



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра Менеджмента в строительстве

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник учебно-методического управления

«29» июня 2023 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Менеджмент

направление подготовки/специальность 38.03.01 Экономика

направленность (профиль)/специализация образовательной программы Экономика строительства

Форма обучения очная

Санкт-Петербург, 2023

## 1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цели освоения дисциплины: изучение и усвоение студентами основных понятий и узловых вопросов современного управления, овладение основными практическими навыками в этой области, формирование профессионального мышления способствующего пониманию сущности процессов управления.

Задачи дисциплины:

- ознакомление студентов с наиболее важными вопросами управления;
- формирование у студентов современного управленческого мышления;
- знакомство с классическими и современными теориями управления;
- выработка практических навыков анализа и решения управленческих проблем;
- изучение методов управления организацией и практических способов их применения.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения ОПОП
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.3 Предлагает способ и средство решения задачи профессиональной деятельности с учётом ресурсов и ограничений	<b>знает</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- теоретические основы менеджмента и проблемные области менеджмента в строительстве;</li><li>- принципы принятия и реализации управленческих решений;</li><li>- современные подходы менеджмента.</li></ul> <b>умеет</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- планировать хозяйственную деятельность организации;</li><li>- выявлять проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;</li><li>- использовать методы анализа информации в сфере профессиональной деятельности;</li></ul> <b>владеет</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- специальной терминологией;</li><li>- навыками самостоятельного овладения новыми знаниями с использованием современных информационно-образовательных технологий;</li><li>- методами менеджмента;</li></ul>

<p>УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>	<p>УК-2.4 Составляет последовательность (алгоритм) решения задачи</p>	<p><b>знает</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- функции менеджмента;</li> <li>- цикл менеджмента;</li> <li>- стили управления;</li> <li>- научные подходы менеджмента;</li> </ul> <p><b>умеет</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений;</li> <li>- критически оценивать поведение и тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности</li> </ul> <p><b>владеет</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками профессиональной аргументации при разборе алгоритма решения практической задачи;</li> <li>- системным анализом при разработке управленческого решения;</li> <li>- ситуационным подходом при решении конкретной задачи.</li> </ul>
--	---	---

### 3. Указание места дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Данная дисциплина (модуль) включена в Блок «Дисциплины, модули» Б1.О.16 основной профессиональной образовательной программы 38.03.01 Экономика и относится к обязательной части учебного плана.

№ п/п	Предшествующие дисциплины	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	Ознакомительная практика	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3, ОПК-2.4, ОПК-2.5
2	Социальное взаимодействие	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, УК-3.4, УК-3.5, УК-3.6, УК-6.1, УК-6.2, УК-6.3, УК-6.4, УК-6.5, УК-9.1, УК-9.2, УК-9.3
3	Экономическая теория	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3
4	История экономических учений	ОПК-1.3

Для освоения дисциплины слушателю необходимо:

знать: основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления; методы сбора и обработки и анализа управленческой, статистической информации; формы представления результатов проведенного исследования; требования и стандарты к подготовке научных докладов и оформлению публикаций; методы сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме исследования, методы и приемы решения задач исследования; основные требования по организации научно-исследовательской работы.

уметь: правильно выбирать и использовать методы проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами; анализировать информацию, полученную в ходе исследования с использованием количественных и качественных методов; готовить аналитические материалы по результатам применения количественных и качественных методов; обобщать и систематизировать результаты проведенного научного исследования; отбирать материал и готовить сообщения, доклады, обзоры, научные публикации, иные материалы по собственному научному исследованию, а также

готовить презентации к сообщениям; оценивать и интерпретировать полученные результаты, соотносить результаты собственных исследований с другими исследованиями в данной отрасли знания.

владеть: инструментарием проведения самостоятельных научных исследований и разработок; навыками количественного и качественного анализа для проведения исследований и управления бизнес-процессами; навыками обработки и анализа эмпирических данных; навыками организации и проведения всех этапов научного исследования.

№ п/п	Последующие дисциплины	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	Научно-исследовательская работа	УК-1.1, УК-1.2, УК-2.1, УК-2.2, УК-4.3, УК-6.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3, ОПК-2.4, ОПК-5.1, ОПК-5.2
2	Организация строительства	ПК-2.1, ПК-3.2
3	Экономика предпринимательства	ОПК-4.3, ОПК-4.4
4	Маркетинг	ОПК-1.2
5	Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации	ОПК-3.4, ОПК-4.1

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Вид учебной работы	Всего часов	Из них часы на практическую подготовку	Семестр
			3
<b>Контактная работа</b>	64		64
Лекционные занятия (Лек)	32	0	32
Практические занятия (Пр)	32	0	32
<b>Иная контактная работа, в том числе:</b>	0,25		0,25
консультации по курсовой работе (проекту), контрольным работам (РГР)			
контактная работа на аттестацию (сдача зачета, зачета с оценкой; защита курсовой работы (проекта); сдача контрольных работ (РГР))			
контактная работа на аттестацию в сессию (консультация перед экзаменом и сдача	0,25		0,25
<b>Часы на контроль</b>	8,75		8,75
<b>Самостоятельная работа (СР)</b>	35		35
<b>Общая трудоемкость дисциплины (модуля)</b>			
<b>часы:</b>	108		108
<b>зачетные единицы:</b>	3		3

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

**5.1. Тематический план дисциплины (модуля)**

№	Разделы дисциплины	Семестр	Контактная работа (по учебным занятиям), час.						СР	Всего, час.	Код индикатора достижения компетенции
			лекции		ПЗ		ЛР				
			всего	из них на практическую подготовку	всего	из них на практическую подготовку	всего	из них на практическую подготовку			
1.	1 раздел. Концепция менеджмента										
1.1.	Сущность и содержание понятия "менеджмент"	3	4		4			4	12	УК-2.3	
1.2.	Организация как система	3	4		4			4	12	УК-2.3	
1.3.	Основные функции управления	3	4		4			4	12	УК-2.4	
1.4.	Связующие процессы в управлении	3	4		4			4	12	УК-2.3, УК-2.4	
2.	2 раздел. Среда менеджмента										
2.1.	Руководитель в системе управления	3	2		2			4	8	УК-2.3, УК-2.4	
2.2.	Руководство, власть и лидерство	3	4		4			4	12	УК-2.3	
2.3.	Управление конфликтами в организации. Управление организационными изменениями	3	6		4			4	14	УК-2.3, УК-2.4	
2.4.	Управление организационной культурой. Социальная ответственность	3	4		6			7	17	УК-2.3, УК-2.4	
3.	3 раздел. Контроль										
3.1.	Зачет с оценкой	3							9	УК-2.3, УК-2.4	

**5.1. Лекции**

№ разд	Наименование раздела и темы лекций	Наименование и краткое содержание лекций
1	Сущность и содержание понятия "менеджмент"	Концептуальные основы менеджмента Понятие управления и менеджмента. Субъект и объект управления. Менеджер. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Уровни управления. Характеристики эффективного менеджера. Управление как информационный процесс. Предмет, средства и результат труда. Управление как функциональный процесс. Принципы управления. Методы управления. Современные подходы менеджмента.
2	Организация как система	Организация как система Определение и общие характеристики организаций. Формальная и неформальная организация. Общие и структурные характеристики организаций. Типы совместной деятельности в организации.

