секторах производства).
26. Внешняя и внутренняя среда в управлении организацией.
27. Функции менеджмента как результат разделения труда в аппарате управления.
28. Планирование как функция управления: понятие, принципы. Виды планов.
29. Процесс и методы планирования.
30. Методы разработки планов (бюджетный, балансовый, нормативный, графический, математический).
31. Корпоративная миссия и цели управления, основные требования к ним. Иерархия целей организации. Этапы целеполагания.
32. Связь планирования и прогнозирования. Основные виды научного прогнозирования.
33. Организация как функция управления: понятие, этапы, принципы.

34. Основные характеристики иерархических типов организационных структур управления. Классификация иерархических структур управления: схема, особенности, преимущества и недостатки.
35. Основные характеристики органических типов организационных структур управления. Классификация органических структур управления: схема, особенности, преимущества и недостатки.
36. Управленческие полномочия: понятия, виды, масштаб. Делегирование полномочий.
37. Координация как функция управления. Способы координационных действий.
38. Сущность, задачи и виды контроля в системе управления. Процесс контроля. Характеристики эффективного контроля.
39. Мотивация. Содержательные теории мотивации.
40. Мотивация. Процессуальные теории мотивации.
41. Сущность стимулирования труда. Виды стимулирования.
42. Понятие методов управления, их классификация.
43. Коммуникации в процессе управления. Управленческая информация. Коммуникационный процесс (понятие, элементы, этапы, барьеры).
44. Управление организационными конфликтами.
45. Коммуникационные сети.
46. Решения в процессе управления: понятие, особенности, виды. Факторы, влияющие на эффективность решений.
47. Модели разработки управленческих решений. Процесс разработки, принятия и реализации управленческого решения.
48. Методы принятия управленческих решений
49. Понятие лидерства. Менеджер и лидер: сходство и различие. Теории лидерских качеств, теория «Х» и теория «У» Дугласа МакГрегора.
50. Понятие лидерства. Теории стилей управления (К. Левин, Р. Лайкерт, решетка Блейка-Моутона).
51. Современные подходы к изучению лидерства: атрибутивный подход, концепций харизматического лидерства.
52. Понятие лидерства. Ситуационные теории лидерства (Ф. Фидлер, подход Митчелла–Хауса «путь-цель», теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара, модель Врума-Йеттона).
53. Модель эффективного менеджера. Условия и факторы результативной работы менеджера.
54. Концепция и современные модели управления человеческими ресурсами. Система управления человеческими ресурсами и пути ее оптимизации.
55. Понятие и сущность кадровой политики организации.
56. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
57. Инновации и нововведения: понятие и виды.
58. Инновационный процесс. Структура инновационного цикла.
59. Организационные формы инновационной деятельности.

60. Понятие, сущность и содержание эффективности управления.  
Алгоритм оценки эффективности менеджмента.

61. Основные показатели оценки экономической и социальной эффективности управления: обобщающие и частные.

62. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях.

63. Государственное управление: сущность, специфика, функции.

64. Государственная служба, управление и этика.

Комплект билетов 25, каждый по три вопроса

Министерство сельского хозяйства РФ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный аграрный университет»  
(ФГБОУ ВО СПбГАУ)

Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Дисциплина «Теория управления»

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

**Вопрос 1** Организационные формы инновационной деятельности

**Вопрос 2** Управленческие полномочия: понятия, виды, масштаб.  
Делегирование полномочий

**Вопрос 3** Практическое задание

Составитель \_\_\_\_\_ Г.С. Урюпина  
(подпись)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Ю. Донец  
(подпись)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он отвечает полностью на 3 из трех вопросов;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он отвечает на 3 из трех вопросов не совсем уверенно и с небольшими неточностями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он отвечает полностью на 2 из трех вопросов;
- оценка «не удовлетворительно» выставляется студенту, если он не ответил на 2 из 3 вопросов или не ответил на все 3 вопроса.



**Комплект домашних заданий**

**Задание 1.**

Сравнение моделей управления организациями

Охарактеризуйте российскую модель управления по приведенным критериям.

