

Частное образовательное учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

На заседании кафедры менеджмента и государственного и муниципального управления
Протокол № 10 от 24.05.2023

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор
Авдашкевич С.В.
28.06.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.Б.19 Теория управления
Направление подготовки:	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль):	«Региональное управление»
Уровень высшего образования:	бакалавриат
Программа:	прикладного бакалавриата
Форма обучения:	очная, заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Чиркова Т.В.

1. Цели и задачи дисциплины:

Цель дисциплины: подготовка специалиста, обладающего системными научными знаниями в области развития теории и практики управления, эволюции управленческой мысли и управления организацией в целом.

Задачи дисциплины:

- овладение понятийным аппаратом в области теории управления;
- ознакомление с особенностями развития школ менеджмента;
- приобретение навыков анализа внутренней и внешней среды объекта управления, социальных и психологических факторов, определяющих эффективность управления;
- приобретение навыков анализа и оценки состояния системы управления организации.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Содержание компетенции
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ПК-1	умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
ПК-2	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

Планируемые результаты обучения:

Код компетенции	Основные признаки освоения		
	Знать	Уметь	Владеть
ОПК-2	- основные теории и эволюцию концепций управления; - основные понятия, категории и определения теории управления; - виды государственных и муниципальных решений, а также методы их принятия.	- анализировать управленческие ситуации из жизни организаций, позволяющие наглядно показать ключевые концепции и продемонстрировать управленческие аспекты; - применять полученные теоретические знания для разработки и принятия управленческих решений в конкретных организациях; - выбирать и обосновывать рациональные (оптимальные) варианты действия для решения проблемы.	- методами реализации основных управленческих функций в сфере государственного и муниципального управления; - навыками обобщать, делать выводы и давать предложения, используемые для принятия решений в области системного анализа управленческих процессов; - инструментальными средствами для оценки и анализа и эффективности в профессиональной управленческой деятельности.
ПК-1	- исходные различия основных содержаний теории разработки и принятия управленческих решений; - природу управленческой деятельности, ее функциональное	- строить внутреннюю информационную систему организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля; - оценивать эффективности	- навыками применения принципов и технологий разработки управленческих решений в социально-экономических системах.

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.Б.19 Теория управления
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	место в системе деятельности, генезис, характеристики воспроизводства, источники развития управленческой деятельности, нормотворческого аспекта управления.	управленческих решений.	
ПК-2	<ul style="list-style-type: none"> - приемы построения организационных структур; - типы коммуникативных личностей, их роль в коммуникации; - методы осуществления межличностных, групповых и организационных коммуникаций. 	<ul style="list-style-type: none"> - грамотно применять принципы рационализации, основанные на использовании новых рыночных технологий; - эффективно решать нестандартные задачи профессиональной деятельности с применением навыков осуществления межличностных, групповых и организационных коммуникаций в меняющихся условиях деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> - навыками принятия решений в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций, острой конкурентной борьбы; умением принимать управленческие решения с опорой на социально-психологические методы, рекомендации поведенческих наук и опыт лучших отечественных и зарубежных руководителей.

3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Теория управления» входит в Блок 1 «Дисциплины (модуля)» (Базовая часть) образовательной программы высшего образования по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленность (профиль) «Региональное управление».

При изучении данной дисциплины обучающийся использует знания, умения и навыки, которые были сформированы на предыдущем уровне образования.

Знания, умения и навыки, приобретенные в процессе изучения данной дисциплины, будут использованы обучающимся при изучении дисциплин (практик):

Основы государственного и муниципального управления, Теория организации, Методы принятия управленческих решений, Социология управления, Принятие и исполнение государственных решений, Институциональная экономика, Инновационный менеджмент, Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности, Основы управления персоналом, Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности, Зарубежный опыт ГМУ, История местного самоуправления в России, Производственная практика: преддипломная практика.

4. Объем дисциплины

Очная форма обучения:

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр	
		1	2
Аудиторные занятия (АЗ):	72	36	36
В том числе:			
Лекционные занятия (Лек)	36	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0	0
Практические занятия (Пр)	36	18	18
Самостоятельная работа студента (СР)	98	65	33
В том числе:			
Курсовая работа	0		
Другие виды самостоятельной работы*	98	65	33
Контроль самостоятельной работы (КСР)	10	7	3

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.Б.19 Теория управления
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Контактная работа (КоР)	82	43	39
Форма промежуточной аттестации		Зачет	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	36		36
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	216/6	108/3	108/3

* - подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)..

Заочная форма обучения:

Вид учебной работы	Всего часов	Курс
		1
Аудиторные занятия (АЗ):	36	36
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	14	14
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	22	22
Самостоятельная работа студента (СР)	165	165
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	165	165
Контроль самостоятельной работы (КСР)	6	6
Контактная работа (КоР)	42	42
Форма промежуточной аттестации		Экзамен
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	9	9
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	216/6	216/6

* - подготовка к аудиторным занятиям.

5. Содержание дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Семестр	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий					
			Лек	Пр	Лаб			
1	Развитие теории и практики управления. Эволюция управленческой мысли	1	6	6	0	20	6	
2	Методологические основы управления	1	6	6	0	20	6	
3	Методология и организация процесса разработки и выполнения управленческого решения	1	6	6	0	25	6	
4	Стратегическое и оперативное управление	2	6	6	0	10	6	
5	Личность, власть и авторитет руководителя	2	6	6	0	10	6	
6	Стиль руководства	2	6	6	0	13	6	
	Итого:		36	36	0	98	36	

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Курс	Количество учебных часов			СР	Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий				
			Лек	Пр	Лаб		
1	Развитие теории и практики управления. Эволюция управленческой мысли	1	4	4	0	25	6
2	Методологические основы управления	1	2	4	0	25	6
3	Методология и организация процесса разработки и выполнения управленческого решения	1	2	4	0	25	6
4	Стратегическое и оперативное управление	1	2	2	0	25	6
5	Личность, власть и авторитет руководителя	1	2	4	0	35	6
6	Стиль руководства	1	2	4	0	3	6
	Итого:		14	22	0	165	36