		Внутренняя и внешняя среда организации. Методы исследования внешней и внутренней среды организации. Организационно-правовые формы.
3	Основные функции управления	Основные функции управления Планирование как функция управления. Экстраполяционное и нормативное направления постановки целей. Организация как функция управления. Делегирование полномочий. Организационные структуры управления. Мотивация как функция управления. Контроль как функция управления.
4	Связующие процессы в управлении	Связующие процессы в управлении Коммуникация. Модели коммуникационного процесса. Типы личностных коммуникационных сетей. Виды невербальных сигналов. Процесс принятия решений. Управленческое решение. Процедура разработки и принятия решения.
5	Руководитель в системе управления	Менеджер в системе управления Функции современных руководителей. Требования к качествам руководителя и их взаимосвязь с уровнем организационной иерархии. Классификации управленческих ролей.
6	Руководство, власть и лидерство	Руководство, власть и лидерство Формы власти. Теории лидерства. Виды лидерства. Управленческая решетка Блейка и Моутона. Теория Ф.Фидлера. Модель лидерства Херси-Бланшара. Стили руководства.
7	Управление конфликтами в организации. Управление организационными изменениями	Управление конфликтами в организации. Понятие конфликта, его объект и предмет. Типологии конфликтов. Причины конфликтов в организации. Динамика процесса конфликта. Управление конфликтом. Управление стрессами. Факторы стресса на рабочем месте. Последствия стрессовых ситуаций.
7	Управление конфликтами в организации. Управление организационными изменениями	Управление организационными изменениями Необходимость изменений. Жизненный цикл организации. Модель жизненного цикла Л. Грейнера. Жизненный цикл организации по И. Адизесу. Характеристика этапов жизненного цикла организации по И. Адизесу. Управление организационными изменениями. Стратегии организационных изменений. Преодоление сопротивления персонала организации организационным изменениям. Причины сопротивления изменениям. Формы проявления сопротивления работников изменениям.
8	Управление организационной культурой. Социальная ответственность организации. Деловая этика	Управление организационной культурой. Социальная ответственность организации. Понятие и функции организационной культуры. Модель корпоративной культуры по Э. Шайну. Типологии организационной культуры. Классификация Ч. Хенди. Иерархическая культура. Формирование организационной культуры. Изменение организационной культуры. Социальная ответственность организации: понятие и направления.

## 5.2. Практические занятия

№ разд	Наименование раздела и темы практических занятий	Наименование и содержание практических занятий
1	Сущность и содержание понятия "менеджмент"	Концептуальные основы менеджмента Тест. Упражнения

2	Организация как система	Организация как явление и как процесс Заслушивание докладов. Обсуждение практических заданий
3	Основные функции управления	Основные функции управления Выполнение упражнений
4	Связующие процессы в управлении	Связующие процессы в менеджменте Выполнение практических заданий
5	Руководитель в системе управления	Менеджер в системе управления Выполнение упражнений
6	Руководство, власть и лидерство	Руководство, власть и лидерство Выполнение заданий. Обсуждение докладов.
7	Управление конфликтами в организации. Управление организационными изменениями	Управление конфликтами в организации строительной сферы Тест. Обсуждение докладов
7	Управление конфликтами в организации. Управление организационными изменениями	Управление организационными изменениями в строительной организации Кроссворд. Обсуждение докладов.
8	Управление организационной культурой. Социальная ответственность организации. Деловая этика	Деловая этика и социальная ответственность организации Тест. Выполнение кейса, упражнений.
8	Управление организационной культурой. Социальная ответственность организации. Деловая этика	Формирование организационной культуры в организации Выполнение упражнений

### 5.3. Самостоятельная работа обучающихся

№ разд	Наименование раздела дисциплины и темы	Содержание самостоятельной работы
1	Сущность и содержание понятия "менеджмент"	Основы менеджмента Подготовка по теме занятия
2	Организация как система	Методы исследования внешней и внутренней среды организации Подготовка по теме занятия
3	Основные функции управления	Специфические функции управления Изучение литературы по теме
4	Связующие процессы в управлении	Коммуникационный процесс в менеджменте Изучение дополнительной литературы по теме
5	Руководитель в системе управления	Личностные качества менеджера Подготовка по теме занятия
6	Руководство, власть и	Теории лидерства

	лидерство	Изучение дополнительной литературы по теме занятия
7	Управление конфликтами в организации. Управление организационными изменениями	Новые методы управления конфликтами и организационными изменениями в строительной организации Изучение литературных источников и подготовка к практическому занятию
8	Управление организационной культурой. Социальная ответственность организации. Деловая этика	Организационная культура в строительной организации Изучение литература, подготовка доклада и презентации по выбранной теме

## 6. Методические материалы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Методические рекомендации призваны помочь студентам организовать самостоятельную работу при изучении курса: с материалами лекций и семинарских занятий, литературы по общим и специальным вопросам.

Самостоятельная работа студента должна опираться на сформированные навыки и умения, приобретенные во время обучения в бакалавратуре. Слушатель должен стремиться повысить уровень самостоятельности. Составляющим компонентом его работы должно стать творчество. Работая с литературой по теме семинара, делайте выписки текста, содержащего характеристику или комментарии уже знакомого вам источника. После чего вернитесь к тексту документа (желательно полному) и проведите его анализ уже в контексте изученной исследовательской литературы. Возникающие на каждом этапе работы мысли следует записывать.

Анализ документа следует сделать составной частью проработки вопросов семинара и выступления студента на занятии. Общее знание проблемы, обсуждаемой на семинарском занятии, должно сочетаться с глубоким знанием источников. Некоторые вопросы раскрываются через заслушивание на семинарах докладов и сообщений, подготовленных студентами.

