



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Казанский государственный аграрный университет»  
(ФГБОУ ВО Казанский ГАУ)

Институт экономики

Кафедра управления сельскохозяйственным производством



Фонд оценочных средств

«ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

по направлению подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) подготовки

«Государственная и муниципальная служба»

Уровень  
бакалавриата

Форма обучения  
Очная, заочная

Год поступления 2020

Казань – 2020

Составители: Куракова Чулпан Маликовна, к.ф.н., доцент

Фонд оценочных средств обсужден и одобрен на заседании кафедры управления сельскохозяйственным производством 28 апреля 2020 года (протокол №9 )

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент  Савушкина Л.Н.

Рассмотрен и одобрен на заседании методической комиссии Института экономики «12» мая 2020 года (протокол №11)

Пред. метод. комиссии, к.э.н., доцент  Гатина Ф.Ф.

Согласовано:  
Директор Института экономики,  
к.э.н., доцент

 Низамутдинов М.М.

Протокол ученого совета Института экономики «12» мая 2020 года (протокол №9)

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения ОПОП бакалавриата по направлению обучения 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Теория управления»:

Таблица 1.1 – Требования к результатам освоения дисциплины

| Код компетенции                                                                                                                          | Этапы освоения компетенции | Результаты освоения образовательной программы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОК-3<br>Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности                                        | Первый этап                | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- базовые экономические понятия, объективные основы функционирования экономики и поведения экономических агентов; основные виды финансовых институтов и финансовых инструментов, основы функционирования финансовых рынков; условия функционирования национальной экономики, понятие и факторы экономического роста</li> </ul> <p>Уметь:</p> <p>использовать понятийный аппарат экономической науки для описания экономических и финансовых процессов; искать и собирать финансовую и экономическую информацию; анализировать финансовую и экономическую информацию, необходимую для принятия обоснованных решений в сфере личных финансов.</p> <p>Владеть:</p> <p>владеть методами экономического планирования (бюджетирование, оценка будущих доходов и расходов, сравнение условий различных финансовых продуктов, управление рисками, применение инструментов защиты прав потребителя финансовых услуг); владеть методами личного финансового планирования; основами экономических знаний в различных сферах деятельности.</p> |
| ПК-24<br>владением технологиями, приемами, обеспечивающими оказание государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам | Первый этап                | <p><b>1. Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;</li> <li>- подходы к оценке регулирующего воздействия;</li> <li>- показатели качества государственного управления и способы его оценки;</li> <li>- принципы и методы государственного регулирования экономики в области отношений собственности и финансовых отношений;</li> <li>- структуру государственных муниципальных активов, принципы и методы управления ими;</li> <li>- рациональные модели и организационные структуры муниципального управления применительно к особенностям конкретного муниципального образования и отрасли (сферы)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>муниципальной</p> <p><i>2. Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивать инструменты регулирующего воздействия и эффективность управленческих решений в сфере экономики;</li> <li>- обосновывать выбор методов управления государственными (муниципальными) активами;</li> <li>- с помощью экономического инструментария анализировать эффективность управления бюджетом и государственными (муниципальными) активами;</li> </ul> <p>проводить экономический анализ состояния экономической, социальной, политической среды;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- готовить информационно-методические материалы по вопросам социально-экономического развития общества и реализации экономической политики</li> </ul> <p><i>3. Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подходами к сравнительному анализу качества государственного управления; - качественными и количественными методами оценки деятельности рыночных субъектов, результатов государственного регулирования экономики и учреждений государственного и муниципального управления; - экономическими подходами к обоснованию управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов;</li> <li>- приемами работы с социально-экономическими данными и анализа экономических и социальных проблем общества</li> </ul> |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2.1 – Показатели и критерии определения уровня сформированности компетенций

| Компетенция, этапы освоения компетенции                                                                                            | Планируемые результаты обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Критерии оценивания результатов обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Неудовлетворительно                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Удовлетворительно                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Хорошо                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Отлично                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>ОК-3</b><br>Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности<br><br><b>Первый этап</b> | <b>1. Знать:</b><br>- базовые экономические понятия, объективные основы функционирования экономики и поведения экономических агентов; основные виды финансовых институтов и финансовых инструментов, основы функционирования финансовых рынков; условия функционирования национальной экономики, понятие и факторы экономического роста | Не знает базовых экономических понятий, объективных основ функционирования экономики и поведения экономических агентов; возможных основных целей и направлений государственной экономической политики; названий и определений основных показателей результатов национально-го производства; методы измерения и оценки рисков, их значение в личном финансовом планировании | Частичное знание базовых экономических понятий, объективных основ функционирования экономики и поведения экономических агентов; возможных основных целей и направлений государственной экономической политики; названий и определений основных показателей результатов национального производства; методы измерения и оценки рисков, их значение в личном финансовом планировании | Знание базовых экономических понятий, содержащие отдельные пробелы; знание объективных основ функционирования экономики и поведения экономических агентов; принципов ценообразования на финансовых рынках; о роли и месте национальной экономики России в мировой экономике; способов расчета основных показателей результатов национального производства; понятий налоговой база; основных подходов к принятию решений в области управления личными рисками | Сформированные представления об экономике как системе, включающие базовые экономические понятия, комплексные представления об объективных основах функционирования экономики и их влиянии на поведение экономических агентов о типах экономического роста, об основных показателях результатов национального производства, денежно-кредитной, бюджетно-налоговой и социальной политики государства в современной Российской Федерации, трех уровней налоговой системы (федеральный, региональный и местный); основных методов и возможностей страховой передачи личных рисков. |
|                                                                                                                                    | <b>2. Уметь:</b><br>- использовать понятийный аппарат экономической науки для описания экономических и финан-                                                                                                                                                                                                                           | Не умеет использовать понятийный аппарат экономической науки для описания экономических и финансовых процессов                                                                                                                                                                                                                                                             | В целом успешно, но не системное умение использовать понятийный аппарат экономической науки для описания                                                                                                                                                                                                                                                                          | В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение использовать понятийный аппарат экономической науки для описания эко-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Сформированное умение использовать понятийный аппарат экономической науки для описания экономических и финансовых процессов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                               | совых процессов; искать и собирать финансовую и экономическую информацию; анализировать финансовую и экономическую информацию, необходимую для принятия обоснованных решений в сфере личных финансов                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                    | экономических и финансовых процессов                                                                                                                                                                                                                            | номических и финансовых процессов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                               | <p><b>3. Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- владеть методами экономического планирования (бюджетирование, оценка будущих доходов и расходов, сравнение условий различных финансовых продуктов, управление рисками, применение инструментов защиты прав потребителя финансовых услуг);</li> <li>- владеть методами личного финансового планирования; основами экономических знаний в различных сферах деятельности</li> </ul> | Не владеет применением методов экономического планирования                                                                                                                                                                                                         | В целом успешное, но не системное применение методов экономического планирования                                                                                                                                                                                | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровождающееся отдельными ошибками применение методов экономического планирования                                                                                                                                                                                                                             | Успешное и системное применение методов экономического планирования                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>ПК-24</b></p> <p>владением технологиями, приемами, обеспечивающими оказание государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам</p> <p>Первый этап</p> | <p><b>1. Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;</li> <li>- подходы к оценке регулирующего воздействия;</li> <li>- показатели качества государственного управления и способы его</li> </ul>                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Не знает показатели качества государственного управления и способы его оценки;</li> <li>- принципы и методы государственного регулирования экономики в области отношений собственности и финансовых отношений;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Знает показатели качества государственного управления и способы его оценки;</li> <li>- принципы и методы государственного регулирования экономики в области отношений собственности и финансовых отношений;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Знает инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;</li> <li>- показатели качества государственного управления и способы его оценки;</li> <li>- принципы и методы государственного регулирования экономики в области отношений собственности и финансовых отношений;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Знает принципы разработки инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;</li> <li>- подходы к оценке регулирующего воздействия;</li> <li>- показатели качества государственного управления и способы его оценки;</li> <li>- принципы и методы государственного регулирования экономики в области отношений собственности и финансовых отношений;</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>оценки;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы и методы государственного регулирования экономики в области отношений собственности и финансовых отношений;</li> <li>- структуру государственных муниципальных активов, принципы и методы управления ими;</li> <li>- рациональные модели и организационные структуры муниципального управления применительно к особенностям конкретного муниципального образования и отрасли (сферы) муниципальной</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- структуру государственных муниципальных активов, принципы и методы управления ими;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>ния экономики в области отношений собственности и финансовых отношений;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- структуру государственных муниципальных активов, принципы и методы управления ими;</li> <li>- рациональные модели и организационные структуры муниципального управления применительно к особенностям конкретного муниципального образования и отрасли (сферы) муниципальной</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
|  | <p><b>2. Уметь:</b></p> <p>оценивать инструменты регулирующего воздействия и эффективность управленческих решений в сфере экономики;</p> <p>обосновывать выбор методов управления государственными (муниципальными) активами;</p> <p>с помощью экономического инструментария анализировать эффективность управления бюджетом и государственными (муниципальными) активами;</p> <p>проводить экономический анализ состояния экономической, социальной, политической среды;</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Не умеет оценивать инструменты регулирующего воздействия и эффективность управленческих решений в сфере экономики;</li> <li>- обосновывать выбор методов управления государственными (муниципальными) активами;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Умеет оценивать инструменты регулирующего воздействия и эффективность управленческих решений в сфере экономики;</li> <li>- обосновывать выбор методов управления государственными (муниципальными) активами;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Умеет оценивать инструменты регулирующего воздействия и эффективность управленческих решений в сфере экономики;</li> <li>- обосновывать выбор методов управления государственными (муниципальными) активами;</li> <li>- готовить информационно-методические материалы по вопросам социально-экономического развития общества и реализации экономической политики</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Умеет оценивать инструменты регулирующего воздействия и эффективность управленческих решений в сфере экономики;</li> <li>- обосновывать выбор методов управления государственными (муниципальными) активами;</li> <li>- с помощью экономического инструментария анализировать эффективность управления бюджетом и государственными (муниципальными) активами;</li> <li>- проводить экономический анализ состояния экономической, социальной, политической среды;</li> <li>- готовить информационно-методические материалы по</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | - готовить информационно-методические материалы по вопросам социально-экономического развития общества и реализации экономической политики                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | вопросам социально-экономического развития общества и реализации экономической политики                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|  | <p><b>3. Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подходами к сравнительному анализу качества государственного управления;</li> <li>- качественными и количественными методами оценки деятельности рыночных субъектов, результатов государственного регулирования экономики и учреждений государственного и муниципального управления;</li> <li>- экономическими подходами к обоснованию управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов;</li> <li>- приемами работы с социально-экономическими данными и анализа экономических и социальных проблем общества</li> </ul> | - Не владеет качественными и количественными методами оценки деятельности рыночных субъектов, результатов государственного регулирования экономики и учреждений государственного и муниципального управления;; | Владеет качественными и количественными методами оценки деятельности рыночных субъектов, результатов государственного регулирования экономики и учреждений государственного и муниципального управления; | Владеет - подходами к сравнительному анализу качества государственного управления;                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Владеет подходами к сравнительному анализу качества государственного управления;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- качественными и количественными методами оценки деятельности рыночных субъектов, результатов государственного регулирования экономики и учреждений государственного и муниципального управления;</li> <li>- приемами работы с социально-экономическими данными и анализа экономических и социальных проблем общества</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- качественными и количественными методами оценки деятельности рыночных субъектов, результатов государственного регулирования экономики и учреждений государственного и муниципального управления;</li> <li>- экономическими подходами к обоснованию управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов;</li> <li>- приемами работы с социально-экономическими данными и анализа экономических и социальных проблем общества</li> </ul> |