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия обучающихся, курсовая работа	Компетенции	Оценочное средство текущего контроля
1	2	3	4
Тема 1: Развитие теории и практики управления. Эволюция управленческой мысли	Предпосылки возникновения научного управления. Взгляды на эффективность управления в древности. Этапы развития теории и практики управления. Основные школы управления. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Развитие теории и практики управления. Эволюция управленческой мысли Лабораторная работа: -	ОПК-2, ПК-1, ПК-2	Контрольная работа №1
Тема 2: Методологические основы управления	Понятие и сущность управления. Управление как наука и искусство. Управление как воздействие на социальные процессы, как сфера сознательной деятельности людей. Особенность управленческих отношений. Виды разделения управленческого труда. Принципы управления. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Методологические основы управления	ОПК-2, ПК-1, ПК-2	Кейс-задание №1; Кейс-задание №2

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.Б.19 Теория управления
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	Лабораторная работа: -		
Тема 3: Методология и организация процесса разработки и выполнения управленческого решения	Понятие управленческого решения как важнейшего типа управленческой и организационной деятельности. Виды управленческих решений. Процесс принятия решений. Уровни принятия решений и ключевые навыки, необходимые руководителю для принятия эффективных решений. Факторы, влияющие на процесс принятия решения. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Методология и организация процесса разработки и выполнения управленческого решения Лабораторная работа: -	ОПК-2, ПК-1, ПК-2	Контрольная работа №2; Доклады №1
Тема 4: Стратегическое и оперативное управление	Понятие управленческой стратегии. Этапы развития управления. Понятие и содержание стратегического управления. Отличие стратегического управления от оперативного. Уровни разработки управленческой стратегии. Виды стратегий. Стратегическое планирование. Оценка и анализ внешней среды в стратегическом управлении. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Стратегическое и оперативное управление Лабораторная работа: -	ОПК-2, ПК-1, ПК-2	Кейс-задание №3
Тема 5: Личность, власть и авторитет руководителя	Требования к руководителю. Ограничения в деятельности руководителя. Власть и личное влияние. Формы власти. Способы управленческого влияния на подчиненных. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Личность, власть и авторитет руководителя Лабораторная работа: -	ОПК-2, ПК-1, ПК-2	Доклады №2; Доклады №3; Доклады №4
Тема 6: Стиль руководства	Понятие и характеристика авторитарного, демократического и либерального стилей руководства. Основные и вспомогательные типы управления. Практические занятия/ Самостоятельная работа: Стиль руководства Лабораторная работа: -	ОПК-2, ПК-1, ПК-2	Круглый стол №1; Доклады №5
Курсовая работа	Не предусмотрено учебным планом		

6. Формы проведения занятий

При реализации дисциплины применяются инновационные формы учебных занятий, развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества.

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Методология и организация процесса разработки и выполнения управленческого решения: Методология и организация процесса разработки и выполнения управленческого решения	Пр	2	Конференция
2	Личность, власть и авторитет руководителя: Личность, власть и авторитет руководителя	Пр	4	Конференция

Заочная форма обучения

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.Б.19 Теория управления
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Методология и организация процесса разработки и выполнения управленческого решения: Методология и организация процесса разработки и выполнения управленческого решения	Пр	2	Конференция
2	Личность, власть и авторитет руководителя: Личность, власть и авторитет руководителя	Пр	4	Конференция

7. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

8. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

Основная литература:

1. Теория управления : учебник для вузов / Н. И. Астахова [и др.] ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6671-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510919>

2. Медведева, Т. А. Основы теории управления : учебник и практикум для вузов / Т. А. Медведева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 191 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7025-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490341>

3. Гапоненко, А. Л. Теория управления : учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16230-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530648>

Дополнительная литература:

1. Мардас, А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 307 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07387-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514279>

2. Куприянов, Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления : учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14352-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493732>

3. Корягина, И. А. Современные проблемы теории управления : учебное пособие для вузов / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 188 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06934-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494189>

9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ
3. Антивирусное программное обеспечение

Дополнительно при применении электронного обучения, дистанционных образователь-

ных технологий используются:

1. LMS Moodle
2. Вебинарная платформа

10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины

1. ibooks.ru : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный
2. Электронно-библиотечная система СПбУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный
3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru/>. - Текст: электронный
4. eLibrary.ru : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный
5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: arhiv.nicon.ru. - Текст: электронный
6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный
7. Экономический портал [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://institutiones.com/>. - Текст: электронный
8. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный
9. Экономика. Социология. Менеджмент [Электронный ресурс] : федеральный образовательный портал : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://ecsosman.hse.ru/>. - Текст: электронный
10. Executive.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/>. - Текст: электронный
11. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.cfm.ru/>. - Текст: электронный
12. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/>. - Текст: электронный
13. HR-tv.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://hr-tv.ru/>. - Текст: электронный

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованные: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенного специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской.

Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением.

При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройствами), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением. Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета imeos.ru и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля).

12. Оценочные материалы по дисциплине

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

Очная форма обучения:

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ОПК-2	Теория управления	зачет	1	1
ОПК-2	Теория управления	экзамен	2	2
ОПК-2	Основы государственного и муниципального управления	экзамен	3	3
ОПК-2	Теория организации	экзамен	3	3
ОПК-2	Методы принятия управленческих решений	экзамен	3	3
ОПК-2	Основы государственного и муниципального управления	экзамен	4	4
ОПК-2	Социология управления	экзамен	5	5
ОПК-2	Принятие и исполнение государственных решений	экзамен	8	6
ПК-1	Теория управления	зачет	1	1
ПК-1	Теория управления	экзамен	2	2
ПК-1	Основы государственного и муниципального управления	экзамен	3	3
ПК-1	Теория организации	экзамен	3	3
ПК-1	Методы принятия управленческих решений	экзамен	3	3
ПК-1	Институциональная экономика	зачет	3	3
ПК-1	Основы государственного и муниципального управления	экзамен	4	4
ПК-1	Инновационный менеджмент	экзамен	6	5

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.Б.19 Теория управления
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

ПК-1	Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности	зачет с оценкой	6	5
ПК-1	Принятие и исполнение государственных решений	экзамен	8	6
ПК-1	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	8	6
ПК-2	Теория управления	зачет	1	1
ПК-2	Теория управления	экзамен	2	2
ПК-2	Теория организации	экзамен	3	3
ПК-2	Социология управления	экзамен	5	4
ПК-2	Основы управления персоналом	зачет	6	5
ПК-2	Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности	зачет с оценкой	6	5
ПК-2	Принятие и исполнение государственных решений	экзамен	8	6
ПК-2	Зарубежный опыт ГМУ	зачет	8	6
ПК-2	История местного самоуправления в России	зачет	8	6
ПК-2	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	8	6