Умение работать с литературой означает научиться осмысленно пользоваться источниками.

Прежде чем приступить к освоению научной литературы, рекомендуется чтение учебников и учебных пособий.

Существует несколько методов работы с литературой. Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст целесообразно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются. Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными. Для улучшения обработки информации важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

## 7. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

### 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины (модуля)	Код и наименование индикатора контролируемой компетенции	Вид оценочного средства
1	Сущность и содержание понятия "менеджмент"	УК-2.3	Тест. Кейс
2	Организация как система	УК-2.3	Тест. Кроссворд
3	Основные функции управления	УК-2.4	Тест. Кейс
4	Связующие процессы в управлении	УК-2.3, УК-2.4	Тест. Упражнения.
5	Руководитель в системе управления	УК-2.3, УК-2.4	Тест. Кейс
6	Руководство, власть и лидерство	УК-2.3	Кейс. Упражнения
7	Управление конфликтами в организации. Управление организационными изменениями	УК-2.3, УК-2.4	Кейс
8	Управление организационной культурой. Социальная ответственность	УК-2.3, УК-2.4	Упражнения. Доклады

	организации. Деловая этика		
9	Зачет с оценкой	УК-2.3, УК-2.4	Тестирование в ИС Moodle

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы текущего контроля успеваемости, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины

Типовые задания

(для проверки сформированности индикатора достижения компетенции УК-2.3, УК-2.4)

### 1. Упражнение «Принцесса и крестьянин»

Крестьянин захотел жениться на принцессе. Король, ее отец, пришел в ярость и приказал отрубить крестьянину голову за дерзость. Но крестьянин был красив, а королева добра и желала дочери счастья, поэтому она уговорила короля подвергнуть крестьянина испытанию. Было решено, что он должен вытащить из ящика одну из двух карт и принять то, что будет на ней написано, как свою судьбу. На одной карте будет написано «свадьба», а на другой – «смерть». Если он откажется, то умрет. Однако король смошенничал: пометил обе карты словом «смерть» и положил их в ящик. Королева заметила это и поспешила рассказать обо всем принцессе, чтобы та смогла предупредить своего возлюбленного о неразрешимой задаче и той ужасной опасности, что нависла над ним.

Однако, когда пришло время испытания, крестьянин держался спокойно. Он вытянул карту, после чего женился на принцессе и жил после этого счастливо. Король так рассвирепел, что умер от удара, а королева унаследовала престол.

Вопрос: Как крестьянину удалось избежать ловушки, устроенной злым королем?

### 2. Прочитайте нижеприведенные ситуации и дайте ответы на вопросы к ним.

Ситуация 1. Из наблюдений президента железнодорожной компании:

«Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагона-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом».

Вопрос. А чем же должны заниматься менеджеры?

Ситуация 2. При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устранился от этого дела.

Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных – 20 человек — и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы.

1. Обоснован ли на ваш взгляд был отказ начальника цеха мастеру Иванову?

2. Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?

3. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

Ситуация 3. Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Петрова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Шмидт и К».

С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов.

Так как мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Шмидт и К».

Вопросы.

1. Кто виноват в сложившейся ситуации?
2. Какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?

Ситуация 4. Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорнеман и К0» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками.

Работники производственного отдела, задержанные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы.

1. Назовите виновников создавшегося положения.
2. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

Ситуация 5. На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь?» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы.

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?
2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

3. Практическое задание «SWOT-анализ». Провести по группам следующих организаций: государственный университет, строительная компания, коммерческий банк, саморегулируемая организация.

1 этап: Составление списков сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Заполнить матрицу SWOT.

2 этап: Определение полей пограничных стратегий.

Поле СИВ – каким образом при помощи сильных сторон в максимальной мере использовать имеющиеся возможности.

Поле СЛВ – каким образом за счет возможностей компенсировать слабые стороны компании. Поле СИУ – каким образом за счет сильных сторон избежать назревающих угроз.

Поле СЛУ – что делать, если события будут развиваться в крайне неблагоприятном направлении? Заполнить форму SWOT.

3 Этап: опишите три варианта сценариев:

Оптимистический: что следует делать «в идеале». Каким образом правильно распорядиться ресурсами компании и какие поступления и результаты можно прогнозировать при условии отсутствия неблагоприятных факторов.

Пессимистический: на что следует рассчитывать в худшем случае, если произойдут все реально вероятные неблагоприятные события. Каким образом перераспределять ресурсы и потоки, какие результаты можно прогнозировать.

Реалистический: какими должны быть действия руководства и сотрудников компании при наиболее вероятном стечении обстоятельств.

4. Практические задания по разделу «Типы совместной деятельности»

Вариант 1. Совместно-последовательный тип деятельности - передача распоряжения по

цепочке. 1. Одному из участников передается вне помещения устное распоряжение высокой степени сложности. Например: «Вашему сотруднику следует обратиться к представителю отдела сбыта конкурирующей компании, чтобы передать в соответствующий отдел нашей фирмы информацию об их претензиях к нашему субподрядчику для пересмотра действующей договорённости с последним Советом Директоров нашей фирмы. Этим должен заняться курьер отдела, свободный от прочих персональных поручений, но хорошо известный сотрудникам конкурирующей фирмы».

2. Далее участнику даётся инструкция: Точно понять распоряжение. Возможны дополнительные вопросы и повторение распоряжения. Устно передать распоряжение следующему участнику, при необходимости переформулировав его для наилучшего понимания. Передать следующему участнику инструкцию. Записать свой авторский «отредактированный» вариант распоряжения.

3. После выполнения передачи распоряжения всеми участниками друг другу и последним участником обратно первому участнику, записи собираются и нумеруются в порядке прохождения. Производится анализ ошибок в понимании и передаче распоряжения.

4. Далее группе предлагается выбрать или сформулировать заново оптимальный вариант распоряжения более доступного для понимания, чем исходное распоряжение, но при условии сохранения исходной задачи.

Вариант 2. Совместно-взаимодействующий тип деятельности – коллективное осмысление и адаптация текста высокой степени сложности. Аналогичный по сложности текст зачитывается перед аудиторией, или демонстрируется письменно.