#### Описание шкалы оценивания

1. Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, не овладевшему ни одним из элементов компетенции, т.е. обнаружившему существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине, допустившему принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

2. Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», т.е. проявившему знания основного программного материала по дисциплине в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, знакомому с основной рекомендованной литературой, допустившему неточности в ответе на экзамене, но в основном обладающему необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.

3. Оценка «хорошо» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать» и «уметь», проявившему полное знание программного материала по дисциплине, освоившему основную рекомендованную литературу, обнаружившему стабильный характер знаний и умений и способному к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.

4. Оценка «отлично» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», «уметь» и «владеть», проявившему всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине, освоившему основную и дополнительную литературу, обнаружившему творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.

5. Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

6. Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

### 3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

#### Вопросы к экзамену в тестовой форме

1. Наука управление определяет предметом своего изучения:
2. Основной методологический подход в управлении:
3. Метод научного познания в управлении означает:
4. В науке управления используются следующие основные подходы:
5. Системный подход в управлении означает:
6. Ситуационный подход в управлении означает:
7. Количественный подход в управлении означает:
8. Практической реализацией системного подхода в сфере управления является:
9. Программно-целевой подход в управлении предусматривает:
10. Возникновение и развитие управления является результатом:
11. Концентрация коллективной трудовой деятельности привела к выделению управления:
12. Управление является обязательным элементом:
13. Управление – это:
14. Наиболее сложным видом управления является
15. Социальное управление подразделяется на:
16. Управление производством – это:
17. Понятия «управление» и «менеджмент»
18. Термины «управление» и «менеджмент» выступают как синонимы в случае, если речь идет:
19. К факторам, воздействующим на развитие управления, относятся:
20. К разным видам человеческой деятельности применяется термин:
21. К разным сферам деятельности применяется термин:
22. Менеджмент - это
23. Менеджмент современного предприятия означает:
24. Наиболее распространенными видами менеджмента являются:
25. Чаще всего выделяют количество уровней менеджмента:
26. Менеджмент низшего уровня:
27. Менеджмент среднего уровня:
28. Менеджмент высшего уровня:
29. Объективная необходимость подведения под управление научной базы появилась:
30. К научным школам управления относятся:
31. К основным положениям рационалистической школы относится:
32. Основной вклад классической школы административного управления:
33. Основная концепция школы человеческих отношений:
34. К определяющим факторам повышения эффективности деятельности
35. К классическим концепциям управления относятся:
36. Основоположником концепции научного менеджмента является
37. Основоположником концепции бюрократической организации является:
38. Основоположником административной концепции является:
39. К гуманистическим концепциям управления относятся:
40. Основоположниками школы человеческих отношений являются
41. Основоположниками концепции человеческих ресурсов являются
42. Бихевиористский подход – это:
43. Концепция науки управления основывается на применении:

44. В ключевые составляющие концепции управления качеством входят:
45. К важнейшим компонентам процесса обучения при использовании концепции обучающейся организации относятся:
46. К основным положениям «новой управленческой парадигмы» относятся:
47. К одним из первых российских трудов, содержащих мысли об управлении относятся:
48. На состоянии управленческой мысли в России сказалось:
49. В годы советской власти в отечественной науке обозначились следующие основные группы концепций:
  50. К организационно-техническим концепциям управления относятся:
  51. К социальным концепциям управления относятся:
  52. Социалистические концепции не нашли мирового признания из-за:
  53. К социальным силам, как фактору развития управления, относятся:
  54. Экономические силы, как фактор развития управления, связаны:
  55. К политическим силам, как фактору развития управления относятся:
  56. Наиболее мощное влияние на организации и управление в настоящее время оказывают:
  57. К специфическим особенностям, учитываемым в управлении в АПК, относятся:
  58. Основными особенностями сельскохозяйственного производства являются:
  59. К основным экономическим законам, изучаемым и используемым в управлении, относятся:
  60. К основным экономическим законам, изучаемым и используемым в управлении, не относятся:
    61. К специфическим законам управления относится закон:
    62. К специфическим законам управления относятся законы:
    63. Закономерности в сфере производства и управления – это:
    64. К основным закономерностям управления относятся:
    65. Цели управления отражают:
    66. Конечная цель управления производственного предприятия:
    67. Перед управлением ставятся следующие цели:
    68. В задачи управления входят:
    69. Принципы управления - это
    70. Принципы управления зависят от
    71. Принципы управления изменяются:
    72. К принципам управления относятся:
    73. Важнейшими принципами управления являются:
    74. Система управления производствам включает:
    75. Условия эффективного взаимодействия управляющей и управляемой подсистем:
    76. К признакам системы АПК относятся:
    77. В АПК выделяется структурных комплексообразующих сфер:
    78. Первая сфера АПК – это:
    79. Вторая сфера АПК – это:
    80. Третья сфера АПК – это:
    81. Производственная структура предприятия:
    82. Организационная структура предприятия – это:
    83. Структура управления предприятия (выбрать неверное):
    84. Звено управления – это:
    85. Степень управления - это:
    86. В процессе управления между отделами и отдельными работниками возникают связи:
      87. Линейная связь между работниками – это:

88. Функциональная связь между работниками – это:
89. На построение структуры управления оказывают влияние:
90. Требования к структуре управления:
91. Структура управления в зависимости от организации производства может быть (выбрать неверное):
92. Коэффициент линейности показывает:
93. Коэффициент линейности определяется как:
94. Максимальное значение коэффициента линейности может быть:
95. Функции управления – это:
96. Различают функции управления:
97. К основным функциям управления относятся:
98. Планирование и прогнозирование как функция управления – это:
99. Организация как функция управления – это:
100. Координация как функция управления – это:
101. Мотивация как функция управления – это:
102. Контроль как функция управления – это:
103. К специфическим функциям управления относятся:
104. Методы управления – это:
105. Выделяют следующие методы управления:
106. К условиям применения тех или иных методов управления относятся :
107. Административные методы управления характеризуются следующими свойствами:
108. Организационные воздействия подразделяются на:
109. Распорядительные воздействия характеризуются следующими положениями:
110. Система методов экономического воздействия включает:
111. Социально-психологические методы воздействия – это:
112. К основным формам воздействия в рамках социально-психологических методов управления относятся:
113. Юридическое лицо в отрасли АПК считается созданным с момента:
114. Агропромышленное предприятие может быть ликвидировано:
115. В АПК согласно ГК РФ к основным организационно-правовым формам предприятий относятся:
116. Унитарным предприятием в АПК признается:
117. Унитарным предприятием АПК управляет:
118. На предприятии АПК на праве хозяйственного управления:
119. На предприятии АПК на праве оперативного управления:
120. Федеральное казенное предприятие АПК и предприятие АПК на праве оперативного управления – это:
121. Федеральное казенное предприятие АПК и предприятие АПК на праве хозяйственного управления – это:
122. К федеральным государственным сельскохозяйственным унитарным предприятиям относятся:
123. К государственным сельскохозяйственным унитарным предприятиям субъектов РФ относятся:
124. Федеральные государственные сельскохозяйственные унитарные предприятия субъектов РФ:
125. Государственные сельскохозяйственные унитарные предприятия:
126. Муниципальные сельскохозяйственные унитарные предприятия учреждаются:
127. Организационно-правовая форма предприятия в АПК «Товарищество» - это:
128. К хозяйственным товариществам в АПК относятся:
129. Товарищество на вере и коммандитное товарищество в АПК – это:
130. В полном товариществе в АПК права участников:

131. Прибыль и убытки в полном товариществе в АПК распределяются:
132. Управление в полном товариществе в АПК осуществляется:
133. При принятии решения каждый участник полного товарищества имеет:
134. Полные товарищи в товариществе на вере несут риск убытков:
135. Вкладчики в товариществе на вере:
136. Вкладчики в товариществе на вере:
137. В хозяйственных обществ в АПК участие учредителей в делах:
138. В АПК в организационно-правовых формах предприятий различают следующие виды хозяйственных обществ:
139. Участники в обществе с ограниченной ответственностью:
140. В ООО высшим органом управления является:
141. Участники в обществе с дополнительной ответственностью:
142. В обществе с ограниченной ответственностью и обществе с дополнительной ответственностью организация управления:
143. В акционерном обществе высшим органом управления могут быть:
144. Сколько акций акционерного общества необходимо иметь, чтобы иметь возможность единолично принимать решения:
145. Кто имеет больше полномочий в принятии решений в акционерном обществе:
146. На практике возможность управлять акционерным обществом дает владение:
- Вопрос 147. В акционерных обществах органы управления могут иметь структуру:
148. К органам управления акционерного общества относятся:
149. Сельскохозяйственный производственный кооператив – это:
150. Сельскохозяйственный производственный кооператив – это:
151. Сельскохозяйственный производственный кооператив и артель – это:
152. Управление в СХПК осуществляется на основе:
153. Высший орган управления СХПК:
154. Общее собрание коллектива СХПК имеет право решать:
155. К вопросам исключительной компетенции общего собрания СХПК относятся:
156. К вопросам исключительной компетенции общего собрания СХПК относятся:
157. Проводится общее собрание коллектива не реже:
158. Решения на общем собрании СХПК могут приниматься:
159. Решения на общем собрании СХПК принимаются:
160. Внеочередные собрания проводятся, если:
161. Созываются заседания Правления СХПК не реже:
162. О своей работе Правление СХПК отчитывается перед:
163. Председатель СХПК имеет право:
164. Председатель СХПК имеет право:
165. Руководитель СХПК:
166. Решения общего собрания и правления СХПК оформляются:
167. Создание Наблюдательного совета в кооперативе допускается при численности более:
168. Правление и Наблюдательный Совет кооператива ежегодно отчитываются о
169. Наблюдательный Совет и Ревизионная комиссия в кооперативе:
170. В крестьянском (фермерском) хозяйстве хозяин не имеет право:
171. Хозяин фермерского хозяйства :
172. Фермы в зависимости от типа организации производства подразделяются на:
173. Предприятие или объединение признается холдинговой компанией:
174. Агрохолдинговые компании по видам различают:
175. Чистый агрохолдинг- это:
176. Смешанный агрохолдинг- это:
177. Организация управления агрохолдинговой компанией осуществляется в зависимости:

178. Организация управления во всех агрохолдинговых компаниях:
179. В холдинговой компании управление может осуществляться по одному из следующих видов:
180. Стратегическое управление на предприятиях АПК – это:
181. Основная задача стратегического управления в АПК:
182. В стратегическом управлении в АПК к основным принципам относятся:
183. В рамках управления предприятием АПК цели выполняют следующие функции:
184. Руководителями предприятий АПК цели определяются:
185. По степени важности цели в управлении разделяются на:
186. Система целей, которая складывается при управлении на предприятии:
187. По содержанию цели управления подразделяются на:
188. Стратегия управления предприятием АПК предполагает:
189. При выборе стратегии управления предприятием должны учитываться:
190. Разработка стратегии на предприятии АПК состоит из следующих этапов:
191. Предприятия АПК могут выбрать следующие стратегии:
192. Продуктивно-рыночная стратегия направлена на:
193. Конкурентная стратегия и стратегия лидерства:
194. Конкурентная стратегия ставит цель:
195. Стратегия нововведений направлена на:
196. Стратегия развития направлена на:
197. Стратегия поглощения предполагает:
198. Назначение планирования при управлении на предприятиях АПК заключается:
199. В системе перспективного планирования в зависимости от методологии и целей различают:
200. Долгосрочное планирование на предприятии АПК отличается от стратегического:

### **Вопросы к экзамену в устной форме**

1. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент».
2. Современные подходы к определению предмета менеджмента.
3. Функции менеджмента.
4. Влияние исторических факторов на эволюцию задач менеджмента.
5. «Одномерные» учения об управлении: научное управление.
6. Сущность и эволюция бихевиористских представлений об управлении.
7. Роль организационных теорий в развитии теории менеджмента.
8. «Синтетические» учения об управлении.
9. Место П. Друкера в создании учения об управлении.
10. Ситуационные теории менеджмента.
11. Основные принципы теории «7-S».
12. Американская модель менеджмента. Японская модель менеджмента.
13. Маркетинговая (информационная) модель менеджмента.
14. Школа использования научных достижений в управлении.
15. Специфика управленческого труда в организации. Типовые операции и процедуры управленческих работ.
16. Категории управленческих кадров. Индивидуальная, коллегиальная и коллективная деятельность менеджера.
17. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в управлении организацией.
18. Влияние направлений деятельности организации на ее структуру.
19. Классификация организаций. Формы объединения компаний.
20. Принципы общей теории систем.

21. Организация как закрытая и открытая система.
22. Влияние факторов макросреды и микросреды на управление организацией.
23. Механизмы связи внутренней и внешней среды. Типология организаций в зависимости от их отношений с внешней средой.
24. Механизм интеграции в систему. Взаимодействие между системой и ее частью.
25. Выделение основных структурных компонентов организации.
26. Организационная структура в системе менеджмента.
27. Понятие рациональной бюрократической организации.
28. Функциональная организационная структура.
29. Дивизиональная организационная структура. Выбор типа дивизиональной структуры.
30. Дивизионально-продуктовая структура.
31. Дивизиональная структура, ориентированная на потребителя.
32. Географическая дивизиональная структура.
33. Проектная организационная структура.
34. Матричная структура организации.
35. Организация конгломератного типа.
36. Динамическая сетевая организационная структура.
37. Эдхократическая организационная структура.
38. Многомерная организационная структура.
39. Организация, ориентированная на рынок.
40. Партисипативная структура.
41. Предпринимательская структура.
42. Властные полномочия в организационной структуре. Принципы формирования командной цепочки.
43. Централизация и децентрализация: преимущества и недостатки.
44. Линейные и вспомогательные отделы в организационной структуре.
45. Понятие нормы управляемости.
46. Проектирование организационной структуры. Этапы организационного проектирования. Понятие реинжиниринга.
47. Принципы разработки оргструктур управления.
48. Оптимизация оргструктуры управления. Признаки оптимальной организационной структуры.
49. Выработка критериев для оценки возможностей организационной структуры управления.
50. Разработка организационной структуры с учетом особенностей жизненного цикла организации.
51. Действия менеджера на разных этапах жизненного цикла организации.
52. Организация системы франчайзинга. Виды франчайзинговых систем и соглашений.
53. Разработка целей деятельности организации. Функции целей.
54. Классификация целей.
55. Процесс построения дерева целей.
56. Понятие и виды прогноза. Принципы прогнозирования.
57. Методы прогнозирования: количественные и качественные.
58. Сущность и принципы планирования.