**Сравнительные характеристики моделей**

<b>Японская модель</b>	<b>Американская модель</b>	<b>Российская модель</b>
1. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	1. Индивидуальный характер принятия решений	
2. Коллективная ответственность	2. Индивидуальная ответственность	
3. Нестандартная, гибкая структура управления	3. Строго формализованная структура управления	
4. Неформальная организация контроля	4. Четко формализованная процедура контроля	
5. Коллективный контроль	5. Индивидуальный контроль руководителя	
6. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	6. Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе	
7. Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль	7. Главное качество руководителя – профессионализм	
8. Ориентация управления на группу	8. Ориентация управления на отдельную личность	
9. Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	9. Оценка управления по индивидуальному результату	
10. Личные неформальные отношения с подчиненными	10. Формальные отношения с подчиненными	
11. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	11. Деловая карьера обуславливается личными результатами	
12. Подготовка руководителей универсального типа	12. Подготовка узкоспециализированных руководителей	
13. Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	13. Оплата труда по индивидуальным достижениям	
14. Долгосрочная занятость	14. Наем на работу на короткий период	

## Задание 2.

Задание выполняется студентом самостоятельно. Результаты оформляются в форме реферата.

1. Охарактеризуйте роль русского предпринимательства: Строгановы, Демидовы, Морозовы, Рябушинские, Прохоровы и др.

2. Выделите научные достижения отечественных ученых в области управления предприятием и предпринимателей. Начиная с конца XIX в.

3. Выделите две основные группы концепций управления: организационно-технические и социальные. И их представителей.

4. Как вы думаете, почему в настоящий период при подготовке менеджеров акцент делается на зарубежные модели управления. Какие принципы и положения теории управления, сформированные отечественными авторами, актуальны в условиях рыночной экономики?

Литература:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 2007.

2. Шевчук Д.А., Шевчук В.А. История менеджмента: учеб пособие. Изд. Эксмо, 2009

3. Кравченко А.И. История менеджмента. – М.: Трикста, 2009.

4. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2007.

5. Коргова М.А. История менеджмента: учеб. пособие / М.А. Коргова, А.М. Салогуб. – Изд. 2-е, перераб и доп. – Ростов н/Д : Феникс, 2010

6. Сметанин С.И. История предпринимательства в России: курс лекций: учеб. пособие для вузов. М., 2005.

7. Уткин Э.А. История менеджмента. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: ЭКСМО, 1997.

8. Шекова Е. [Краткая история эволюции менеджмента.](#)

9. Маленков Ю. [Отличия современного менеджмента от классического.](#)

10. Волков О. [Новое понимание классических принципов управления.](#)

11. Батлер Т. [Человек, придумавший менеджмент: почему идеи Друкера все еще актуальны.](#)

12. Кнорринг В. [Теория и практика управления в СССР.](#)

13. Кравченко А. [Культура труда и управления Гастева.](#)

14. Пржибельский Д. [Менеджер – герой нашего времени.](#)

**Задание 3.** Прочитайте статью Э. Б. Корицкого «А.К. Гастев» – «У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи» / Сост. Э. Б. Корицкий. – Издательство Ленинградского университета, 1990. Код доступа: <http://economicus.ru/cgi->

[ise/gallery/frame\\_rightn.pl?type=ru&links=./ru/gastev/biogr/gastev\\_b1.txt&img=bref.gif&name=gastev](http://ise/gallery/frame_rightn.pl?type=ru&links=./ru/gastev/biogr/gastev_b1.txt&img=bref.gif&name=gastev)

Напишите эссе (250-300 слов) об этапах творческого пути А. Гастева.

#### Задание 4.

1. Определите, являются ли организациями следующие объекты:

	1.Вопрос (Да или Нет)	2.Вопрос ( + или - )	3.Свойства организаций перечислить
•автомобиль;			
• компания «Ростелеком»;			
•стая перелетных птиц;			
• камень;			
• городская поликлиника,;			
•популяция императорских пингвинов;			
•кондиционер;			
•семья;			
•часы;			
•группа студентов;			
•организм человека;			
• метро;			
•озеро.			

2. Выделите среди этих организаций социальные, т.е. состоящие из людей.

3. Определите, всем ли из перечисленных объектов присущи свойства организации и какие?

#### Задание 5

Приведите в качестве примера одну техническую, одну биологическую и одну социальную организацию и заполните таблицу. Назовите критерии, которыми, по вашему мнению, определяется уровень сложности организации.

Организация	Цель функционирования	Основные составляющие элементы	Основные условия эффективного функционирования

**Задание 6** Определите, действие какого из законов второго уровня наблюдается в описанных ниже ситуациях. Объясните, почему организации стремятся обеспечить наиболее экономный режим функционирования:

- Известный западный электротехнический концерн имел крупные финансовые проблемы. Пришел новый менеджер, который поступил просто: продал почти все мелкие подразделения, в том числе входившие в технологическую цепочку по производству конечной продукции, чтобы потом покупать необходимое у нового хозяина или у других производителей. И это, как ни парадоксально оказалось эффективно в финансовом смысле: когда знаешь, что у тебя все равно купят (т.е. оплатят твою работу), нет

нужды заботиться об издержках. После продажи ряда подразделений сразу упала себестоимость продукции концерна, что позволило стабилизировать его финансовое положение. Кроме того, это был урок для других подразделений: им дали понять, что в случае неудовлетворительной работы с ними так же легко расстанутся.