Например: В настоящее время принято считать, что шаги вперед, совершаемые в ходе эволюции, обеспечиваются естественным отбором, оперирующем на фоне самосохраняющихся вариаций, образуемом генетикой популяции, и дифференцированно поддерживающим некоторые из этих вариаций за счет других. Запас вариаций пополняется как за счет мутаций, порождающих новые полуустойчивые молекулярные структуры в генетическом материале, так и за счет новых сочетаний существующих генов. Рассматриваемые как улучшения, никакие из этих вариаций не имеют априорной гарантированности, и ни одна из них не имеет статуса истины или аналитического вывода. Любая степень обоснования, какой они могут обладать, вытекает из различных степеней выживания в ходе процесса эволюции.

Затем даётся инструкция:

1. Индивидуально переформулировать текст в более доступный для понимания вариант, чем исходный, но при условии сохранения исходного смысла. Записать его.

2. В результате дискуссионного обсуждения в паре со своим партнёром выбрать или синтезировать оптимальный вариант. Записать его.

3. В результате дискуссионного обсуждения в группах по 5-7 человек выбрать или синтезировать оптимальный вариант. Записать его

4. Выбрать в группе или сформулировать заново оптимальный вариант текста, более доступного для понимания, чем исходный, но при условии сохранения исходного смысла.

Вариант 3. Совместно-индивидуальный тип деятельности – составление осмысленного текста в индивидуальном порядке.

1. Каждому из участников дается набор карточек, содержащих слова и словосочетания из нижеследующего текста, с помощью которых они должны в индивидуальном порядке составить текст из 2-3 фраз, связанных между собой по смыслу.

2. Полученные тексты зачитываются перед аудиторией.

3. Зачитывается исходный вариант.

4. Из полученных вариантов выбирается текст, наиболее близкий к исходному варианту.

Например: Исходный текст: Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав в 5 часов на плацу, в походной одежде. Они смогут наблюдать это редкое явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, в таком случае оставьте людей в казарме.

5. Деловая игра: «Строительство Зин Обелиска»

Задание: Участникам поровну раздаются бланки с разрозненной информацией. Каждый

участник не вправе показывать свои листочки другим игрокам и не вправе что-либо записывать. Можно делиться информацией устно. Необходимо как можно быстрее подсчитать, на какой день атлантианской недели будет закончено строительство Зин Обелиска.

Информация: 1. Основной единицей измерения времени в Атлантиде является день. 2. Атлантианский день подразделяется на Шлибы и Понки. 3. Длина Зин Обелиска 10 метров. 4. Высота Зин Обелиска 30 метров. 5. Ширина Зин Обелиска 5 метров. 6. Зин Обелиск построен из каменных блоков. 7. Каждый блок имеет объем 30 кубических дециметров. 8. Дециметр равен одной десятой метра. 9. Первый день Атлантианской недели называется Днем Воды. 10. Второй день Атлантианской недели называется Днем Нептуна. 11. Третий день Атлантианской недели называется Днем Акулы. 12. Четвертый день Атлантианской недели называется Днем Русалки. 13. Пятый день Атлантианской недели называется Днем Штиля. 14. В Атлантианской неделе пять дней. 15. Рабочий день длится 9 Шлибов. 16. Каждому работающему положены периоды отдыха в течение рабочего дня, составляющие в целом 16 Понков. 17. В Шлибе 8 Понков. 18. Каждый работающий кладет по 150 блоков за Шлиб. 19. В любое время, когда идет работа, на строительстве находится бригада из 9 человек на рабочем месте. 20. Один член каждой бригады выполняет религиозные обязанности и не кладет блоки. 21. День Штиля — нерабочий день. 22. Кубитт это куб, все стороны которого равны одному Мегалитическому Ярду. 23. Один метр равен одному Мегалитическому Ярду. 24. Зин сделан из зеленых блоков. 25. Зеленый цвет имеет особое религиозное значение в День Русалки. 26. Каждая бригада включает двух женщин. 27. Работа начинается в первый день Атлантианской недели. 28. Только одна бригада работает на строительстве Зин Обелиска.

4. На основе исходных данных определить факторы внешней и внутренней среды организации:

1. Организационная культура
2. Потребители
3. Уровень образования населения, обеспечение объектами культуры
4. Объединенный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию
5. Акционеры
6. Демократические преобразования, количество политических фракций
7. Структура организации
8. Поставщики
9. Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны, уд. вес частной собственности, уровень развития финансовой системы страны
10. Технология
11. Удельный вес числа ученых в численности работающих страны
12. Конкуренты
13. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности
14. Физико-географические условия (климатические факторы, оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе, извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения)
15. Миграция населения
16. Местные органы управления
17. Демографическая обстановка
18. Правительственные органы
19. Союзы и общества
20. Уровень компьютеризации страны
21. Экологические факторы
22. Продолжительность жизни населения.
23. Способ выполнения работы.
24. Количество забастовок с числом участников более 100 в стране
25. Прогноз изменения уровня доходов населения
26. Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг
27. Количество горячих точек в мире
28. Построение системы управления на предприятии

29. Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны
30. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества
31. Связи с кредитно-финансовыми учреждениями
32. Показатель качества информации, поступающей на предприятие
33. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов

## 5. Ситуации для анализа

Ситуация 1. Концерн «Энергия». Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научноисследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами им был построен кирпичный завод. Все это было осуществлено при неизменной численности работающих. В концерне «Энергия» задумались над неизбежностью конверсии раньше других. Не пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, за основу которой были взяты известные направления мировой экономической науки. Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов - не новинка. Однако в концерне «Энергия» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса; разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне образовано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей. В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна. Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка РФ. Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейнофункциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом «Энергия» – акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции. Идеология, принятая в концерне «Энергия», такова: коллектив – семья. Она гарантирует работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы для обсуждения: 1. Какая цель была у концерна до экономических преобразований? 2. Как изменились цели в ходе преобразований? 3. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели? 4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Ситуация 2. Переселение компаний. Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер – автор серии работ о том, как компании преуспевают на мировой арене. Его выводы парадоксальны: в условиях глобального рынка значение страны увеличивается, а не уменьшается; строгие правительственные стандарты помогают, а не вредят компаниям. Немецкая фирма «Сименс» (медицинское оборудование) испытывала трудности, конкурируя с американскими компаниями, и перевела свою главную базу в США. В области медицины огромным преимуществом США является структура спроса – множество независимых больниц и независимых врачей, самостоятельно принимающих решения. Поэтому там есть все условия для нововведений. Всегда есть возможность испытать новое лекарство, лабораторный анализ и инструмент. В других странах медицинские системы имеют более сложную и жесткую структуру, в большей степени национализированы: все врачи проходят одинаковую подготовку и могут применять в своей практике лишь одобренные процедуры. В такой атмосфере едва ли мыслимы нововведения. Поэтому иностранные врачи и предприниматели приезжают в Америку, чтобы открыть фирмы медицинского профиля.