59. Методы планирования: балансовый, бюджетный, нормативный.
60. Графические и математические методы планирования.
61. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.
62. Целевые комплексные программы.
63. Бизнес-планы.
64. Значение функции мотивации в менеджменте.
65. Мотивационная теория подкрепления.
66. Применение в менеджменте иерархии потребностей А. Маслоу.
67. Иерархия мотивов индивидуальной и групповой мотивации В. Зигерта и М. Ланга.
68. Управленческая решетка Роберта Р. Блейка и Джейн С. Моутон.
69. Мотивационная модель Ф. Герцберга.
70. Мотивационная модель Д. Макклелланда.
71. Теория ожиданий В. Врума. Применимость теории ожиданий в практике управления.
72. Теория справедливости.
73. Модель Л. Портера - Э. Лоурера. Применимость модели в практике управления.
74. Мотивация снижения текучести управленческих кадров.
75. Организационные отношения в системе менеджмента.
76. Коммуникационный процесс и коммуникативные различия. Виды коммуникаций в организации.
77. Организационная культура. Сильная и слабая культура.
78. Доминирующие культуры и субкультуры. Многообразие и монокультура в организации.
79. Способы передачи и изменения культуры организации.
80. Особенности управления человеком. Социально-психологические свойства личности в менеджменте.
81. Психологические особенности управления группой.
82. Структура коммуникаций в группе. Положение человека в группе. Групповые нормы.
83. Классификация групп. Стадии и уровни развития группы в психологической теории коллектива.
84. Динамические процессы в группе. Процесс принятия группового решения.
85. Лидерство и руководство в малых группах. Теории происхождения лидерства.
86. Стилль руководства. Характерные черты различных стилей руководства. Особенности сильных и слабых руководителей.
87. Деловые качества руководителя.
88. Модели деятельности руководителей: авторитарного слабого руководителя, либерального слабого руководителя, сильного руководителя.
89. Концепция управления человеческими ресурсами.
90. Контроль как функция менеджмента, его виды. Принципы осуществления контроля.
91. Функции контроля в системе менеджмента. Этапы процесса контроля.

### **Варианты заданий для интерактивных занятий и самостоятельной работы**

Деловая (ролевая) игра по теме «Организационный механизм управления»

Проведение деловой игры по теме «Организационный механизм управления» представляет собой управленческую имитационную игру, в ходе которой участники, имитируя

деятельность того или иного служебного лица, на основе анализа данной ситуации принимают решения.

Основная цель деловой игры – научить участников ориентироваться в различных ситуациях, учитывать возможности и состояние других людей, устанавливать с ними контакты, влиять на их интересы.

В ней воспроизводятся наиболее типичные профессиональные ситуации в сжатом виде. Она направлена на развитие у студентов умений анализировать конкретные практические ситуации и принимать решения. Это в определенной мере репетиция производственной или общественной деятельности. Во время игры развивается творческое мышление (способность поставить проблему, оценить ситуацию, выдвинуть возможные варианты разрешения и, проанализировать эффективность каждого, выбрать наиболее оптимальный вариант) и профессиональные умения специалиста, деятельность которого, в конечном счете, сводится к принятию решения.

#### Упражнение «Эффективный руководитель»

Целью данного упражнения является формирование у студента личного представления об основных профессиональных и личностных качествах управленца.

Задание. Крупная страховая компания открывает филиал в городе. На должность главного управляющего филиалом необходимо подобрать кандидата.

Сформулируйте основные профессиональные и личностные качества потенциального руководителя филиалом по следующим критериям:

- образование и опыт работы;
- черты личности (уравновешенность, темперамент...);
- отношение к людям (общительность, доброжелательность.);
- отношение к работе (организованность, ответственность.);
- деловые качества (умение ориентироваться в сложной ситуации, умение урегулировать конфликтные ситуации.);
- отношение к вовлечению персонала в общую работу; - отношение к новому;
- отношение к общественной деятельности и участие в ней;
- состояние здоровья;
- этические нормы, которым должен следовать.

Порядок выполнения работы

1.Группа студентов делится на малые подгруппы из 4-5 человек.

2.Этап молчаливого генерирования.

Каждому члену подгруппы предлагается в течение 10 минут самостоятельно перечислить профессиональные, личностные качества и навыки управленца.

3.Этап совместного обсуждения. В течение 10 минут из предложенных каждым участником вариантов подгруппа должна выработать общее представление об основных качествах профессионального управленца, по которым должна производиться оценка потенциального руководителя филиала.

Подгруппа должна выработать до 12 качеств профессионального управленца.

4.Этап презентации. Каждая подгруппа публично представляет результаты своей работы.

#### Лекция с запланированными ошибками (лекция-провокация)

При изучении темы «Организационный механизм управления» проводится лекция с запланированными ошибками (лекция-провокация), которая направлена на решение студентами задач связанных с планированием организационных структур и структур управления организацией. После объявления темы лекции преподаватель сообщает, что в ней

будет сделано определенное количество ошибок различного типа: содержательные, методические, поведенческие и т.д.

Цель лекции: направлена на выполнение студентами задач связанных с планированием организационных структур и структур управления организацией, внимательного прослушивания и полного освоения лекционного материала.

Ожидаемые результаты: в ходе лекция с запланированными ошибками студенты должны освоить и продемонстрировать:

- знания в деятельности организации;
- иметь представления об общих понятиях организационной структуры и структуры управления
- способность выбрать инструментальные средства для описания организационных механизмов

Ход лекции: Преподаватель объявляет тему, цель, вопросы лекции, нормативные документы, сообщает, что в ней будет сделано определенное количество ошибок различного типа: содержательные, методические и т.д. В процессе изложения лекционного материала преподаватель намеренно приводит ошибочные определения экономических категорий, ошибочные высказывания, касающиеся различных форм организационных структур, также ошибочные представления об организации управления на предприятиях различных организационно-правовых форм. После изложения материала по каждому вопросу преподаватель спрашивает у студентов о замеченных ошибках. Студенты должны назвать ошибки. Преподаватель вместе со студентами обсуждают ошибки и вырабатывают вместе правильные определения, составляют корректные варианты организационной структуры и структуры управления. Такая форма работы побуждает к более качественному усвоению предложенного материала. По окончании лекции преподаватель подводит итоги лекции, отмечает и оценивает наиболее активных студентов, которые выявили намеренно допущенные ошибки.

### **Вопросы к индивидуальному собеседованию, кейсы по темам дисциплины «Теория управления»**

#### **Тема 1. Теоретические и методологические аспекты теории управления**

1. Раскройте методологию теории управления.
2. Приведите примеры субъекта и объекта управления, их взаимодействия.
3. Раскройте суть и содержание административных, экономических, социально-психологических и организационных методов управления.
4. Раскройте взаимосвязь методов управления
5. В чем заключается особенность управления в государственной сфере, некоммерческой организации?

#### **Кейс 1**

Целью данного упражнения является формирование у студента в процессе анализа кейс-ситуации понимания значения менеджмента и содержания управленческого труда.

Задание. Почти 15 лет Анастасия Х. работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли. В течение ряда лет дела на предприятии шли все хуже, и только в последний год ситуация стала исправляться. Заказы потребителей возрастали, производительность и качество повысились по сравнению с уровнем, на котором они находились несколько лет назад, - все это благодаря комплексной программе по улучшению работы предприятия. Поэтому для Анастасии и еще 400 ее сослуживцев было неожиданностью, когда они узнали о своем внезапном увольнении в соответствии с решением нового исполнительного директора сократить производство.

Анастасии пришлось искать себе другую работу, но это оказалось очень сложно, и усилия нескольких месяцев ни к чему не привели. Ее сбережения заканчивались, и Анастасия начала понемногу падать духом, когда случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности работать - подстригать газоны в частных хозяйствах. Вскоре девушка устроилась на работу и дела у нее пошли хорошо.

Однажды она решила основать свое собственное дело - ухаживать за газонами и лужайками. Анастасия испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником.

Она немного пугалась полной самостоятельности, но тем не менее, хотела добиться успеха.

Поначалу дело шло несколько медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйствами. Одни были рады переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней из профессиональных фирм по уходу за садом. К концу первого года самостоятельной работы Анастасия уже знала, что этим способом сможет зарабатывать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: подкармливала и пропалывала газоны и садики, подстригала кустарник. Дело шло настолько хорошо, что Анастасия наняла себе в помощь двух помощников и даже при этом полагала, что при желании дело можно расширить.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Кто, по-вашему, Анастасия - менеджер, бизнесмен или предприниматель?
2. Является ли Анастасия производственным менеджером собственного бизнеса?
3. Какие функции управления вынуждена выполнять Анастасия?
4. Какие роли в процессе управления (по Минцбергу) выполняет Анастасия?
5. Какие профессиональные и личностные качества помогли Анастасии в ведении собственного дела?

## **Тема 2. Развитие отечественной и зарубежной управленческой мысли**

1. Какое влияние оказала кооперация труда на появление управленческих функций?
2. Кто автор новой технократической концепции и в чем ее суть?
3. В чем заключается сущность графиков Гантта?
4. В чем суть администрирования, и какие функции выделил А. Файоль?
5. Чем обусловлен переход от административной школы к направлению изучения человеческих отношений?
6. Опишите основные выводы хоторнских экспериментов.