- В условиях рыночной экономики предприятия начинают выделять в своей структуре отделы маркетинга и сбыта.

- При повышенной радиации организм живого существа приспосабливается к новой жизни за счет мутации некоторых органов.

**Задание 7.** Представьте себе, что вы – генеральный директор крупного предприятия, производящего продукты питания. Контроль каких процессов вы будете осуществлять с помощью ваших менеджеров? Составьте и заполните таблицу.

*Пример оформления*

Сфера	Содержание контрольных мероприятий	Комментарии
Персонал		
Производство		
Продажи		
Другое ____		

**Задание 8**

Исследователи в области управления считают, что информация не может возникнуть из ничего: в основе ее лежит сообщение, в основе сообщения — идея.

При изучении теории управления дискутируются вопросы: может ли информация возникнуть из ничего? Может ли она существовать без своего материального носителя? В каком виде она представлена в системах? Зависит ли эффективность функционирования системы управления от выбора носителя и способа кодирования информации при выполнении конкретных информационных процедур?

*Постановка задачи*

1. Согласны ли вы с этими утверждениями или нет? Обоснуйте личное мнение.
2. Опишите, какие вы знаете виды носителей и способы кодирования и декодирования информации?

**Задание 9.**

Прочитайте кейс «Направления развития издательского дома «Компьютер-Пресс»:

Перед издательским домом «Компьютер-Пресс», выпускающим журналы по компьютерным технологиям и электронике, встал вопрос – в каком направлении развиваться дальше? Недавно в результате успешной

перестройки издательского дома и благоприятных прогнозов развития отечественного журнального рынка у издательского дома появилось сразу несколько потенциальных инвесторов. Каждый инвестор готов предоставить очень мощное финансирование, позволяющее запускать от четырех до восьми новых изданий в год. Однако появление инвестора ставит перед издательским домом задачу выбора стратегии дальнейшего развития. Тема электроники обладает важным преимуществом – повышенным вниманием рекламодателей. Компания может выпустить новые журналы по электронике или расширить тематику журналов. Топ-менеджмент рассматривает почти все возможности, за исключением «желтых» и общественно-политических изданий.

Ответьте на вопросы:

1. Какие ограничения установило руководство для стратегии развития своего бизнеса?

2. О каких еще ограничениях может идти речь в данной задаче? Какие ограничения приняли бы вы?

3. Что является основным критерием эффективности решения, разрабатываемого издательским домом в данном примере? Какие критерии приняли бы вы?

**Задание 10** Представьте себе, что вам необходимо выбрать учебное заведение, в котором вы планируете учиться. Воспользуйтесь для этого типовой схемой разработки рационального решения. Заполните приведенную ниже таблицу.

	Этап	Содержание (описание) этапа
1	Диагностика проблемы	
2	Формулировка ограничений и критериев	Ограничения: · Критерии:
3	Определение вариантов	
4	Оценка вариантов	
5	Окончательный выбор	

### Задание 11

Коммерческое предприятие «Электрон» проводит самостоятельные научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), маркетинговый анализ и выпуск высокотехнологичного оборудования и приборов. В настоящее время на предприятии ведутся разработки новой медицинской техники, средств связи для морских судов и аппаратуры для предприятий нефтяной и газовой промышленности. Основная часть сотрудников предприятия – высококвалифицированные специалисты с большим опытом работы. На «Электроне» поощряется профессиональное развитие специалистов, используется система участия сотрудников в распределении прибыли.

Директор предприятия, кандидат технических наук Владимир Соловьев, назначен на должность всего три месяца назад. Ранее он занимал должность заместителя директора по производству на предприятии, выпускающем пищевое оборудование. Владимир Соловьев успел наладить хорошие отношения с коллективом, ценит своих сотрудников, считая их основным потенциалом своей фирмы. Как правило, он положительно отзывается о каждом из них. Сотрудники также относятся к директору с уважением.

В новом году предприятие «Электрон» получило заказ на разработку высокоточных приборов для оснащения орбитальных космических комплексов. Предполагается применение нанотехнологий. Владимир Соловьев считает эту задачу абсолютно новой, при этом он не вполне понимает, какие шаги необходимо предпринять в первую очередь и как распределить частные задачи между подразделениями.