Какую роль играют правительственные регламентации в конкурентоспособности компаний?

Следует различать для вида таких регламентаций. Первый – регулирование стандартов качества продукции, ее безопасности и влияния на окружающую среду. Здесь строгие правила помогают делу, лишают компании самодовольства и принуждают к улучшениям. В идеале нужны такие стандарты, которые слегка опережали бы время. Если вы примете нормы, не отвечающие мировым стандартам, это повредит вашим компаниям. Но если ваши нормы будут несколько строже, чем в Германии и Японии, это поможет вашим компаниям стать мировыми лидерами в соответствующих отраслях. Второй вид – регулирование конкуренции с помощью контроля цен или ограничения выхода на рынок. Такие меры ослабляют конкурентоспособность компаний, что подтверждается наблюдениями по всему миру. Англичане сильны в таком бизнесе, как аукционная продажа произведений искусства, потому что они регулируют ее мало. По той же причине они лидируют в страховании. США преуспели в области здравоохранения, потому что регламентируют эту сферу меньше, чем другие страны. Аналогичное положение и с развитием банков в Швейцарии. Единственная сложность при отмене прямых регламентаций заключается в необходимости обеспечить адекватное соперничество. Нельзя снимать ограничений с компаний, не заручившись гарантией, что они не сольются и не образуют монополии. Потребитель всегда платит больше там, где нет конкуренции.

Вопросы: 1. Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать медицинским компаниям в США и Германии? Почему фирмы стремятся работать в США? 2. Как принудительное использование законов отражается на деятельности компаний? 3. Какие факторы внешней среды, кроме законодательства, необходимо учитывать компаниям при «переселении»?

### 7.3. Система оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) при проведении текущего контроля успеваемости

<p>Оценка «отлично» (зачтено)</p>	<p>знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам дисциплины, а также по основным вопросам, выходящим за пределы учебной программы;</li> <li>- точное использование научной терминологии, систематически грамотное и логически правильное изложение ответа на вопросы;</li> <li>- полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной рабочей программой по дисциплине (модулю)</li> </ul> <p>умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умеет ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку, используя научные достижения других дисциплин</li> </ul> <p>навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций;</li> <li>- владеет навыками самостоятельно и творчески решать сложные проблемы и нестандартные ситуации;</li> <li>- применяет теоретические знания для выбора методики выполнения заданий;</li> <li>- грамотно обосновывает ход решения задач;</li> <li>- безусловно владеет инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке научных и практических задач;</li> <li>- творческая самостоятельная работа на практических/семинарских/лабораторных занятиях, активно участвует в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий</li> </ul>
---------------------------------------	---

<p>Оценка «хорошо» (зачтено)</p>	<p>знания: - достаточно полные и систематизированные знания по дисциплине; - усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной рабочей программой по дисциплине (модулю)</p> <p>умения: - умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку; - использует научную терминологию, лингвистически и логически правильно излагает ответы на вопросы, умеет делать обоснованные выводы; - владеет инструментарием по дисциплине, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач</p> <p>навыки: - самостоятельная работа на практических занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий; - средний уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций; - без затруднений выбирает стандартную методику выполнения заданий; - обосновывает ход решения задач без затруднений</p>
<p>Оценка «удовлетворительно» (зачтено)</p>	<p>знания: - достаточный минимальный объем знаний по дисциплине; - усвоение основной литературы, рекомендованной рабочей программой; - использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок</p> <p>умения: - умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по дисциплине и давать им оценку; - владеет инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении типовых задач; - умеет под руководством преподавателя решать стандартные задачи</p> <p>навыки: - работа под руководством преподавателя на практических занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий; - достаточный минимальный уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций; - испытывает затруднения при обосновании алгоритма выполнения заданий</p>
<p>Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено)</p>	<p>знания: - фрагментарные знания по дисциплине; - отказ от ответа (выполнения письменной работы); - знание отдельных источников, рекомендованных рабочей программой по дисциплине;</p> <p>умения: - не умеет использовать научную терминологию; - наличие грубых ошибок</p> <p>навыки: - низкий уровень культуры исполнения заданий; - низкий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций; - отсутствие навыков самостоятельной работы; - не может обосновать алгоритм выполнения заданий</p>

7.4. Теоретические вопросы и практические задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### 7.4.1. Теоретические вопросы для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Примерный перечень вопросов:

1. Концептуальные основы менеджмента.
2. Основные этапы развития теории менеджмента. Основные положения концепции А.

Маслоу.

3. Характеристика системы «Инвестиционно-строительный комплекс» как объекта управления. Особенности менеджмента в строительстве.

4. Управление как информационный и функциональный процесс.

5. Основные принципы менеджмента в строительстве.

6. Принципы эффективного управления А. Файоля.

7. Основные методы менеджмента в строительстве.

8. Современные подходы менеджмента в строительстве.

9. Определение и общие характеристики организаций.

10. Типы совместной деятельности в организации.

11. Сущность и особенности формальной и неформальной организации.

12. Понятие и составляющие внутренней среды организации.

13. Понятие и составляющие внешней среды организации.

14. Методы исследования внутренней и внешней среды организации.

15. Прогнозирование и планирование как функции менеджмента.

16. Организация как функция менеджмента.

17. Характеристика и сущность понятий «полномочия», «ответственность», «делегирование».

18. Сущность и содержание структуры управления.

19. Механические и органические организационные структуры управления организацией.

20. Сущность, достоинства и недостатки линейной структуры управления.

21. Сущность, достоинства и недостатки функциональной структуры управления.

22. Сущность, достоинства и недостатки линейно-функциональной структура управления.

23. Сущность, достоинства и недостатки дивизиональной структуры управления.

24. Сущность, достоинства и недостатки матричной структуры управления.

25. Мотивация как функция менеджмента. Сущность мотивационного процесса.

26. Мотивационная модель П.Лоулера.

27. Содержательные теории мотивации.

28. Процессуальные теории мотивации.

29. Контроль как функция менеджмента.

30. Процесс и виды контроля.

31. Понятие власти в менеджменте. Формы власти.

32. Теории лидерства.