Заочная форма обучения:

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ОПК-2	Теория управления	экзамен	1	1
ОПК-2	Теория организации	экзамен	2	2
ОПК-2	Основы государственного и муниципального управления	экзамен	2	2
ОПК-2	Методы принятия управленческих решений	экзамен	3	3
ОПК-2	Социология управления	экзамен	3	3
ОПК-2	Принятие и исполнение государственных решений	экзамен	4	4
ПК-1	Теория управления	экзамен	1	1
ПК-1	Теория организации	экзамен	2	2
ПК-1	Основы государственного и муниципального управления	экзамен	2	2
ПК-1	Методы принятия управленческих решений	экзамен	3	3
ПК-1	Институциональная экономика	зачет	3	3
ПК-1	Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности	зачет с оценкой	3	3
ПК-1	Инновационный менеджмент	экзамен	4	4
ПК-1	Принятие и исполнение государственных решений	экзамен	4	4
ПК-1	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	5	5
ПК-2	Теория управления	экзамен	1	1
ПК-2	Теория организации	экзамен	2	2
ПК-2	Социология управления	экзамен	3	3
ПК-2	Основы управления персоналом	зачет	3	3
ПК-2	Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе пер-	зачет с оценкой	3	3

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.Б.19 Теория управления
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	вичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности			
ПК-2	Принятие и исполнение государственных решений	экзамен	4	4
ПК-2	Зарубежный опыт ГМУ	зачет	5	5
ПК-2	История местного самоуправления в России			
ПК-2	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	5	5

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе изучения дисциплины, описание шкал оценивания

2.1 Текущий контроль

КЕЙС-ЗАДАЧА

Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Сущность данного метода состоит в том, что учебный материал подается студентам в виде реальных профессиональных проблем (кейсов) конкретного предприятия или характерных для определенного вида профессиональной деятельности. Работая над решением кейса, студент приобретает профессиональные знания, умения, навыки в результате активной творческой работы. Он самостоятельно формулирует цели, находит и собирает различную информацию, анализирует ее, выдвигает гипотезы, ищет варианты решения проблемы, формулирует выводы, обосновывает оптимальное решение ситуации.

Показатели и критерии оценивания кейс-задачи

1	Самостоятельное определение целей, задач и результатов деятельности	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию «выполнен - выполнен частично - не выполнен», что соответствует следующему распределению баллов «4 балла - 2 балл - 0 баллов»
2	Решение правильное, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения, самостоятельно определены риски и трудности при разрешении проблем	
3	Свободное владение методологическими, теоретическими знаниями и профессиональной терминологией	
4	Знание дополнительной литературы при разборе предложенной ситуации, проявление творческих способностей	
5	Хорошие аналитические способности, умение при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами дисциплин (-ны)	

Шкала оценивания кейс-задачи

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

Баллы в БРС Университета	20	15	10	0
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

ДОКЛАД

Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

Показатели и критерии оценивания доклада-презентации

№ п/п	Показатели оценки	Критерии оценивания
-------	-------------------	---------------------

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.Б.19 Теория управления
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

1	Структура (количество слайдов соответствует содержанию и продолжительности выступления, например: для 7-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов, включая титульный слайд и слайд с выводами)	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию «выполнен - частично выполнен - не выполнен» , что соответствует следующему распределению баллов «2 балла - 1 балл - 0 баллов»
2	Наглядность (иллюстрации хорошего качества, с четким изображением, текст легко читается, например: используются средства наглядности информации в виде таблиц, схем, графиков и т. д.)	
3	Дизайн и настройка (оформление слайдов соответствует теме, не препятствует восприятию содержания, для всех слайдов презентации используется один и тот же шаблон оформления)	
4	Содержание (презентация отражает основные этапы исследования – проблему, цель, гипотезу, ход выполнения работы, выводы, т.е. содержит полную, понятную информацию по теме доклада при наличии орфографической и пунктуационной грамотности)	
5	Требования к выступлению (выступающий свободно владеет содержанием, ясно и грамотно излагает материал, выступающий свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории, выступающий точно укладывается в рамки регламента).	

Шкала оценивания доклада-презентации

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенции на данном этапе изучения дисциплины за доклад представлены в следующей таблице:

Баллы в БРС Университета	10-9	8-7	6-5	Менее 5
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Самостоятельная письменная аналитическая работа студента, которая способствует закреплению и систематизации знаний по одной или нескольким темам дисциплины. Цель контрольной работы – получить специальные знания и продемонстрировать навыки их практического применения.

Контрольная работа оценивается по следующим показателям:

1. Выполнение работы в полном объеме и без ошибок;
2. Зрелая, творческая, полностью самостоятельная работа;
3. Выполнение работы в соответствии с требованиями к оформлению.

Критерии оценивания контрольной работы

Полное, правильное и обоснованное решение; полностью самостоятельная работа; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	10 баллов
Решение в целом правильное и обоснованное, но допущены незначительные ошибки либо решение является неполным, допускается незначительная подсказка со стороны преподавателя; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	8 баллов
Решение содержит обоснование, ход рассуждений в целом верный, но при этом допущены существенные ошибки, студент продемонстрировал недостаточное умение правильно применять знания, полученные в процессе изучения дисциплины, либо работа выполнена при существенной помощи преподавателя; работа выполнена с некоторыми нарушениями требований к оформлению	6 баллов
Отсутствует решение задачи, либо отсутствует обоснование решения, либо решение содержит обоснование, но допущены грубые ошибки, приведшие к абсолютно неверной квалификации; работа выполнена без учета требований к оформлению	0 баллов

Шкала оценивания контрольной работы

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

Баллы в БРС Университета	10	8	6	0
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

КРУГЛЫЙ СТОЛ

Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

Дискуссия оценивается по следующим показателям:

1. Полное понимание обсуждаемой проблемы;
2. Собственное суждение по вопросу, исчерпывающие ответы на уточняющие и дополнительные вопросы;
3. Аргументированное и обоснованное выступление по теме;
4. Соблюдение регламента выступления, логичное структурирование и изложение материала;
5. Умение обозначить проблемные вопросы.