Директор понимает, что не является крупным специалистом в данной области, однако он уверен, что среди его сотрудников есть люди, готовые реализовать план с высоким качеством.

Задания:

1. Используя модель Фреда Фидлера, оцените ситуацию и предложите стиль лидерства, который следует избрать Владимиру Соловьеву на данном этапе развития фирмы (см. ниже пример оформления).

Взаимоотношения между руководителем и подчиненными	
Структура задачи	
Должностные полномочия руководителя (сила его влияния)	
Номер ситуации	
Стиль лидерства	

## Задание 12

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 минут до конца рабочего дня прибыли, наконец, автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины – заказные, и предприятию придется платить значительный штраф за простой.

На требование мастера Ломова разгрузить груз рабочие ответили отказом, выставив условие – оплата за сверхурочные по 20 у.е. Они мотивировали это тем, что им надоело через день оставаться после работы и «отдуваться» за плохую организацию дела. Тогда мастер отправился к начальнику цеха и объяснил ему положение. Тот не стал вникать в подробности ситуации и потребовал немедленной разгрузки машин, упрекнув мастера в неспособности организовать работу. Мастер в ответ указал начальнику цеха на необходимость своевременной организации

подвоза, чтобы избежать простоя рабочих. Начальник цеха собирает рабочих и категорически отказывается платить им по 20 у.е. за сверхурочную работу, мотивируя это тем, что они не устали. Бригада ушла, ситуация осложнилась. Чтобы разгрузить машины, необходимо срочно кого-то искать. Мастер идет в другой цех, где уже работает вторая смена и договаривается с ее мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку.

Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает выплатить им по 15 у.е. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу).

Мастер, показав, куда складывать материал, ушел, не дожидаясь конца разгрузки. На следующий день, придя на работу, он узнает, что четыре грузчика из его бригады (всего 7 человек) подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ (погрузочно-разгрузочные работы выполняла бригада с повременной, а не сдельной формой оплаты труда), он обратился за помощью к начальнику цеха. Тот обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все, как было. Начальник ОТиЗ посочувствовал, но отказался помочь, отослав его к заместителю директора. А тот высказал идею, что платить должны виновные, а он не может оплатить одночасовую работу по 15 у.е. на человека. Вызвав начальника отдела снабжения, он предлагает ему оплатить издержки, на что тот отвечает, что, очевидно, не было заказных машин и надо узнать у диспетчера. Диспетчер также отрицает свою вину, поскольку он вовремя отправил машины, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъемник. Заведующий складом, в свою очередь, объяснил причину задержки не проблемами с техникой, а тем, что инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошел вовремя инструктаж и был неожиданно отстранен от работы.

К концу дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезенного накануне гетинакса, явившемся следствием повреждений фольгирующего слоя при разгрузке.

Заместитель директора издает распоряжение:

1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 у.е.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчиненными ему работниками.

2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 у.е.).

3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.

Начальник цеха объявляет выговор наиболее активным рабочим, отказавшимся выполнить его приказ. Мастер Ломов подает заявление об уходе. Через две недели из цеха уволилось пять человек.

Дайте анализ конфликта. Ответьте на вопросы:

1. Кто виноват в этой производственной ситуации?
2. Какой ущерб нанесен цеху?
3. Какое можно было принять управленческое решение, чтобы уменьшить вероятность ошибок и негативных последствий конфликта?

## Управленческая ситуация 1

### 1. Ознакомьтесь с ситуацией и проанализируйте задачи, которые Сергей собирается делегировать подчиненным.

У начальника отдела сбыта Сергея очень много работы и очень мало времени. Он никогда не уходит с работы вовремя. В подчинении у него 15 человек. Сергей начал задумываться над тем, что часть своих обязанностей ему нужно делегировать. Например:

- Он ежедневно проверяет состояние рабочих мест сотрудников. Сергей взял эту обязанность на себя, так как не переносит беспорядка.

К тому же в офис постоянно заходят клиенты, а рабочие места сотрудников — это лицо организации. Можно поручить это Елене, ведь у нее всегда самое чистое и аккуратное рабочее место.

- Он в конце каждой недели составляет для руководства отчет по результатам продаж в каждом из регионов. В принципе, с этим справились бы и сотрудники, которые отвечают за эти регионы. Но Сергей переживает, что они могут допустить неточности при составлении отчета и ему придется вносить исправления.

- Он в конце каждого месяца распределяет премии сотрудникам отдела. Иногда Сергею кажется, что сами сотрудники смогли бы распределить эту денежную сумму между собой, ведь премии начисляются исходя из реальных продаж, сделанных каждым, и арифметические подсчеты достаточно простые.