### *Задание 1*

Определить, вклад каких школ в науку об управлении перечислен в каждой из таблиц 1.1-1.4 (школа научного управления, школа административного управления, школа человеческих отношений и науки о поведении и школа науки управления или количественных методов).

Таблица 1.1. Вклад в науку управления (вариант 1)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Школа _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.<br>2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом. |

Таблица 1.2. Вклад в науку управления (вариант 2)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Школа _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.<br>2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.<br>3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.<br>4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности. |

Таблица 1.3. Вклад в науку управления (вариант 3)

|                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Школа _____                                                                                                                                                                                              |
| 1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.<br>2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях. |

Таблица 1.4. Вклад в науку управления (вариант 4)

|                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Школа _____                                                                                                                          |
| 1. Развитие принципов управления.<br>2. Описание функций управления.<br>3. Систематизированный подход к управлению всей организации. |

### Задание 2

Установите соответствие между названиями подходов к развитию теории и практики управления и их описаниями:

| Названия подходов                                          | Описания подходов                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Подход с позиций выделения различных школ в управлении. | А. Рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.                                                                                                                                                                                               |
| 2. Процессный подход.                                      | Б. Заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов. |
| 3. Системный подход.                                       | В. Концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией.                           |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.                                                                                                                                              |
| 4. Ситуационный подход. | Г. В нем подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. |

### Тема 3. Принципы построения и функционирования систем управления

1. Чем планирование отличается от прогнозирования?
2. Что представляет из себя индикативное планирование?
3. Какова роль миссии организации? Какие требования предъявляются к миссии?
4. На основе каких показателей разрабатывается проект федерального бюджета?
5. Назовите основные нормативно-правовые акты, регламентирующие процесс прогнозирования и планирования на государственном уровне.
6. В чем заключается подход SMART к формулировке целей организации?
7. Назовите базовые стратегии по М. Портеру. Приведите примеры организаций, функционирующие по каждой из указанных стратегий.

#### Задание 1

Выберите из рейтинга ведущих компаний Forbes или РА «Эксперт» несколько организаций и проанализируйте их миссию и цели с точки зрения наличия необходимых характеристик. По желанию, дайте рекомендации по изменению поставленных целей или миссии.

#### Задание 2.

Проанализируйте программные статьи руководителей страны, послания Президента РФ Федеральному Собранию РФ. Выберите несколько поставленных целей и проанализируйте их с точки зрения подхода SMART.

#### Задание 3.

Внимательно прочитайте описанную ситуацию (кейс). Ответьте на поставленные вопросы. (Источник- Harvard business review).

#### Кейс 1

— Ян Карлович! Я придумал! — в кабинет руководителя HR-практики крупной консалтинговой компании «Вперед Плюс» вбежал молодой темноволосый мужчина внушительной комплекции. Едва прикрыв за собой дверь, он бросился к столу начальника и с разлета уселся в кресло.

— Стучать тебя, видимо, никто не научил. Да, Федор? — недовольно спросил Ян Карлович.

— Простите, — Федор смутился и неловко приподнялся в кресле. — Забылся, честно говоря... Просто вот... хотел поделиться идеей.

— Федя, о чем ты? Ночь на дворе, всем давно пора по домам.

— Ой, — еще больше смутился молодой человек: он наконец заметил, что начальник стоит с ключами в руке и с сумкой через плечо. — Вы уже уходите? А я думал...

— Ладно, — нехотя проговорил Ян Карлович, — что там у тебя? Какая еще идея?

— Ну как же, Ян Карлович? — удивился Федор. — Вы же сами сегодня на собрании зачитывали нам письмо генерального. Вот, я даже законспектировал: «Консалтинговые услу-

ги продаются хуже, чем раньше. В нынешних условиях наша задача — увеличение прибыли на 5—7 процентов в год. Необходим поиск альтернативных источников дохода». И так далее. Так вот я подумал...

Ян Карлович вздохнул и снял с плеча сумку.

— Ладно, Федя, выкладывай. Только быстро.

Клуб по интересам

Федор судорожно ощупал карманы, выудил носовой платок, торопливо протер вспотевшее лицо и приступил к рассказу.

— В двух словах: я прикинул, какие есть бизнесы, более-менее сопряженные с нашим. Перебрал все, пока не сообразил: конференции!

— Не хочу тебя расстраивать, но об этом мы уже думали, — оборвал подчиненного Ян Карлович.

— Конечно, я и не сомневался, — поспешил ответить Федор. — Но речь не о простых конференциях. Ведь, будем откровенны, в этом бизнесе высока конкуренция, да и люди на подобные мероприятия не слишком охотно ходят. Так вот я подумал: что должен приносить нам новый бизнес? Только деньги? Конечно, нет! Он должен работать на репутацию компании. Плюс открывать доступ к новым клиентам. Конференции, безусловно, приносят деньги — билеты, спонсорство, все дела. Репутацию они тоже, в принципе, укрепляют — если в этих конференциях принимают участие «правильные» люди. Но где гарантия, что нам удастся собрать одних звезд? Если билеты на мероприятие распространяются за деньги, о селекции, то есть о сборе качественной аудитории речь не идет. Кроме того, всегда существует риск не продать все билеты. Я прав?

Ян Карлович развел руками.

— Ну-у-у, — протянул он, — да. И какие ты видишь альтернативы?

— Я придумал такую хитрую штуку... Клуб!

— По интересам что ли?

— Можно сказать и так, — Федор кивнул и в который раз промокнул лицо платком. — Хотя, строго говоря, любая конференция — это клуб по интересам. Но клуб — открытый.

— Ага, а твой — закрытый? — в голосе Яна Карловича послышалась заинтересованность. — Кажется, я начинаю понимать.

Воодушевленный едва уловимыми признаками одобрения начальства, Федор просиял.

— Да, да, именно так! Закрытый клуб, и не один, а много. Исключительно для топ-менеджеров, руководителей крупных компаний, вице-президентов. Для самых успешных, самых влиятельных, самых уважаемых...

Заметив, что его слова зацепили начальника, Федор замолчал, чтобы дать ему возможность все осмыслить. Когда Ян Карлович удовлетворенно кивнул, Федор с возбуждением продолжил.

— В основном это будут наши клиенты, но не только. С помощью клубов — назовем их профессиональными сообществами — мы будем привлекать новых клиентов. Вместе с именными приглашениями будем рассылать потенциальным участникам список тех, кто уже вступил в наше сообщество, и тех, от кого мы ждем подтверждения. Эти имена, я уверен, станут для всех весомым аргументом. — Так, — вспомнил Ян Карлович, — а еще ты сказал, что клубов будет

несколько. То есть, и правда, по интересам?

— Ну конечно! Например, закрытый клуб HR-директоров, IT-директоров, финансовых директоров...

— Ну что ж, — задумчиво произнес Ян Карлович, — идея неплохая. И вполне осуществимая.

— Отлично! — обрадовался Федор. — Если мы в ближайшее время начнем работать над этим проектом, то сможем опробовать его уже в этом году. И если все пойдет как надо, в следующем он принесет нам те самые 5—7 процентов, которые от нас требует руководство компании.

— Что ж, посмотрим, — Ян Карлович встал и взял ключи от машины. — Ты же понимаешь, над этой идеей еще работать и работать.

#### Пилот

Через пару недель план создания «Клуба по интересам» был приведен в удобоваримый вид. За основу пилотного проекта взяли «Профессиональное сообщество HR-директоров». Сформированная Яном Карловичем команда изучила рынок и отобрала 30 самых авторитетных директоров по персоналу и, пользуясь личными связями, заручилась предварительным согласием большинства из них. Оказалось, что идея Федора давно витала в воздухе, только вот ухватить ее и облечь в правильную форму никому еще не удавалось. Так что, когда люди понимали, что членство в клубе даст им возможность общаться с равными себе и обсуждать самые животрепещущие проблемы профессионального характера, они приходили в совершеннейший восторг. Встречи сообщества было решено устраивать раз в квартал. Каждая встреча, по задумке сотрудников «Вперед Плюс», должна была делиться на две части — официальную и неофициальную. На официальной церемонии звучали бы речи на заданную тему — как самих членов клуба, так и приглашенных спикеров. Неофициальная часть — это фуршет, обсуждение услышанного, обмен идеями, установление деловых контактов. В этом заключался интерес членов клуба.

Интерес устроителей мероприятия был, как и говорил Федор, в укреплении собственной репутации, в расширении клиентской базы и еще — в продаже спонсорства. Для первой встречи клуба нашли восемь спонсоров: тренинговые компании, банки, страховщики и другие организации, которые могли что-то предложить корпорациям через их директоров по персоналу. Руководство компаний — потенциальных спонсоров сотрудники «Вперед Плюс» также без труда заинтересовали в будущем мероприятии.