33. Стили руководства.

34. Формы власти по классификации Дж. Френча и Б. Рэйвена.

35. Либеральный стиль руководства. Его достоинства и недостатки.

36. Авторитарный стиль руководства. Его достоинства и недостатки.

37. Демократический стиль руководства. Его достоинства и недостатки.

38. Понятие и компоненты организационной культуры.

39. Сущность и типы субкультур в организации.

40. Основные типы орг. культур по модели Р. Харрисона.

41. Основные типы орг. культур по модели Ч. Хэнди.

42. Основные типы орг. культур по модели К. Камерона и Р. Куинна.

43. Основные этапы формирования орг. культуры.

44. Методы поддержания орг. культуры.

45. Сущность и содержание коммуникационного процесса.

46. Процесс принятия решений.

47. Функции современных руководителей. Требования к качествам руководителя и их взаимосвязь с уровнем организационной иерархии.

48. Понятие конфликта, его объект и предмет.

49. Типологии и причины конфликтов в организации.

50. Управление конфликтами.

51. Управление организационными изменениями.
52. Социальная ответственность организации. Деловая этика.
53. Причины, обуславливающие важность «деловой этики» для успеха организаций?
54. Стратегическое планирование деятельности организации.

#### 7.4.2. Практические задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

##### №1 Проблемная задача:

Указ Петра I от января 1723 года

«Повелеваю хозяина Тульской фабрики Корнилу Белоглазова бить кнутом и сослать на работу в монастыри. Понеже он, подлец, осмелился войску Государства продавать негодные пищали и фузеи. Старшину альдермалов Фрола Фукса бить кнутом и сослать в Азов. Пусть не ставит клейма на плохие ружья. Приказано Оружейной канцелярии из Петербурга переехать в Тулу и денно и ночью блюсти исправность ружей. Пусть дьяки и подьячие смотрят, как альдермалы клейма ставят, буде сомнение возьмет, самим проверить и осмотром и стрельбою. А два ружья каждый месяц стрелять, пока не испортятся. Буде заминка в войске приключаться при сражении по недогляду, бить оных кнутями нещадно по оголенному месту. Хозяину 25 кнутов и пени по червонцу за одно ружье. Старшине альдермалу – бить до бесчувствия. Старшего дьяка отдать в унтер-офицеры. Дьяка отдать в писари. Подьячего лишит воскресной чарки сроком на один год. Новому хозяину Ружейной фабрики Демидову повелеваю построить дьякам и подьячим избы не хуже хозяйской были, буде хуже, пусть Демидов не обижается, повелеваю живота лишить.»

##### Задание

Студенты должны построить структурную схему системы управления качеством на базе анализа ситуационной задачи (необходимо построить систему управления качеством на базе ключевых слов).

##### Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если решения соответствуют сформулированным в кейсе вопросам, присутствует оригинальность решения и применимость его на практике.
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если решения не соответствуют сформулированным в кейсе вопросам, отсутствует оригинальность решения и применимость его на практике.

##### Разноуровневые задачи (задания)

###### Задача № 1

Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Петрова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Шмидт и К». С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов. Так как мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Шмидт и К».

##### Вопросы:

1. Кто виноват в сложившейся ситуации?
2. Какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?

###### Задача 2.

На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало

замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы. 1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы? 2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем? 3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

Задача 3.

Два руководителя вели разговор о значении «цели» в процессе управления.

Молодой руководитель Алексей Яковлев поделился своими соображениями:

— Единственные объективные цели в управлении - это цели индивида, все остальные цели - производные от них.

— Нет, Алексей! Я с тобой не согласен, - возразил опытный, старший по возрасту руководитель Олег Петрович Лузгин.

- Первостепенное значение для общества имеют цели деловой организации, так как с ними связано удовлетворение потребностей общества. Цель организации — отправной пункт для упорядочения отношений субъекта и объекта управления и нормального функционирования системы управления.

Вопросы:

1. Кто прав в этом споре?

2. С чем связана эффективность цели?

а) с достижением цели организации;

б) с достижением индивидом личных целей внутри организации.

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если решения соответствуют сформулированным в задачах вопросам, присутствует оригинальность решения и применимость его на практике.

- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если решения не соответствуют сформулированным в задачах вопросам, отсутствует оригинальность решения и применимость его на практике.

Тестовые задания

1. Менеджмент - это:

а) деятельность, направленная на координирование действий персонала организации;

б) деятельность, способствующая достижению желаемых результатов;

в) деятельность, направленная на рациональное использование ресурсов организации.

2. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

Начальник цеха Оперативное управление

Генеральный директор Тактическое управление

Мастер Стратегическое управление

3. Управление как информационный процесс представляет собой:

а) передачу информации подчиненным;

б) получение информации от подчиненных;

в) получение информации от объекта управления и передачу информации к объекту управления;

г) кругооборот информации между управляющей и управляемой подсистемами управления.

4. Образуйте пары из нижеприведенных понятий:

Задача планирования -

Задача контроля -

Задача мотивации -

Задача организации -

Задача оперативного регулирования -

построение оргструктуры организации

побуждение сотрудников к эффективной деятельности

постановка целей и определение путей их достижения  
сравнение желаемого и полученного результата  
устранение отклонений

5. Основные функции управления это:

- а) те, которые должны исполняться сотрудниками любой организации;
- б) функции, которые должны исполняться высшим руководством организации;
- в) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от исполнения

им специальной функции исполнения;

г) функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от его статуса в организации и исполнения специальной функции управления.

6. Соедините понятия правого и левого столбца:

Управленческое решение Предмет труда

Технические средства обработки информации Результат труда

Опыт, навыки Средства труда

Интеллектуальные способности Информация о проблемах

7. Какое из нижеприведенных определений относится к принципам управления:

- а) это обособленная область управленческой деятельности;
- б) это основные правила управленческой деятельности;
- в) это способы достижения цели.

8. Внешняя среда организации делится на среды:

- а) прямого и косвенного воздействия;
- б) второстепенного и непосредственного воздействия;
- в) прямого и замедленного воздействия.

9. Под определением «это работа или часть ее, которая должна быть выполнена определенным образом и в определенный срок» понимается:

- а) технология;
- б) задача;
- в) мотивация;
- г) организация.

10. Анализ внешней среды это:

- а) определение демографических тенденций развития;
- б) учет действия правительства в деятельности фирмы;
- в) контроль за внешними факторами для определения возможностей и угроз для фирмы;
- г) организация работ по анализу рынка сбыта.