Критерии оценивания участия в дискуссии

Демонстрирует полное понимание обсуждаемой проблемы, высказывает собственное суждение по вопросу, аргументированно отвечает на вопросы участников, соблюдает регламент выступления, выделяет проблемные вопросы	10 баллов
Понимает суть рассматриваемой проблемы, может высказать типовое суждение по вопросу, отвечает на вопросы участников, однако выступление носит затянутый или не аргументированный характер	8 баллов
Принимает участие в обсуждении, однако собственного мнения по вопросу не высказывает, либо высказывает мнение, не отличающееся от мнения других докладчиков	6 баллов
Не принимает участия в обсуждении	0 баллов

Шкала оценивания участия в дискуссии

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

Баллы в БРС Университета	10	8	6	0
Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

2.2 Курсовая работа

Не предусмотрено учебным планом.

2.3 Промежуточная аттестация в форме зачета

Зачёт – форма проверки знаний обучающихся. При успешном прохождении зачёта в ведомость и зачётную книжку ставится пометка об успешном прохождении испытания по дисциплине или её разделу. В ходе зачёта учитывается уровень знания, умения и владения обучающегося по изучаемой дисциплине.

Показателями и критериями оценивания учебных достижений по дисциплине (выставлении отметки о зачете) являются результаты текущего контроля.

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачётом без оценки

Баллы по дисциплине*	60 и менее	61-73	74-90	91-100
-----------------------------	------------	-------	-------	--------

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.Б.19 Теория управления
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Итоговая оценка по дисциплине*	Незачет		Зачет				
	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	F	Fx	E	D	C	B	A
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

*Оценка, полученная студентом за промежуточную аттестацию, выставляется с учетом баллов, полученных за текущий контроль (сумма баллов за зачет и текущий контроль).

2.4 Промежуточная аттестация в форме экзамена

Экзамен, проводимый в устной форме, оценивается по следующим показателям:

1. Знание программного материала (теоретические вопросы/ ситуационные задачи);
2. Владение терминологией;
3. Представление о междисциплинарных связях;
4. Умение анализировать;
5. Последовательное и логичное изложение материала, стиль, грамотность;
6. Ответы на дополнительные вопросы экзаменатора (решение задач повышенной сложности).

Критерии оценивания экзамена, проводимого в устной форме

Студент владеет знаниями и умениями по дисциплине в полном объеме рабочей программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину; Свободно владеет терминологией в рамках дисциплины; Имеет представление о междисциплинарных связях; Умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделять в нем главное: устанавливать причинно-следственные связи; Самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы экзаменационного билета; Четко формирует ответы на дополнительные вопросы или решает задачи повышенной сложности.	30 баллов
Студент владеет знаниями и умениями дисциплины почти в полном объеме программы (имеются пробелы знаний только в некоторых, особенно сложных разделах); Владеет терминологией в рамках дисциплины; Имеет представление о междисциплинарных связях; Не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах; Самостоятельно и отчасти при наводящих вопросах дает полноценные ответы на вопросы билета; Умеет решать средней сложности задачи или не отвечает на вопросы повышенной сложности	24 балла
Студент владеет обязательным объемом знаний по дисциплине; Путается в терминологии в рамках дисциплины; Не умеет анализировать; Проявляет затруднения в самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками; В процессе ответов допускаются ошибки по существу вопросов; Способен решать лишь наиболее легкие задачи, владеет только обязательным минимумом знаний	18 баллов
Студент не освоил обязательного минимума знаний дисциплины, не способен ответить на вопросы билета даже при дополнительных наводящих вопросах экзаменатора.	0

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом

Баллы в БРС Университета	30	24	18	0
--------------------------	----	----	----	---

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.Б.19 Теория управления
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Уровень сформированности компетенции	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы
---	------------	---------	-----------	-----------------

Баллы по дисциплине*	60 и менее		61-73		74-90		91-100
Итоговая оценка по дисциплине*	Неудовлетворительно		Удовлетворительно		Хорошо		Отлично
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

*Оценка, полученная студентом за промежуточную аттестацию, выставляется с учетом баллов, полученных за текущий контроль (сумма баллов за экзамен и текущий контроль).

2.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций, сформированных дисциплиной

После выполнения студентом всех видов оценочных средств, указанных в рабочей программе дисциплины, производится оценка уровня сформированности компетенций по дисциплине:

Код компетенции	Уровень сформированности компетенции	Основные признаки освоения компетенций		
		Знать	Уметь	Владеть
ОПК-2	Пороговый	- основные понятия, категории и определения теории управления.	- анализировать управленческие ситуации из жизни организаций, позволяющие наглядно показать ключевые концепции и продемонстрировать управленческие аспекты.	- методами реализации основных управленческих функций в сфере государственного и муниципального управления.
	Высокий	- основные теории и эволюцию концепций управления; - основные понятия, категории и определения теории управления.	- анализировать управленческие ситуации из жизни организаций, позволяющие наглядно показать ключевые концепции и продемонстрировать управленческие аспекты; - применять полученные теоретические знания для разработки и принятия управленческих решений в конкретных организациях.	- методами реализации основных управленческих функций в сфере государственного и муниципального управления; - навыками обобщать, делать выводы и давать предложения, используемые для принятия решений в области системного анализа управленческих процессов.