- Он в конце месяца готовит для руководства аналитический обзор продаж по городу и регионам. Это занимает довольно много времени, а в группе есть сотрудник, отвечающий за Энский регион, который по своим компетенциям смог бы грамотно обобщить результаты работы по всем направлениям и проанализировать причины неудач каждого сотрудника.

- Он каждый месяц готовит новый прайс-лист. Это требует большого количества времени. Однако Сергей опасается, что кто-либо из подчиненных может допустить ошибки, если ему поручить эту работу, что вызовет недовольство руководства.

- Он еженедельно составляет на компьютере графики, диаграммы, схемы, которые показывают динамику продаж. С этим может справиться Дмитрий, он отлично владеет компьютером и, наверное, сделал бы эту работу даже быстрее и лучше, чем Сергей. Но Сергею самому интересна эта



работа. К тому же ему кажется, что он потеряет в своем отделе авторитет руководителя, который умеет делать все.

- Он каждый понедельник проводит краткие собрания сотрудников отдела. В принципе, с этим мог бы справиться его заместитель. Но Сергею кажется, что в ходе этих собраний он лучше понимает проблемы отдела и успешнее доносит до подчиненных смысл новых задач.

- Он каждый день разбирает корреспонденцию и передает ее сотрудникам для дальнейшей работы. В принципе, задача очень простая и с ней справился бы каждый, но Сергей не хочет отрывать своих сотрудников от их основной работы: ведь каждая лишняя минута общения его подчиненных с клиентами приносит реальный доход компании.

**2. Какие из названных задач вы бы рекомендовали ему делегировать? Какие следует оставить? Какие возможны препятствия на пути делегирования и как их можно преодолеть?**

## **Управленческая ситуация 2**

В обычной коммерческой компании генеральный директор **Никита** однажды понял, что остро нуждается в помощнике. Через некоторое время на должность директора направления был принят **Николай**, который произвел хорошее впечатление на собеседовании. Николаю было поручено координировать работу руководителей проектов: исправить слабые стороны, улучшить контроль за качеством, то есть, по сути, переложить на свои плечи часть забот Никиты. Руководители проектов уже довольно продолжительное время работали в организации и были на хорошем счету у генерального директора. Однако, по прошествии некоторого времени, когда работа, наконец, вошла в определенный постоянный ритм, Николай стал сетовать на работу одного из руководителей проектов – **Александра**. Позже перешел к открытым жалобам, а спустя еще немного времени и вовсе предложил взять на его место другого человека, которого Николай лично знал по прежней работе как опытного и ответственного. В конце концов, генеральный директор стал склоняться к решению уволить Александра. Но так просто позвать и попросить уйти по собственному желанию, ни с того ни с сего, хорошего не сулило – пойдут слухи в коллективе, что, дескать, директор может взять и уволить безо всякой причины любого сотрудника – а это не в лучшую сторону скажется на качестве труда.

Вопрос: Как бы вы помогли генеральному директору Никите, если бы он обратился к вам за помощью в решении сложившейся ситуации?

## **Управленческая ситуация 3**

В этом задании необходимо продемонстрировать ваше умение **мотивировать** подчиненных.

Руководством вашей компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня ваших подчиненных на 1 час без увеличения

заработной платы за дополнительное время. Ваша задача донести эту информацию на подчиненных на оперативном совещании таким образом, чтобы оно было принято положительно. Опишите в форме прямой речи, каким образом вы это сделаете.

#### Управленческая ситуация 4

1. Выявите в своей студенческой группе неформальную(ые) группу(ы) и объясните причины их возникновения.
2. На конкретных примерах покажите отличия управленческого труда от других видов трудовой деятельности.
3. Спроектируйте организационную структуру управления организации любого типа.
4. Сравните и выявите принципиальные различия модели мотивации Маслоу и моделей Мак - Клелланда и Герцберга.
5. Предложите варианты использования содержательных и процессуальных теорий в мотивации учебного процесса.
6. Проанализируйте формы участия студентов в управлении в вашем учебном заведении.
7. Составьте проект оснащения рабочего места менеджера среднего уровня управления средствами оргтехники.
8. На конкретных примерах покажите применение администрацией вашего учебного заведения различных методов управления и стилей руководства.
9. Предложите модель эффективного, по вашему мнению, управления конфликтом.
10. Составьте идеальную модель общения (с клиентом, оппонентом, партнером по бизнесу).
11. Выполните краткий анализ наиболее известных студентам организаций: высшего учебного заведения, торгового предприятия, парикмахерской и т.д.
12. Составьте схему организационной структуры управления одной из организаций (по выбору).
13. Выскажите своё суждение о способах борьбы с бюрократизацией управления.
14. Предложите систему мер по управлению качеством учебного процесса.
15. Определите первоочередность вопросов, которыми должен заниматься староста группы в течение учебного года, в семестре, в период экзаменационной сессии.
16. Подумайте, что нужно предпринять, чтобы стать лидером вашей группы, курса, факультета.
17. Выскажите своё суждение о приоритете метода реализации власти – убеждение и сила примера.