Словом, пилотный проект «Клуба» был разработан со всей возможной тщательностью и готов к запуску. Команда Яна Карловича свою работу выполнила. Теперь пришла пора вступить в игру самому руководителю практики HR-консалтинга.

#### В бухгалтерии

Нина Петровна Соколова, главный бухгалтер компании «Вперед Плюс» закрыла папку «Клуб» и, будто стирая с нее пыль, провела по обложке рукой с причудливым маникюром. В кабинете стояла гнетущая тишина.

— Нина Петровна, ну что же вы молчите? — не выдержал Ян Карлович. — Чтото не так? Скажите хоть что-нибудь!

— Это вы мне скажите: на чем вы тут деньги собрались зарабатывать?

— Как на чем? — Вопрос бухгалтера привел Яна Карловича в замешательство.

— Тут же все ясно: на спонсорах.

— Ну тогда я вас разочарую: совершенно бесперспективная идея.

— Что значит «бесперспективная»? Диверсификация клиентской базы — это уже не перспектива? А развитие бизнеса? А семипроцентное повышение прибыли? О чем вы говорите?!

— Только о том, что на таком проекте мы ничего не заработаем. А если и заработаем, то сущие копейки. С вероятностью девяносто девять процентов налоговая усмотрит тут упущенную выгоду, или недопоказанную прибыль, если хотите. Заподозрит, что билеты на эти мероприятия мы все-таки продавали, и тогда нам придется заплатить НДС с этих якобы доходов и налог на прибыль.

— Какой еще налог, — не понял Ян Карлович, — мы же не продаем билеты!

— А вы пойдите докажите им это!

— Но как они его высчитывать-то будут? — не унимался Ян Карлович.

— Элементарно: исходя из усредненной стоимости билетов или, скажем, клубного членства... Так что мой вам совет: сделайте платное членство или забудьте о своей безумной идее.

— Забыть?! — с вызовом переспросил Ян Карлович. — Как я посмотрю, для вас это проще всего. А вам не приходило в голову, что можно пойти другим путем? Вместо того

чтобы накладывать свое вето на новые проекты, вы бы лучше подумали, что тут можно сделать! Придумали, как оформить проект, как убедить налоговую в нашей честности.

— Что я придумаю? Что я придумаю?! — с ходу завелась Соколова. — Все вы тут такие умные, креативные — один круче другого! Даете волю безудержной фантазии, что-то выдумываете, сочиняете. Раз-два, проект готов. Делов-то! Теперь можно отдыхать — ваша миссия выполнена! А думать, как все это проводить — дело бухгалтерии. Это мы должны расхлебывать ваши художества!

Мы да юристы. Сходите к ним, кстати, — они вам еще не то скажут.

Крик души

Выйдя от Соколовой, Ян Карлович направился напрямик в юридический отдел. Приятельские отношения с главным юристом позволяли ему надеяться: разговор принесет хоть какие-то плоды.

— А ведь ее можно понять, — вздохнул юрист, выслушав рассказ Яна Карловича. — Ведь ваш проект не единственный: у каждого департамента нашей огромной компании куча идей! Одна круче другой! И в какой из них налоговая усмотрит нарушения, предсказать невозможно. Ведь им в голову может взбрести что угодно. Так что тут недоимка, там недоимка — вот и набежит некая критическая сумма, из-за которой на нашего генерального заведут дело. А это уже не шутки.

— Какая недоимка, о чем ты говоришь? Это же просто смешно. Повторяю тебе: мы не собираемся продавать билеты! Получается, что нас априори считают виноватыми. Изворотливыми обманщиками. И тупыми к тому же. У нас что, не действует презумпция невиновности?

Юрист развел руками:

— Ты что, не знаешь в какой стране живешь?! У нас теория и практика расходятся так далеко, что и говорить нечего.

— Да бог с ними, с теорией и практикой, — снова вышел из себя Ян Карлович. — Меня другое бесит. У нас в компании полный раздраз. Бизнес-подразделения из кожи вон лезут, думают о развитии, что-то организуют, куда-то стремятся. А финансисты — да что финансисты, и юристы туда же! — только все тормозят. На развитие им начхать. Им в лом пошевелить мозгами и что-нибудь придумать. Они думают только о снижении рисков, а не о поиске решений. А ведь как красиво все говорят: «Мы бизнес-ориентированы». Чушь все это! Пустые слова. Вместо того чтобы помогать бизнесу, они ему только мешают! И ладно бы я не знал, что бывает иначе, не видел, что в других компаниях обеспечивающие подразделения действительно работают на бизнес, — тогда бы еще ладно. Я бы считал, что это в порядке вещей, и не выступал. А так... Лень Рим, простите, задницу оторвать от стула и что-то сделать. Хотя бы поинтересоваться, как такие вопросы решают другие компании. Я уж молчу о том, чтобы подстраивать под новый проект бизнес-процессы, прописывать новые структуры, разрабатывать стратегию... Знаешь, достало все это!

— Что я могу сказать? — пожал плечами юрист. — Есть такая проблема, да. Но решать ее должны не мы, то есть не только и не столько мы, сколько наш генеральный. Иди к нему, раз уж так наболело...

Генеральный директор консалтинговой компании «Вперед Плюс» разговор с Яном Карловичем воспринял как последнее предупреждение: пора действовать. Он не раз уже замечал признаки разлада между подразделениями в компании: нет в ней слаженности, нет работы на одну цель. И с этим определенно пора что-то делать! Но что — этого директор пока не знал...

*Вопросы:*

1. На какую стратегию ориентируется компания «Вперед плюс» при разработке идеи «Клуба» (сформулируйте в терминах базовых стратегий М. Портера). Свой ответ аргументируйте.

3. Какие меры должен предпринять генеральный директор, чтобы согласовать деятельность подразделений?

4. Каким образом, на Ваш взгляд, должен быть организован процесс выдвижения и анализа предложений по улучшению деятельности компании (разработке новых направлений и т.п.) со стороны сотрудников? Кто должен принимать окончательное решение?

#### **Тема 4. Организационный механизм управления**

1. Назовите виды бюрократических структур организации
2. Опишите виды органических структур управления
3. Определите основные отличия функции организации в коммерческих структурах и системе ГМУ
4. Каковы тенденции эволюции организационных структур?
5. Что такое норма управляемости? Какова оптимальная норма управляемости в коммерческой организации и государственной службе?
6. Каким образом можно определить эффективность процесса организации?

##### *Задание 1.*

Найдите организационно-управленческие ошибки в следующих высказываниях:

- Начальник планово-экономического отдела предприятия приказал помощнику директора по экономическим вопросам ускорить расчет калькуляции на изделие А-1
- Начальник планово-экономического отдела предприятия вызвал к себе в кабинет управляющего цехом №1 и приказал ему принять меры по ускорению производства изделия А-1

##### *Задание 2.*

Подумайте, какого типа могут быть организационные структуры организаций, описанных ниже. Нарисуйте их возможные структуры с учетом ваших знаний об этих организациях. Выбор структуры обоснуйте.

- Министерство образования и науки РФ
- ОАО «Мобильные телесистемы»
- McDonald's
- Администрация президента РФ
- Исполнительный комитет МО г. Казани
- ООО «Бахетле»

##### *Задание 3.*

Определите типы структур управления, представленные на рисунках 1-3. (источник М. Мескон и др. «Основы менеджмента».-М.:Дело.-2011

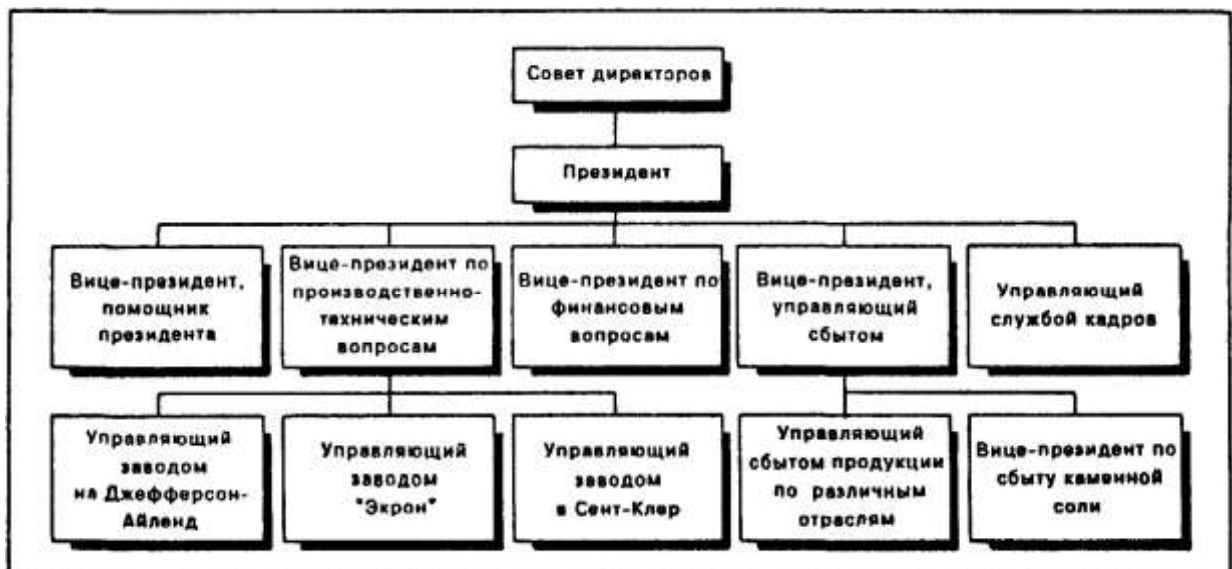


Рисунок 1.