	Повышенный	<ul style="list-style-type: none"> - основные теории и эволюцию концепций управления; - основные понятия, категории и определения теории управления; - виды государственных и муниципальных решений, а также методы их принятия. 	<ul style="list-style-type: none"> - анализировать управленческие ситуации из жизни организаций, позволяющие наглядно показать ключевые концепции и продемонстрировать управленческие аспекты; - применять полученные теоретические знания для разработки и принятия управленческих решений в конкретных организациях; - выбирать и обосновывать рациональные (оптимальные) варианты действия для решения проблемы. 	<ul style="list-style-type: none"> - методами реализации основных управленческих функций в сфере государственного и муниципального управления; - навыками обобщать, делать выводы и давать предложения, используемые для принятия решений в области системного анализа управленческих процессов; - инструментальными средствами для оценки и анализа и эффективности в профессиональной управленческой деятельности.
ПК-1	Пороговый	<ul style="list-style-type: none"> - понятийный аппарат в области разработки государственных решений. 	<ul style="list-style-type: none"> - организовывать выполнение решений. 	<ul style="list-style-type: none"> - навыками принятия решений в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций, острой конкурентной борьбы.
	Высокий	<ul style="list-style-type: none"> - теоретические основы разработки и принятия государственных решений. 	<ul style="list-style-type: none"> - контролировать выполнение решения. 	<ul style="list-style-type: none"> - знаниями основ теории разработки и принятия государственных решений.
	Повышенный	<ul style="list-style-type: none"> - исходные различия основных содержаний теории разработки и принятия управленческих решений; - природу управленческой деятельности, ее функциональное место в системе деятельности, генезис, характеристики воспроизводства, источники развития управленческой деятельности, нормотворческого аспекта управления. 	<ul style="list-style-type: none"> - строить внутреннюю информационную систему организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля; - оценивать эффективности управленческих решений. 	<ul style="list-style-type: none"> - навыками применения принципов и технологий разработки управленческих решений в социально-экономических системах.
ПК-2	Пороговый	<ul style="list-style-type: none"> - законы, которым подчиняются социальные организации; - основные закономерности, регламентирующие жизнедеятельность организаций. 	<ul style="list-style-type: none"> - применять на практике законы, которым подчиняются социальные организации; - различать статические и динамические особенности организационных систем. 	<ul style="list-style-type: none"> - теоретическими знаниями и практическими навыками в области проектирования и корректировки организационных систем.
	Высокий	<ul style="list-style-type: none"> - основные подходы и теории лидерства и власти; - элементы и классификацию организационной культуры. 	<ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать и обосновывать предложения по совершенствованию организационной культуры организации, а также развитию персонала по итогам аудита человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры. 	<ul style="list-style-type: none"> - способами, алгоритмами, технологиями решения задач профессиональной деятельности с применением навыков осуществления межличностных, групповых и организационных коммуникаций и активно использует их в решении нестандартных задач.

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»
 Программа прикладного бакалавриата
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.Б.19 Теория управления
 Форма обучения: очная, заочная
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	Повышенный	- приемы построения организационных структур; - типы коммуникативных личностей, их роль в коммуникации; - методы осуществления межличностных, групповых и организационных коммуникаций.	- грамотно применять принципы рационализации, основанные на использовании новых рыночных технологий; - эффективно решать нестандартные задачи профессиональной деятельности с применением навыков осуществления межличностных, групповых и организационных коммуникаций в меняющихся условиях деятельности.	- навыками принятия решений в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций, острой конкурентной борьбы; умением принимать управленческие решения с опорой на социально-психологические методы, рекомендации поведенческих наук и опыт лучших отечественных и зарубежных руководителей.
--	------------	---	--	---

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Методика формирования оценки по дисциплине. Успеваемость студента оценивается в баллах и состоит из:

- суммы баллов за выполнение заданий текущего контроля (обучающийся может получить в сумме не более 70 баллов);
- баллов за посещаемость (не более 10 баллов);
- баллов за активность на занятиях (занятия в интерактивной форме – п. 6. Формы проведения занятий), выполнение дополнительных заданий и пр. по усмотрению преподавателя, ведущего дисциплину – премиальные баллы (не более 20 баллов).

Полученные итоговые баллы по дисциплине переводятся в оценку по традиционной пятибалльной шкале оценивания и по 100-балльной шкале оценок Европейской системы перевода и накопления баллов (ECTS) в соответствии с таблицами, представленными в п.Таблицами. 1, 2. Оценки в пятибалльной шкале выставляются в ведомости и зачетные книжки, в 100-балльной – в ведомости.

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета (Положение «О текущем контроле успеваемости, промежуточной аттестации и балльно-рейтинговой системе оценки учебных достижений студентов», Положение «Об оценочных средствах», Положение «О контроле самостоятельности выполнения письменных работ обучающимися университета с использованием системы «Антиплагиат ВУЗ» и др.).

Уровень сформированности компетенции № 1 (№ N) определяется перечнем оценочных средств:

Оценочное средство (в том числе экзамен, зачет с оценкой при наличии)	Уровень сформированности компетенции*			Средний уровень сформированности компетенций по каждому оценочному средству
	Студент №1	...	Студент № N	
.....			
Итоговый уровень:			

* пороговый, высокий или повышенный

Итоговый (общий/средний) уровень рассчитывается как среднее арифметическое с округлением в сторону более высокого уровня.

Далее делается вывод об общем уровне освоения компетенций студентами в ходе изучения дисциплины:

Оценочный лист по дисциплине

ФИО студента	Уровень сформированности компетенций								
	Общекультурные компетенции			Общепрофессиональные компетенции			Компетенции по видам деятельности		
	№ 1	№ N	Уровень сформированности общекультурных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности общепрофессиональных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности компетенций по виду деятельности №1
Студент № 1									
Студент № 2									
.....									

4. 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.

Темы доклада-сообщения № 1

1. Культура управления: сущность, виды, роль
2. Методы стимулирования государственных (муниципальных) служащих
3. Научные подходы к исследованию государственного управления
4. Национальный фактор в государственном управлении России
5. Общее и различное в организации государственной и муниципальной службы
6. Общественное мнение как фактор влияния гражданского общества на инструменты государственного (муниципального) управления
7. Организационные структуры в системе муниципального управления

Темы доклада-сообщения № 2

1. Планирование и прогнозирование в системе государственного (муниципального) управления
2. Представительство интересов в государственном управлении: лоббизм и корпоративизм
3. Проблемы адаптации работника в органах государственного (муниципального) управления
4. Проблемы вознаграждения персонала в органах государственного (муниципального) управления: опыт, перспективы
5. Проблемы и опыт управления социальным развитием региона

Темы доклада-сообщения №3

1. Проблемы управления жилищно-коммунальной сферой муниципального образования
2. Профессиональная ответственность государственных служащих
3. Психология и технология принятия управленческих решений в органах государственного (муниципального) управления
4. Развитие научных подходов к исследованию государственного управления

5. Региональная экономическая политика

Темы доклада-сообщения № 4

1. Региональная молодежная политика
2. Региональная экологическая политика
3. Регулирование конфликтов органов власти с населением
4. Роль экономических знаний в государственном (муниципальном) управлении

Темы доклада-сообщения № 5

1. Система государственного управления в субъекте РФ
2. Система государственного управления в России во второй половине XIX века
3. Стиль и методы работы с персоналом в органах государственного (муниципального) управления
4. Управление персоналом в органах государственного (муниципального) управления
5. Формы и механизмы взаимодействия государственных и муниципальных органов управления

Кейс-задача №1

Цель: Исследовать принципы организации и в частности принципы рационализации на конкретном примере.