18. Какими были бы ваши практические действия, чтобы продлить власть.

19. Сформулируйте ваши советы современному менеджеру.

20. Выскажите своё мнение о стиле руководства, который позволит оптимально разрешить конфликтную ситуацию между работниками на российском предприятии.

### **Управленческая ситуация 5**

Компания – ООО «Строительство» Город – Санкт-Петербург

Вид деятельности – оптовая торговля строительными и отделочными материалами

**Оборот – более 500 млн в год**

**Численность – более 100 человек.**

**Проблема – снижение оборотов и прибыли компании на фоне растущих издержек, снижение рыночной доли.**

В качестве основных причин снижения компания выделяла:

1. Появление новых локальных игроков, при попустительстве производителей товаров, не ограничивающих конкуренцию между дистрибуторами в регионе

2. Появление транснациональных DIY-сетей (Leroy Merlen, Castorama), оттянувших на себя не только розничных покупателей, но и мелких дилеров.

3. Усиление роли федеральных дистрибуторов подобных материалов (а-ля «Сатурнстроймаркет»), открывающих филиалы в городе и имеющих в портфеле очень выгодные контракты от производителей.

4. Открытие рядом производителей собственных складов и офисов продаж в регионе. Следствием всех трех факторов стали как снижение объемов продаж, так и снижение маржинальной прибыли, вызванное активной ценовой войной, развязанной новыми конкурентами.

В последние годы компания пыталась самостоятельно бороться с конкурентами, расширяя ассортимент и следуя стратегии «*все в одном месте*» - пытаясь обеспечить дилеров любыми необходимыми материалами со своего склада.

Однако это предложение было не уникальным, кроме того, расширение ассортимента ухудшило ситуацию с оборотными средствами и привело к возникновению дефицитов по ключевым для компании позициям.

Кроме того, компания открыла несколько филиалов в близлежащих городах, но половину из них пришлось закрыть из-за трудностей дистанционного управления и низких финансовых показателей. В компании не была выстроена система активных продаж и привлечения дилеров.

Задача, поставленная перед «Сапиенс Консалтинг» - оказать помощь в разработке новой рыночной стратегии, ориентированной на долгосрочный рост и обеспечивающей компании устойчивое положение не только в краткосрочной, но и в среднесрочной перспективе.

**Задача 1.** Рассчитать экономию затрат по набору персонала.

Таблица

Показатели	Исходные данные		
	Ед.изм.	Величина показателя	
		до проведения мероприятий	после проведения мероприятий
Затраты на оргнабор персонала	тыс.руб.	15000	13500
Коэффициент текучести кадров	-	0,026	-
Численность персонала	чел.	540	560

**Задача 2** На основании исходных данных по двум вариантам инвестиционных проектов определить индексы доходности и рентабельности инвестиций при норме дисконта - 0,15. Денежные потоки по вариантам приведены в таблице

Таблица

Период	Величина денежных потоков по проектам			
	Проект А		Проект Б	
	Затраты, тыс. руб.	Экономический результат, тыс. руб.	Затраты, тыс. руб.	Экономический результат, тыс. руб.
0	280		450	
1		200		200
2		140		200
3		60		260
Итого	280	400	450	660

По каждому проекту определяются показатели приведенного экономического результата (эффекта, дохода) и чистого дисконтированного дохода.

**Задача 3** Коммерческая организация планирует освоить новую технологическую линию, срок эксплуатации которой – 5 лет. Первоначальные инвестиционные затраты составляют 750 тыс. руб., в течение 1-го года планируется дополнительно инвестировать 150 тыс. руб. Денежный поток составляет 280 тыс. руб. в год, ликвидационная стоимость оборудования в конце 5-го года составит 30 тыс. руб. Определить величину чистого дисконтированного дохода при норме дисконта -16%.