11. Определение сильных и слабых сторон организации нужно:

- а) для того, чтобы лучше понимать что происходит;
- б) для соблюдения правильной технологии планирования;
- в) для осуществления результативного планирования;
- г) все вышеперечисленное не верно.

12. Что относится к характеристикам внешней среды:

- а) полнота;
- б) неопределенность;
- в) вязкость;
- г) достоверность;
- д) подвижность.

13. Выберите правильное утверждение:

- а) состояние внутренней среды не зависит от состояния внешней среды;
- б) состояние внутренних переменных остается постоянным в течение всего периода существования организации;
- в) в зависимости от изменений факторов внешней среды необходимо изменять внутренние переменные.

14. Выберите правильное утверждение:

- а) процесс управления следует начинать с исполнения функции организация;
- б) реализация функции контроля обеспечивает успешное начало управленческого процесса;
- в) только реализация функции планирования обеспечивает всестороннюю проработку управленческой ситуации.

15. При исполнении функции организации руководитель должен (выберите правильные утверждения):

- а) проверить соответствие существующей организационной структуры управления новым целям;
- б) установить показатели контроля деятельности подчиненных;
- в) посредством организационных методов распределить задачи и ответственность среди исполнителей;
- г) выбрать средства стимулирования подчиненных.

16. Контроль – это:

- а) средство заставить подчинённых делать то, что им не нравится;
- б) средство обеспечения достижения целей организации;
- в) действие руководителя, исполняемое по его желанию.

17. Делегирование полномочий осуществляется в пределах исполнения функции:

- а) мотивации;
- б) организации;
- в) контроля;
- г) планирования;
- д) оперативного регулирования.

18. Выберите правильное утверждение:

- а) процесс мотивации у человека начинается с возникновения мотива;
- б) процесс мотивации у человека начинается с постановки цели;
- в) процесс мотивации у человека начинается с возникновения потребности;

19. Что нельзя делегировать в процессе управления:

- а) ответственность;
- б) полномочия;
- в) обязанности;
- г) функции.

20. К связующим процессам в менеджменте относят:

- а) процесс делегирования полномочий;
- б) процесс принятия решений;
- в) коммуникационный процесс;
- г) процесс планирования.

21. Установление ограничений и критериев при принятии решения относится к этапу:

- а) формулировка задачи;
- б) разработка вариантов решения;
- в) реализация и контроль исполнения;
- г) разработка вариантов решения;
- д) принятие решения.

21. Функции современного руководителя:

- а) контрольная, организационная, координационная, кадровая, стимулирующая;
- б) стратегическая, экспертно-инновационная, административная, коммуникационная, социальная;
- в) распорядительная, контрольная, карательная.

22. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

Руководитель высшего звена    Оперативное управление  
Руководитель среднего звена    Тактическое управление  
Руководитель низового звена    Стратегическое управление

23. Какое из нижеприведенных качеств руководителя относится к личным качествам:

- а) умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи;
- б) правильный подход к обучению подчиненных;
- в) предпринимательские способности.

24. Стиль руководства - это:

- а) способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо целей;
- б) совокупность конкретных способов воздействия руководителей на подчиненных;

в) возможность влиять на поведение других, оказывая на них влияние, то есть воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать.

25. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

- а) авторитарный стиль руководства
- б) демократический стиль руководства
- в) либеральный стиль руководства
- мотивирование свободным временем
- мотивирование с помощью наказаний
- справедливая система поощрений

26. Организационная культура – это:

- а) совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам;
- б) комплекс ценностно-нормативных характеристик, продолжительное время определяющих деятельность организации;
- в) преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера, определяющая отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

27. Причина организационных изменений – это:

- а) недовольство персонала организации;
- б) внешние факторы влияния;
- в) старение организации;
- г) конкуренция.

28. Жизненный цикл организации - это:

а) предсказуемое состояние в деятельности и поведении организации; период, проживаемый организацией в рамках однотипных ценностных.

б) определенная последовательность предсказуемых состояний в течение длительного времени существования организации.

29. Оргструктура – это:

- а) перечень основных отделов организации;
- б) состав и соподчинение подразделений организации;
- в) графическое изображение организации;
- г) все вышеуказанное.

30. Виды деятельности, с помощью которых управляющая подсистема воздействует на управляемую подсистему, в менеджменте называются термином:

- а) функции управления;
- б) методы управления;
- в) принципы управления;
- г) цели управления.

#### 7.4.3. Примерные темы курсовой работы (проекта) (при наличии)

Курсовая работа (проект) учебным планом не предусмотрены.

7.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Процедура проведения промежуточной аттестации и текущего контроля успеваемости регламентируется локальным нормативным актом, определяющим порядок организации и проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Процедура оценивания формирования компетенций при проведении текущего контроля приведена в п. 7.2.

Типовые контрольные задания или иные материалы текущего контроля приведены в п. 7.3.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме теста в ИС Moodle.

7.6. Критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

	Уровень освоения и оценка			
	Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
	Критерии оценивания	<p>Уровень освоения компетенции «недостаточный». Компетенции не сформированы. Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы</p>	<p>Уровень освоения компетенции «пороговый». Компетенции сформированы. Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.</p>	<p>Уровень освоения компетенции «продвинутый». Компетенции сформированы. Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер, применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.</p>

знания	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-существенные пробелы в знаниях учебного материала;</li> <li>-допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий;</li> <li>-непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета.</li> </ul>	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-знания теоретического материала;</li> <li>-неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов;</li> <li>-неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы.</li> </ul>	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала;</li> <li>- знания теоретического материала</li> <li>-способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития;</li> <li>-правильные и конкретные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы.</li> </ul>	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала;</li> <li>-полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий, в рамках обсуждаемых заданий;</li> <li>-способность устанавливать и объяснять связь практики и теории,</li> <li>-логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора.</li> </ul>
умения	<p>При выполнении практического задания билета обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень умений. Практические задания не выполнены. Обучающийся не отвечает на вопросы билета при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>	<p>Обучающийся выполнил практическое задание билета с существенными неточностями. Допускаются ошибки в содержании ответа и решении практических заданий. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей.</p>	<p>Обучающийся выполнил практическое задание билета с небольшими неточностями. Показал хорошие умения в рамках освоенного учебного материала. Предложенные практические задания решены с небольшими неточностями. Ответил на большинство дополнительных вопросов.</p>	<p>Обучающийся правильно выполнил практическое задание билета. Показал отличные умения в рамках освоенного учебного материала. Решает предложенные практические задания без ошибок. Ответил на все дополнительные вопросы.</p>