Задание:

1. Внимательно прочитайте кейс «Непосвященный».
2. Ответьте на риторический вопрос, заданный в конце кейса.
3. Какие варианты выхода из проблемной ситуации вы предложите?

Кейс «Непосвященный».

В компанию «Аленький цветочек» руководством холдинга был назначен новый генеральный директор. После ухода предыдущего обстановка в компании накалилась, слухи и самые невероятные прогнозы плодились с фантастической скоростью, поэтому явления нового первого лица все ждали с нетерпением. Но если рядовой персонал надеялся на лучшее, то топ-менеджеров одолевали сильные сомнения: господин Иванов в их отрасли не отработал ни дня, значит, с ее спецификой не знаком. Как же он будет работать?

Первое же совещание подтвердило самые худшие опасения: Иванов был вызывающе некомпетентен, а учиться, судя по всему, был не готов. Команда топ-менеджеров, которые были настоящими профессионалами в своем деле, мягко говоря, была озадачена. Позже озадаченность сменилась растерянностью, в которой они и пребывают до сего дня. То ли нужно тратить время, нервы и силы и объяснять генеральному директору азбучные истины, то ли стоит немного подождать, пока он сам уйдет. Все, что предлагают Иванову подчиненные, он отмечает, так как ему все непонятно и до этого он делал по-другому. Его распоряжения достойны рубрики «Рога и копыта» в журнале «Крокодил», так как они просто абсурдны. Топы начали задумываться, а стоит ли ограничиваться двумя вариантами решения этой задачи? Может быть, выбрать третий и просто уйти?

Что делать в данной ситуации, потому что не только топ-менеджеры, но и другие сильные кадры работать под началом такого генерального директора не хотят?

Кейс-задание № 2

Компания «Ориа», занимающаяся реализацией драгоценных украшений, активно расши-

рывает сеть своих салонов. Восьмой салон через месяц открывается в провинциальном городе Арзамас. Это отдельно стоящее одноэтажное здание с благоустройством и минипарковкой. Именно с благоустройством территории у компании и возникли проблемы.

Руководство компании решило заасфальтировать территорию вокруг здания. Для выполнения этой работы была приглашена фирма «Дорремстрой». Нужно сказать, что они монополисты в этом городе. Работники «Дорремстроя» работали за 50% авансовой выплаты и за 5 дней выложили асфальт. Руководство «Ориа» приехало принимать работу и ужаснулось. Покрытие территории вокруг офиса представляло собой плохо укатанную асфальтовую крошку с заплатками. Естественно, работу «Ориа» не приняла. Представителей «Дорремстрой» возмутил такой исход. Они говорили о том, что весь асфальт в городе делали они, что работа выполнена качественно. На непоколебимость «Ориа» в своей оценке «Дорремстрой» прореагировал тем, что через полчаса пригнал технику и собрал весь выложенный асфальт, а руководитель «асфальтного» предприятия пригрозил опубликовать во всех местных газетах негативные статьи о магазине драгоценных украшений. И не обманул. Управляющий новым салоном активно начал обзванивать все местные редакции через несколько дней – в одной из них лежала на рассмотрении «разгромная» статья. Однако в результате переговоров удалось убедить редактора в неправомерности публикации информации об «Ориа».

Через несколько дней в городе появилась газета (по-видимому, выпускаемая самим же «Дорремстрой») со статьей на первой полосе следующего содержания:

« Дорремстрой» свою работу сделал добросовестно и в срок... Более того, в процессе укладки асфальта возникли непредвиденные сложности. Выяснилось, что площадь асфальтируемой территории несколько увеличилась. За свой счет ООО «Дорремстрой» заасфальтировал обнаружившийся небольшой кусок. Множество огрехов старого покрытия пришлось дорожникам исправлять также бесплатно... При этом работники «Ориа» во время работ дорремстроевцам ни разу не сделали замечаний. Все вроде бы шло нормально. Но на днях приехал представитель «Ориа» из головного офиса и, очевидно, решил показать себя истинным оценщиком сделанных работ. В общем, он был крайне недоволен... «Ориа» оказалась ненадежным партнером. В результате, почему бы не задаться вопросом: а будут ли горожане покупать здесь драгоценные изделия. В общем, как говорил поэт: «Все это было бы смешно, когда бы не было так грустно»... На следующий день руководитель «Дорремстроя» позвонил директору «Ориа» и предложил перемирие. Газету, по его словам, они изъяли из обращения.

Как разрешить конфликт? Какое решение принять руководству «Ориа»

Кейс-задание № 3

Андреев Иван ведет свой небольшой бизнес в одном из крупных городов России. Его сфера – реклама. Его специализация – дорожные указатели.

Иван нашел очередного клиента, коим оказался местный банк. Иван с менеджером Банка обсудили размещение указателя, сроки исполнения и прочие детали.

Куратором этого сотрудничества Иван назначил менеджера Марину Павликову. Марина подготовила договор, согласовала все формальности с клиентом-Банком.

Через 2 дня Андрееву Ивану позвонил переданный Марине клиент и пересказал смысл столь неприятного разговора: Клиент связался с Мариной и попросил о ежемесячном распределении суммы платежа по договору (в договоре порядок оплаты – аванс 70% и окончаловка 30%). На эту просьбу Марина ответила отказом, объяснив, что это невыгодно фирме, что она работает одна и что ей будет очень сложно ежемесячно вести документацию по выставлению счетов на оплату.

Иван выслушал жалобу клиента, извинился за некорректность собственного менеджера и объяснил реальную причину невозможности установления такого графика платежей. Дело на самом деле заключалось в том, что фирма должна была 70% от стоимости договора заплатить за согласование аренды соответствующим органам (это требование предоплаты распространяется на рекламодателей в первый год аренды места под указатель). В последующие же года рассрочка по месяцам будет вполне возможна.

Вопрос: Как Ивану наказать менеджера?

Контрольная работа № 1

Исходные данные

В коллективе штамповочного цеха машиностроительного завода со среднесписочной численностью 100 человек постоянно нарушаются трудовая дисциплина и правила внутреннего распорядка. На этом основании кадровая служба предприятия оценивает состояние трудового коллектива как недостаточно стабильное и предпринимает меры для улучшения положения. С этой целью она осуществляет ежемесячный учет нарушений работниками трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка, а также нарушений общественного порядка.