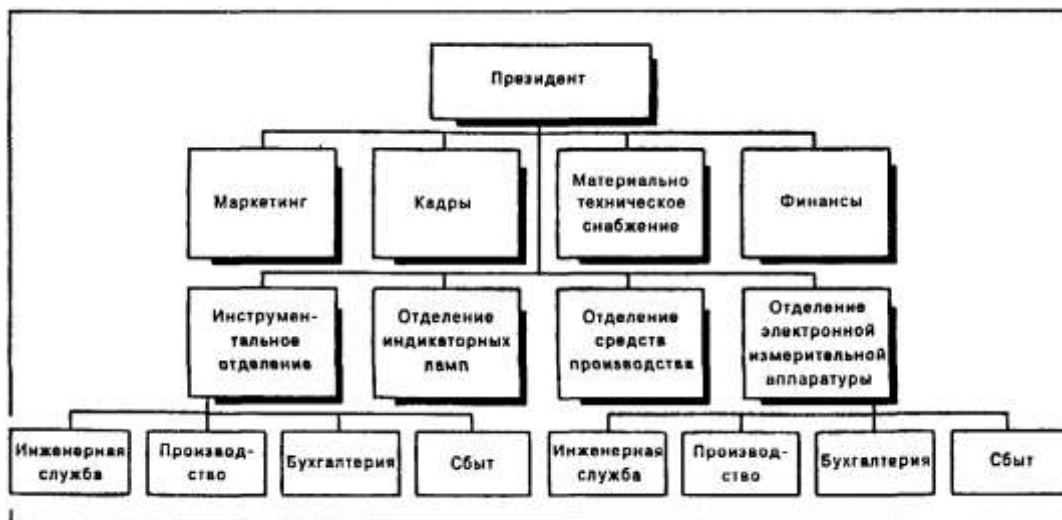


Рисунок 2.

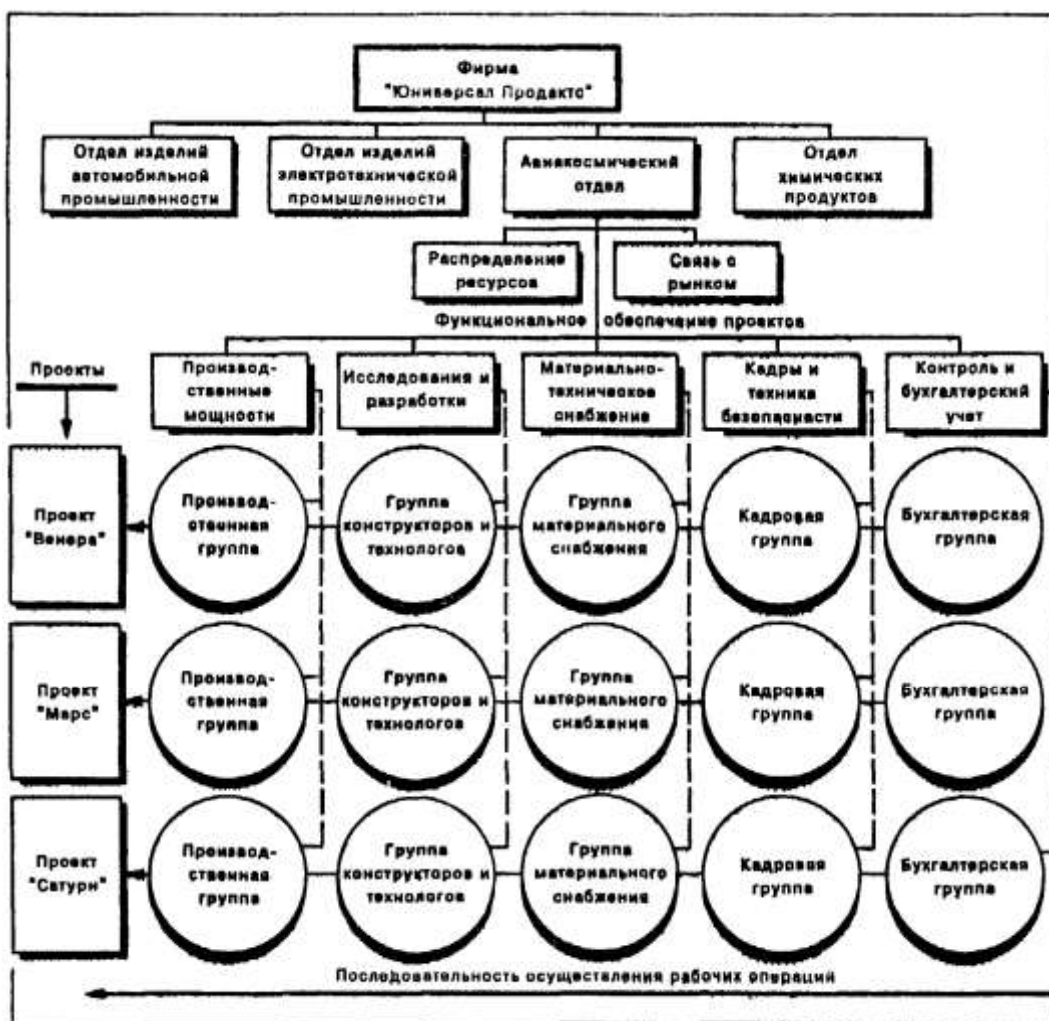


Рисунок 3.

### Вопросы для практического занятия в рамках темы: «Организация управления на предприятиях различных организационно-правовых форм»

#### Задание №1

1. Что такое организационно-правовая форма предприятия? Обоснуйте ответ примерами.
2. На основании какого документа ведет свою деятельность юридическое лицо?
3. Каким образом, кем или чем регулируются вопросы формирования, реорганизации и ликвидации разных предприятий?
4. Чем отличается Учредительный договор от Устава?
5. Уставный капитал и уставный фонд – это одно и то же?
6. О чем говорит субсидиарная ответственность?

#### Задание №2

Задание на внимательность и закрепление материала. Какие ошибки допущены в высказываниях? Ответы аргументировать.

1. Михаил Соловьев и Дмитрий Марянин – лучшие фермеры региона, решили создать семейное фермерское хозяйство, занимающееся молочным скотоводством, которое будет расположено в центре г. Тулы
2. Государственное унитарное предприятие ОАО «Газпром» закупило контрольный пакет акции у Генерального директора СХПК «Алга» г. Саранска.

## Тема 5. Экономический механизм управления

1. Какие компоненты включает в себя система управления?
2. Из каких функциональных подсистем состоит система управления предприятием?
3. Что входит в задачи управления производством?
4. Какие элементы включают в себя управленческие технологии?
5. Какие типы организационных структур управления вам известны?

### *Кейс 1*

Компьютерная компания одного из небольших городов России с численностью населения порядка полумиллиона человек на рынке уже более 20 лет. Имеет собственный офис, торговый зал. Основным направлением деятельности фирмы является продажа компьютеров и комплектующих корпоративным и розничным клиентам. Кроме этого в компании существуют такие направления деятельности как IT-аутсорсинг и сервисное обслуживание техники, проектирование и монтаж информационных сетей.

Вплоть до кризиса 2008 года компания показывала стабильные темпы роста. Прибыль от розничных и корпоративных продаж была примерно сопоставима.

На сегодняшний день штат сотрудников составляет около 40 человек. Стоит отметить не совсем стандартную организацию компании. В компании нет обособленных отделов продаж для корпоративных клиентов, для розницы и отдела закупок. Вместо этого выделено единое направление продаж компьютерной техники, сотрудники которого взаимозаменяемы. Т.е. каждый сотрудник при необходимости может работать и с корпоративными, и с розничными клиентами, а также заниматься закупкой определенной группы товаров. Высокая компетенция продавцов поддерживается участием в закупках, тем самым они хорошо ориентируются в новинках, наличием товаров у поставщиков, логистических схемах поставки.