**Задача 4** Коммерческая организация планирует провести реконструкцию производства. Затраты на внедрение составляют 1620 тыс. руб., выручка от реализации продукции планируется по годам в размерах: 3000 тыс. руб., 3400 тыс. руб., 4000 тыс. руб., 4500 тыс. руб. 5200 тыс. руб.; себестоимость реализованной продукции составит соответственно: 2730 тыс. руб., 3060 тыс. руб., 3560 тыс. руб., 3960 тыс. руб., 4576 тыс. руб. (ежегодные

амортизационные отчисления в себестоимости продукции - 150 тыс. руб.). Ставка налога на прибыль - 24%. Определить величину чистого дисконтированного дохода при норме дисконта - 10%.

### **Критерии оценки учебных действий студентов по решению учебно-профессиональных задач на практических занятиях**

<b>Оценка</b>	<b>Характеристики ответа студента</b>
<b>Отлично</b>	студент самостоятельно и правильно решил учебно-профессиональную задачу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя понятия производственного менеджмента
<b>Хорошо</b>	студент самостоятельно и в основном правильно решил учебно-профессиональную задачу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя понятия производственного менеджмента
<b>Удовлетворительно</b>	студент в основном решил учебно-профессиональную задачу, допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение, используя в основном понятия производственного менеджмента.
<b>Неудовлетворительно</b>	студент не решил учебно-профессиональную задачу.

### **Критерии оценки учебных действий студентов по решению задач Перечень заданий студентам по созданию моделей изучаемых явлений**

<b>Оценка</b>	<b>Характеристики ответа студента</b>
<b>Отлично</b>	студент самостоятельно и правильно построил модель изучаемого предмета, уверенно и аргументировано обосновывал ее, используя понятия производственного менеджмента.
<b>Хорошо</b>	студент самостоятельно и в основном правильно построил модель изучаемого предмета, уверенно и аргументировано обосновывал ее,
<b>Удовлетворительно</b>	студент в основном правильно построил модель изучаемого предмета, допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение, используя в основном понятия производственного менеджмента.
<b>Неудовлетворительно</b>	студент не построил модель изучаемого предмета.

### **ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ**

Курсовая работа является научным исследованием студентов, выполняемым по учебному плану в процессе изучения предмета.

Курсовая работа – самостоятельная, творческая работа студента, главная цель которой заключается в закреплении и углублении теоретических знаний, а также апробации результатов исследования в учебном процессе, при участии в научно-практических семинарах, прохождении производственной и преддипломной практик. Умение

практически оценивать теоретические положения, делать объективные выводы и предложения.

Выполнение курсовой работы по дисциплине «Теория управления» является одним из основных этапов учебного процесса в системе подготовки бакалавра по направлению менеджмент.

Курсовая работа должна отвечать требованиям, характеризующим теоретическую, научную и профессиональную направленность.

Теоретическая направленность выражается в использовании в работе теоретического материала, различных пособий, монографии. Научность работы заключается в рассмотрении в ней вопросов использования маркетинга в деятельности промышленных, торговых, сбытовых фирм и совершенствовании рыночного механизма. Курсовая работа является, по существу, одной из форм научно-исследовательской работы студента и, следовательно, должна включать элементы самостоятельных исследований.

Профессиональные требования к курсовой работе, систематичность её содержания предполагают наличие связи теории с практикой. Курсовая работа выполняется на материалах анализа литературы, периодической печати, справочной литературы, научных и специализированных печатных изданий, конкретной фирмы, организации, она содержит самостоятельные аналитические расчеты.

Выполняемая на высоком теоретическом и практическом уровне курсовая работа может служить основанием для выступления с докладом на научно-практической конференции, подготавливает студента к выполнению дипломной работы.

Процесс выполнения курсовой работы состоит из комплекса взаимообусловленных этапов, основными из которых являются:

- выбор темы и её обоснование;
- составление и согласование плана;
- составление биографии и изучение литературных источников;
- сбор информации, анализ материалов и обоснование выводов и предложений;
- написание и оформление курсовой работы;
- сдача курсовой работы для рецензирования.

### **Выбор темы курсовой работы**

Для выполнения курсовой работы студенту необходимо выбрать тему из числа рекомендуемых в настоящем методическом пособии. Тема выбирается индивидуально, согласовывается с преподавателем.

Если по каким-либо причинам студент желает выполнять работу на тему, не вошедшую в официальный перечень, он должен обосновать свой выбор и согласовать с преподавателем. За ним может быть закреплена индивидуальная тема. Не утверждённая преподавателем тема курсовой работы возвращается студенту без проверки и оценки.

## Организация и руководство курсовой работой

Руководство курсовым проектированием начинается с выдачи задания на работу. Рекомендуется при выдаче заданий устанавливать график выполнения работы с указанием времени для основных разделов проектирования и сроков их просмотра (проверки). Задание выдается студенту за подписью руководителя работы.