Данные учета группируются по подразделениям и используются для расчетов соответствующих *коэффициентов стабильности*, на основе которых оценивается уровень стабильности в целом по предприятию, определяется *нормативный показатель стабильности*.

В последующем для каждого подразделения определяются средние показатели за каждый квартал, полугодие и год, и эти данные используются при периодической аттестации руководителей подразделений как один из показателей результатов их работы за аттестационный период.

За 23 рабочих дня прошедшего месяца (июль) в цехе имели место следующие нарушения: 10 прогулов, 30 опозданий, 8 случаев ухода с работы до окончания рабочего дня, 20 более мелких нарушений трудового распорядка, 2 случая нарушения общественного порядка. Один человек уволился по собственному желанию. При этом потери от прогулов составили - 30 чел./дней, потери от отпусков с разрешения администрации - 50 чел./дней.

Нормативный коэффициент стабильности по организации составляет 0,9.

Для учета реакции руководства подразделения на нарушения их подчиненными трудовой дисциплины и правил трудового распорядка, а также общественного порядка служба управления персоналом использует коэффициент неприятия мер (H_m), величина которого устанавливается этой службой и колеблется от 2 до 6 пунктов в зависимости от тяжести нарушений. В этом месяце эта величина H_m оценена в 3 пункта. Динамика стабильности за пять месяцев первого полугодия характеризуется следующими данными (табл. 1).

Таблица 1.

ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЯ СТАБИЛЬНОСТИ КОЛЛЕКТИВА

Показатель ста- бильности	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
$K_{ст}$	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,8

Постановка задачи

Оценить уровень стабильности коллектива штамповочного цеха машиностроительного завода за июль текущего года исходя из приведенных данных.

Методические указания

Оценка уровня стабильности коллектива производится путем расчета величины коэффициента

стабильности и сравнения полученного значения с нормативным по предприятию. В идеале коэффициент стабильности ($K_{ст}$) равен 1.

Фактическая величина $K_{ст}$ рассчитывается с помощью следующей формулы:

$$K_{ст} = \left(1 - \frac{P_n + O_n + P_{ур} + H_{тр} + H_{оп} + A + Y_v}{\text{Ч}_{сп}}\right) + \frac{(P_{пр} + P_{ра} + P_3) \cdot 10H_m}{\text{Ч}_{сп} \cdot D}$$

- где $K_{ст}$ - коэффициент стабильности трудового коллектива;
- P_n - число случаев прогула;
- O_n - число случаев опозданий на работу;
- $P_{ур}$ - число случаев ухода с работы до окончания рабочего дня;
- $H_{тр}$ - число других нарушений трудового распорядка;
- $H_{оп}$ - число случаев нарушений общественного порядка;
- A - число случаев нарушений общественного порядка, повлекших за собой арест до нескольких суток;
- Y_v - число уволившихся по инициативе администрации и по собственному желанию;
- $P_{пр}$ - потери от прогулов (чел./дн.);
- P - потери вследствие отпусков с разрешения администрации (чел./дн.);
- P_3 - потери от задержания работников органами охраны правопорядка (чел./дн.);
- H_m - коэффициент, устанавливаемый службой персонала по фактам непринятия руководителем подразделения мер воздействия на нарушителей;
- $\text{Ч}_{сп}$ - среднесписочная численность работающих на 1-е число
- месяца, следующего за отчетным;
- D - количество рабочих дней в отчетном месяце.

Полученное значение $K_{ст}$ следует занести в табл. 7.3 и сравнить со средним значением за предшествующий период. Если оно выше среднего за период, предшествовавший отчетному месяцу, то его следует оценить как положительное. Если же осталось на прежнем уровне или уменьшилось - как отрицательное.

Но этого еще недостаточно для окончательного вывода. Чтобы сделать такой вывод, полученный путем расчета, $K_{ст}$ сравнивают с нормативным $K_{ст}$ по предприятию и анализируют характер динамики. Для этого целесообразно построить график.

Контрольная работа №2

Работник 5-го разряда отработал за месяц 165 ч в условиях 40-часовой рабочей недели. В течение месяца выполнил задание по обработке трех видов деталей. Характеристика выполненной работы приведена в следующей таблице.

Наименование детали	Разряд работы	Часовая тарифная ставка, руб.	Норма времени на деталь, мин	Количество изготовленной продукции, шт.
А	3	4,446	2	3000
Б	4	4,916	4	1800
В	5	5,459	10	200

Определите сдельный заработок работника за месяц, удельный вес тарифной части и

процент выполнения норм.

Круглый стол № 1

Рассмотрите перечисленные ниже организации с точки зрения действия социально-экономического механизма управления институтом.

Для каждой организации определите:

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

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

Организация	Цели	Материалы	Технологии	Люди	Информация

Вариант 1.

Коммерческий банк; завод по производству легковых автомобилей; ресторан; салон свадебных платьев; ОАО «Ростелеком».

Вариант 2.

Международный аэропорт; санаторий; высшее учебное заведение; ювелирный магазин; завод по производству строительных конструкций.

ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ЗАСЕДАНИЯ КРУГЛОГО СТОЛА

1. Проблемы коммуникации.
2. Разновидности коммуникаций в организации.
3. Соотношение власти и ответственности в организации.
4. Методы моделирования в управлении. Имитационные модели и их виды.
5. Проблема участия подчиненных в управлении

Теоретические вопросы на определение уровня знаний и умений к зачёту

1. Сущность и функции управления. Управление и менеджмент.
2. Эволюция управленческой мысли: этапы, школы и походы.
3. Школа научного управления: содержание, достоинства и недостатки
4. Школа человеческих отношений: содержание, достоинства и недостатки.
5. История развития управленческой мысли в России
6. Понятие и содержание системы управления. Соотносительность управляемой и управляющей подсистем.
7. Организация как объект управления, внутренняя и внешняя среда организации.
8. Организационные структуры управления: типы и их характеристика.
9. Функции управления: сущность, место и роль в управленческом процессе.
10. Анализ и оценка внутренней и внешней среды организации

11. Планирование как функция управления; системы планирования в организациях
12. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее планирование.
13. Содержательные и процессуальные теории мотивации
14. Организация и мотивация как основные функции управления

Примерный перечень практических заданий к зачету

Задание 1.