владение навыками	Не может выбрать методику выполнения заданий. Допускает грубые ошибки при выполнении заданий, нарушающие логику решения задач. Делает некорректные выводы. Не может обосновать алгоритм выполнения заданий.	Испытывает затруднения по выбору методики выполнения заданий. Допускает ошибки при выполнении заданий, нарушения логики решения задач. Испытывает затруднения с формулированием корректных выводов. Испытывает затруднения при обосновании алгоритма выполнения заданий.	Без затруднений выбирает стандартную методику выполнения заданий. Допускает ошибки при выполнении заданий, не нарушающие логику решения задач. Делает корректные выводы по результатам решения задачи. Обосновывает ход решения задач без затруднений.	Применяет теоретические знания для выбора методики выполнения заданий. Не допускает ошибок при выполнении заданий. Самостоятельно анализирует результаты выполнения заданий. Грамотно обосновывает ход решения задач.
-------------------	--	---	---	--

Оценка по дисциплине зависит от уровня сформированности компетенций, закрепленных за дисциплиной, и представляет собой среднее арифметическое от выставленных оценок по отдельным результатам обучения (знания, умения, владение навыками).

Оценка «отлично»/«зачтено» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 4,5 до 5,0.

Оценка «хорошо»/«зачтено» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 3,5 до 4,4.

Оценка «удовлетворительно»/«зачтено» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 2,5 до 3,4.

Оценка «неудовлетворительно»/«не зачтено» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 0 до 2,4.

## 8. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

### 8.1. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания учебной и учебно-методической литературы	Количество экземпляров/электронный адрес ЭБС
<b><u>Основная литература</u></b>		
1	Петров Н. А., Мелихов С. В., Основы менеджмента, Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2010	<a href="http://www.iprbookshop.ru/20445.html">http://www.iprbookshop.ru/20445.html</a>
2	Кузнецов Ю. В., Соколова С. В., Соколов Б. И., Мелякова Е. В., Маленков Ю. А., Анохина Е. М., Жигалов В. М., Кайсарова В. П., Лукманов Ю. Х., Родионов В. Г., Пензина О. С., Кизян Н. Г., Маслова Е. В., Цыганов И. И., Менеджмент, Москва: Юрайт, 2023	<a href="https://urait.ru/bcode/511207">https://urait.ru/bcode/511207</a>
<b><u>Дополнительная литература</u></b>		
1	Приходько А. Н., Менеджмент: деловые игры, кейсы и практические задания, Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/49960.html">http://www.iprbookshop.ru/49960.html</a>

1	Степина П. А., Организация производства и менеджмент, СПб., 2014	<a href="http://ntb.spbgasu.ru/elib/00570/">http://ntb.spbgasu.ru/elib/00570/</a>
---	--	---

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечиваются печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

8.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
Система дистанционного обучения СПбГАСУ Moodle	<a href="https://moodle.spbgasu.ru/">https://moodle.spbgasu.ru/</a>

8.3. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

Наименование	Электронный адрес ресурса
Интернет-тренажеры в сфере образования	<a href="http://www.i-exam.ru">http://www.i-exam.ru</a>
Система дистанционного обучения СПбГАСУ Moodle	<a href="https://moodle.spbgasu.ru/">https://moodle.spbgasu.ru/</a>
Электронная библиотека Ирбис 64	<a href="http://ntb.spbgasu.ru/irbis64r_plus/">http://ntb.spbgasu.ru/irbis64r_plus/</a>
Электронно-библиотечная система издательства "Лань"	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
Электронно-библиотечная система издательства "ЮРАЙТ"	<a href="https://www.biblio-online.ru/">https://www.biblio-online.ru/</a>
Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU
Российская государственная библиотека	<a href="http://www.rsl.ru">www.rsl.ru</a>
Единый электронный ресурс учебно-методической литературы СПбГАСУ	<a href="http://www.spbgasu.ru">www.spbgasu.ru</a>
Журналы издательства Sage. В настоящее время доступны статьи из 320 журналов по 36 предметным рубрикам: гуманитарные и общественные науки, информатика, инженерные дисциплины, экономика, здоровье и образование.	<a href="http://www.sagepublications.com">www.sagepublications.com</a>
Образовательные интернет-ресурсы СПбГАСУ	<a href="https://www.spbgasu.ru/Universitet/Biblioteka/Obrazovatelnye_internet-resursy/">https://www.spbgasu.ru/Universitet/Biblioteka/Obrazovatelnye_internet-resursy/</a>
Периодические издания СПбГАСУ	<a href="https://www.spbgasu.ru/Universitet/Biblioteka/Periodicheskie_izdaniya/">https://www.spbgasu.ru/Universitet/Biblioteka/Periodicheskie_izdaniya/</a>

8.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

Наименование	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
LibreOffice	Свободно распространяемое

8.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Сведения об оснащённости учебных аудиторий и помещений для самостоятельной работы

Наименование учебных аудиторий и помещений для самостоятельной работы	Оснащённость оборудованием и техническими средствами обучения
26. Компьютерный класс	Рабочие места с ПК (стол компьютерный, системный блок, монитор, клавиатура, мышь), стол рабочий, подключение к компьютерной сети СПбГАСУ, выход в Internet

<p>26. Учебные аудитории для проведения лекционных занятий</p>	<p>Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, комплект мультимедийного оборудования (персональный компьютер, мультимедийный проектор, экран, аудиосистема), доска, экран, комплект учебной мебели, подключение к компьютерной сети СПбГАСУ, выход в Интернет</p>
<p>26. Учебные аудитории для проведения практических занятий, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации</p>	<p>Учебная аудитория для проведения практических занятий, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации – комплект мультимедийного оборудования (персональный компьютер, мультимедийный проектор, экран, аудиосистема), доска, комплект учебной мебели, подключение к компьютерной сети СПбГАСУ, выход в Интернет</p>
<p>26. Помещения для самостоятельной работы</p>	<p>Помещение для самостоятельной работы (читальный зал библиотеки, ауд. 217): ПК-23 шт., в т.ч. 1 шт.- ПК для лиц с ОВЗ (системный блок, монитор, клавиатура, мышь) с подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду СПбГАСУ.</p>

Для инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечиваются специальные условия для получения образования в соответствии с требованиями нормативно-правовых документов.