Для рационального использования часов, отведенных на руководство, научный руководитель проводит индивидуальные и, по мере необходимости, групповые консультации.

Просмотр выполненной работы или ее части является одной из важнейших форм руководства. Научный руководитель указывает на все ошибки, неточности и недоработанные места, дает по ним разъяснения.

Готовая курсовая работа перед сдачей руководителю должна быть подписана студентом. Если курсовая работа не отвечает установленным требованиям, она возвращается студенту для доработки, и повторно представляется для проверки в срок, указанный руководителем.

Если работа удовлетворяет требованиям, предъявляемым к ней, то она допускается к защите, о чем свидетельствует соответствующая подпись руководителя (на титульном листе).

## Порядок проведения защиты курсовой работы

Курсовая работа допускается к защите научным руководителем при условии законченного оформления, соответствия содержания работы требованиям и соблюдения сроков предоставления.

Защита курсовой работы проводится с целью проверки качества подготовки обучающихся, их умений вести публичные дискуссии.

Защита состоит в коротком докладе студента по выполненной курсовой работе и в ответах на вопросы. Вопросы задаются присутствующими на защите преподавателями. Студент должен при защите работы дать все объяснения по существу работы.

Формой аттестации обучающегося о выполнении курсовой работы является отметка: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», которая вносится в зачетную книжку и аттестационную ведомость.

Неудовлетворительные оценки проставляются только в ведомость.

Защита всех курсовых работ должна быть проведена до начала очередной экзаменационной сессии.

В случае неявки студента на защиту в установленное время в аттестационную ведомость вносится запись «не явился».

Студент, не представивший в установленный срок курсовую работу к защите по неуважительной причине или не защитивший ее, считается имеющим академическую задолженность и допускается до сдачи экзамена по соответствующей дисциплине только после ликвидации указанной задолженности.

Курсовая работа, значительная часть которой переписана или скопирована любым другим способом из какого-либо источника, включая источники на электронных носителях, не засчитывается и возвращается обучающемуся без выставления отметки.

## **ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ**

1. Социальное моделирование управления в современных условиях
2. Социальное прогнозирование как метод управления.
3. Развитие функций управления.
4. Модель управления в России: состояние и пути совершенствования.
5. Эволюция управленческих структур.
6. Новые тенденции мотивации труда государственных и муниципальных служащих.
7. Стратегическое управление в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления.
8. Технология принятия и реализации государственных управленческих решений.
9. Управленческое решение: пути оптимизации принятия и реализации муниципальными органами власти.
10. Пути совершенствования кадровой политики в органах государственного и муниципального управления.
11. Методы государственного стимулирования инноваций.
12. Зарубежный опыт управления инновационными процессами в государственных органах власти.
13. Новые направления повышения эффективности деятельности органов государственной власти и местного управления.
14. Технологии повышения эффективности государственного и муниципального управления.
15. Исследование систем управления в государственных и муниципальных организациях.
16. Системные проблемы современной России. Поиски путей их преодоления.
17. Информационное обеспечение систем государственного и муниципального управления.



18. Анализ проблем и реализация функций управления в сфере государственных и муниципальных органов власти.

19. Исследование особенностей стратегического планирования в сфере государственных и муниципальных органов власти.

20. Лидерство в системе управления (отечественный и зарубежный опыт).

21. Анализ проблем формирования и реализации контроля как функции управления в сфере государственных и муниципальных органов власти.

22. Исследование факторов влияющих на процесс разработки управленческих решений в сфере государственных и муниципальных органов власти.

23. Эффективность использования социально-психологических методов управления в сфере государственных и муниципальных органов власти.

24. Исследование взаимосвязи структуры управления и процесса управления в сфере государственных и муниципальных органов власти.

25. Анализ внешней среды и её влияния на реализацию альтернативных решений в сфере государственных и муниципальных органов власти.

26. Исследование влияния среды на личность и поведение.

27. Риск в работе государственного и муниципального служащего, его оценка, система защитных мер.

28. Женщина-руководитель в сфере государственных и муниципальных органов власти: проблемы и достижения.

29. Тайм-менеджмент – искусство планирования и управления рабочим временем руководителя в сфере государственных и муниципальных органов власти.

30. Государственная и муниципальная служба как форма социального управления.

31. Бюрократизм и бюрократия в государственном управлении.

32. Коммуникации в государственном и муниципальном управлении: проблемы повышения качества.

33. Организационная культура: сущность и место в системе государственного и муниципального управления.

34. Делегирование полномочий в государственных и муниципальных органах власти.

35. Факторы роста эффективности государственного и муниципального управления в современных условиях.