Разработайте направление работы и последовательность действий. По каждому направлению сформулируйте по 3 вопроса, на которые хотели бы получить ответы в ходе обследования.

Вы специалист по управлению, член команды по организации и проведению кадрового аудита в одной из организаций потребительской кооперации, а именно, на небольшом консервном заводе, занимающемся переработкой овощей и фруктов. На предприятии работает 80 человек из них 25- управленцы и специалисты, остальные – рабочие. В последние годы предприятие стало терять конкурентоспособность из-за недостаточного качества выпускаемой продукции и не возможности ее реализации на насыщенном подобными товарами рынке. Руководство предприятия приняло решение о широкомасштабном внутреннем исследовании с целью выявления причин такой ситуации и пригласило специалистов для проверки разных направлений деятельности предприятия, в том числе и по управлению персоналом.

Задание 2.

Охарактеризуйте деятельность каждой организации из списка. Какое впечатление вызывает у вас название каждой организации. Назовите известную организацию и дайте оценку ее названию.

Перед вами названия реально действующих коммерческих организаций.

АО «Гулливвер»; Мосбизнесбанк; Концерн «Светлана»; Концерн «Октябрь»; Агентство «Бегемот»; АО «Техмаш».

Задание 3.

Определите поводы, истинные причины возникновения данной ситуации, возможные пути решения.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Задание 4.

Разработайте конкретные действия, которые необходимо предпринять. Проанализируйте, какие методы управления будут действенны для повышения эффективности работы.

Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта.

Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы.

Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

Задание 5.

Охарактеризуйте, какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели

- ✓ Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.
- ✓ Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.
- ✓ Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.
- ✓ Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.
- ✓ Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Теоретические вопросы на определение уровня знаний и умений к экзамену

1. Сущность и функции управления. Управление и менеджмент.
2. Эволюция управленческой мысли: этапы, школы и походы.
3. Школа научного управления: содержание, достоинства и недостатки
4. Школа человеческих отношений: содержание, достоинства и недостатки.
5. История развития управленческой мысли в России
6. Понятие и содержание системы управления. Соотносительность управляемой и управляющей подсистем.
7. Организация как объект управления, внутренняя и внешняя среда организации.
8. Организационные структуры управления: типы и их характеристика.
9. Функции управления: сущность, место и роль в управленческом процессе.
10. Анализ и оценка внутренней и внешней среды организации
11. Планирование как функция управления; системы планирования в организациях

12. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее планирование.
13. Содержательные и процессуальные теории мотивации
14. Организация и мотивация как основные функции управления
15. Коммуникации в управлении, их основные характеристики
16. Непрерывность процесса управления объектом; виды и содержание циклов управления
17. Методы управления: классификация и разновидности
18. Организационно-распорядительные методы управления и их характеристика 34
19. Экономические методы управления: понятия разновидности и характеристика
20. Социально-психологические методы управления: понятие, разновидности, характеристика
21. Модели и методы разработки управленческих решений
22. Управление персоналом: система, функции, организация
23. Особенности и основные черты Японской модели управления
24. Особенности Американской модели управления
25. Информационное обеспечение управления
26. Управление изменениями в экономических системах
27. Управление формированием и развитием интеллектуального капитала организацией
28. Культура организации и стили руководства
29. Контроль как функция управления. Современные системы контроля.
30. Эффективность и качество управления организацией

Примерный перечень практических заданий к экзамену

Задание 1.

Разработайте вариант последовательности действий менеджера в ситуации.

Николай, проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения. Николай имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабельным, энергичным, исполнительным. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности.

Однако первый же рабочий день Николая в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц, Вера Ивановна, демонстративно отказалась признать его в качестве нового руководителя. В ответ на просьбу Николая, которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Вера Ивановна заявила следующее: "Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела, Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с Вашей стороны меня оскорбляет".

Задание 2.

Охарактеризуйте последовательность этапов управленческих действий и выявите определенную закономерность в организации контроля за деятельностью персонала.

Вам как руководителю нужно, организовать и определить основные этапы проведения внутрипроизводственного контроля. Расположите в логической последовательности данные ниже управленческие действия:

- сбор фактического материала;
- личная подготовка руководителя к контролю, изучению нормативных документов;
- определение целей контроля;
- подготовка выводов, предложений и рекомендаций для усовершенствования производственного процесса;
- составление плана контроля;
- анализ фактического материала;
- определение средств и форм контроля за исполнением рекомендаций и предложений;
- доведение результатов контроля до производственного коллектива.

Задание 3.

Разработайте возможные варианты решения проблемы. Проанализируйте, кого Вы обвините в случившемся, какое единственно верное решение Вы примете в отношении Ваших подчиненных.

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали спиртное, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим.

Задание 4.

Проанализируйте ситуацию, сопоставьте кому, по вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Елене Николаевне или молодой сотруднице Надежде? Объясните свое решение, стараясь взвесить достоинства и недостатки каждой кандидатуры.

Охарактеризуйте работу заместителя начальника отдела банка, страховой фирмы, налоговой инспекции и других предприятий и организаций.

Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Татьяна Михайловна после долгих размышлений приняла, наконец, окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивающийся объем работы отдела, где Татьяна Михайловна была единственным мене-

джером, стал отражаться на качестве работы. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало решать в отделе.

Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была ее давняя подруга Елена Николаевна; с ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учебы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе - все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после замужества продолжали дружить семьями. Как специалист, Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватало, по мнению Татьяны Михайловны, творческой «жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей.

Именно эти качества и позволили в свое время Татьяне Михайловне стать руководителем отдела кредитования и соответственно начальником Елены Николаевны. Данное событие Елена Николаевна приняла внешне спокойно.

Вторая кандидатура, Надежда, сотрудница 30 лет. В этом банке работает 3 года. Имеет высшее экономическое образование. И в этом году получила второе высшее - юридическое. По ее предложению были внедрены новые условия кредитования, что способствовало привлечению новых клиентов.

Задание 5.

Выделите основные моменты отчета президенту компании.

Корпорация "N" нанимает пятерых работников для производства детали В-132. Отдел по производству выдвинул идею закупить специальную машину, которая может обеспечить тот же объем производства при снижении затрат на 75 тыс. руб. Пять человек окажутся без работы при принятии такого решения. В прошлом году корпорация получила прибыль в размере 60 млн руб., или 3 руб. за акцию (20 млн акций). Выступая в роли вице-президента по производству, вы должны сделать отчет президенту компании.