Ставка всегда делалась на командную работу, что давало хорошие результаты. В основном в компании подобралась команда сотрудников, которым комфортно работать вместе в таких условиях. Активными продажами компания никогда не занималась, клиенты приходили сами (естественно, компания много рекламировалась) и значительная часть постоянных корпоративных клиентов прошла через розницу.

После кризиса 2008 ситуация поменялась. Во-первых, люди стали покупать значительно меньше техники, во-вторых, в город пришли крупные сетевые продавцы компьютерной техники. В результате розничные продажи упали в несколько раз (корпоративные остались примерно на том же уровне). Сегодня компания живет в основном за счет постоянных корпоративных клиентов. Функционируют и другие направления деятельности, но основную прибыль приносят продажи. Совершенно ясно, что конкурировать в сегменте розничных продаж с крупными сетевыми игроками компания не может, поэтому основной упор следует сделать на развитие корпоративного сегмента.

Система оплаты труда сотрудников отдела продаж – окладно-премиальная. Размер оклада определяется в зависимости от квалификации, опыта и стажа и назначается руководителем компании. Премиальная часть – процент от сверхпланового объема продаж за период – распределяется пропорционально окладам. С 2008 года с падением объемов продаж премия не выплачивается.

Модель «пассивных» продаж, которая с успехом применялась до кризиса, сейчас не работает. Очевидно, что стоит переходить на активные продажи. Сложность заключается в нестандартной структуре компании и мотивации сотрудников. Психологическое тестирование менеджеров направления продаж показало, что подавляющая часть сотрудников в приоритетах работы в компании на первое место ставит стабильность, в том числе и в заработной плате.

Поэтому попытка перехода на модель активных продаж может привести к следующим проблемам:

1. Далеко не все менеджеры в силу индивидуальных особенностей, воспитанных в сложившейся корпоративной среде, смогут заняться активными продажами. При этом на многих из них «завязаны» ключевые клиенты.

2. Внедрение мотивационных стимулов от личных объемов продаж приведет к возникновению конкуренции среди продавцов, что идет в разрез с существующей корпоративной этикой и действующими производственными процессами.

3. Постоянных ключевых клиентов вполне устраивает существующая система работы и перестройка может привести к их потере.

#### *Задание*

1. Есть ли необходимость и причины обращения за консультационной помощью к профессионалам?

2. Опишите алгоритм выбора консультанта в данном конкретном случае

3. Сформулируйте и структурируйте основные задачи для консультационной фирмы и опишите ожидаемые результаты.

### **Тема 6. Социально-психологический механизм управления**

1. Структура социально-психологических методов управления

2. Социально-психологические приемы формирования коллектива. Установление нормального психологического климата в коллективе

3. Лидер и руководитель. Стили руководства и рекомендации по этике руководства

4. Конфликтные ситуации в коллективе и пути их преодоления

#### *Кейс 1*

Внимательно прочитайте описанную ситуацию (кейс). Ответьте на поставленные вопросы. (Источник- Harvard business review).

Николай Егорович Лысенко во всем привык полагаться только на себя. Близких друзей у него давно не было, а приятелям — разве обо всем расскажешь? Гордый, независимый характер сформировался у Лысенко годам к 30, и сейчас, в 56, он понимал, что именно благодаря этой независимости (прямым следствием которой были сила воли и уверенность в себе) он добился в жизни всего, о чем мечтал. Высокая должность (уже семь лет он руководил крупным холдингом) и статус главы семьи еще больше закалили Лысенко и довели его чувство ответственности, можно сказать, до гипертрофированного состояния.

А отвечать действительно было за что. Семья казалась Николаю Егоровичу совершенно беспомощной: жена не работает, дочь, пройдя череду неудачных браков, одна воспитывает двоих детей, сын, студент-переросток, в жизни не проработавший ни дня, вечно влипает в неприятные истории. Всех их, привыкших к роскоши и бездействию, Лысенко безропотно тащил на себе.

На работе ответственности было не меньше. От него во многом зависело будущее компании — огромной, постоянно растущей и развивающейся. И хотя все решения принимал совет директоров, к мнению Лысенко прислушивались — кто с трепетом, кто с уважением, а кто с плохо скрываемой надеждой: авось споткнется, оступится. Оступаться Николаю Егоровичу было никак нельзя: возраст уже не тот, да и положение обязывает. Все эти годы ему удавалось избегать серьезных ошибок — и не потому, что он обходил острые углы. Наоборот, он часто рисковал, совершал опасные маневры, но при этом заранее все просчитывал, обдумывал и тщательно взвешивал. И в результате приобрел репутацию смелого, сильного и дальновидного руководителя. Но тут случилось непредвиденное.

#### *«Звонок другу»*

Итак, Николай Егорович во всем привык полагаться только на себя. Если ему предстояло принять важное решение, он обычно ни с кем не советовался. Выбрать верный путь ему помогали надежные ориентиры: честность, открытость, любовь (к работе и к семье), самоотдача. Но сейчас они не помогали — напротив, смущали и отвлекали. Вопрос, над которым Николай Егорович бился уже вторую неделю, казался ему неразрешимым. И вдруг, не ожи-

данно для себя, он почувствовал острую необходимость с кем-нибудь посоветоваться. Единственным, кто пришел в голову, оказался Алексей Алексеевич Степанов — первый начальник Лысенко, в каком-то смысле учитель и даже покровитель. Он не так давно вышел на пенсию, поэтому в бизнесе их уже ничто не связывало. Лысенко поддерживал с ним дружеские отношения, звонил, поздравлял с праздниками, но близких отношений между ними давно не было. Николай Егорович подумал, что это даже к лучшему: Степанов будет беспристрастным судьей. К тому же, он всегда был человеком откровенным и прямым — значит, если ничего не изменилось, честно выскажет все, что думает.

Целый день Лысенко колебался: то хватался за записную книжку, то откладывал ее в сторону и долгим немигающим взглядом смотрел на телефон. Ему, привыкшему полагаться на свои силы, трудно было

перебороть себя. Наконец он решился.

— Алло, Алексей Алексеич! Добрый вечер! Лысенко говорит. — Голос Николая Егоровича звучал твердо и уверенно. Справившись о здоровье Степанова, он перешел к делу. — Тут такая ситуация... Понимаю, что неожиданно, но мне бы посоветоваться с вами.

— Конечно, я к твоим услугам. Помогу чем смогу. — Степанов, хоть и был немногим старше Лысенко, всегда в общении с ним придерживался покровительственного тона. — Видимо, что-то серьезное стряслось. Я тебя прекрасно знаю, ты по пустякам беспокоить не станешь.

— Серьезное — не серьезное, но вот уже которую неделю бьюсь над одним вопросом. Не дается он мне. Алексей Алексеич, — вдруг спохватился Лысенко, — у вас время-то есть? Не отвлекаю? Может, перезвонить? Или встретимся как-нибудь?

— Ты вот что. Ты давай сейчас мне все расскажи, а потом подумаем — может, встретимся, все обсудим. А может, и так все решим, по телефону. В общем, выкладывай, в чем дело.

— Тогда я, пожалуй, издалека начну, если вы не против. Кое-что вы, конечно, и так знаете. Но я лучше повторю — на всякий случай, чтобы было понятно, что да как. В общем, я в «Солей» уже больше семи лет работаю — управляющим директором, меня туда с прошлой работы переманили. Тогда французы — акционеры у «Солея» французские — в очередной раз решили сменить руководителя. Ну «в очередной» — это я загнул: просто сначала, когда они купили российского ритейлера и вышли на наш рынок под своей маркой, то поставили во главе компании француза. Он тут долго не продержался — уж не знаю, почему, то ли, как говорится, не оправдал надежд, то ли сам не выдержал. А вот следующего директора, русского на этот раз, они уже точно прогнали — вроде как не справился. Потом я пришел... Алексей Алексеич, ничего, что я так подробно?

— Нормально, нормально, — уверил его Степанов: он действительно слушал с интересом. — Продолжай, пожалуйста. Слушаю тебя внимательно. Лысенко кивнул сам себе, выглянул из комнаты: жена сидела на кухне и с озабоченным видом с кем-то разговаривала по телефону, — плотно закрыл дверь, подошел к окну и, глядя на бесконечный поток машин, продолжил свой рассказ.

#### Предыстория

Семь лет назад, когда Лысенко пришел в «Солей», компания как раз открывала в Москве первый супермаркет известной французской сети. Тогда Николаю Егоровичу пришлось попотеть, чтобы доказать придирчивым акционерам, что он чего-то стоит. Через год в Москве было уже пять таких супермаркетов, через два они вышли за пределы столицы. Благодаря стараниям Лысенко

«Солей» постепенно расширялась, приобрела несколько известных отечественных розничных сетей, получила контроль над двумя региональными сетями, построила несколько крупных складских комплексов и завоевала рынки Украины и Казахстана. Потом к продовольственным сетям прибавились аптечные.

Два года назад Лысенко нашел новый путь развития. Он предложил выйти на рынок предметов роскоши. Это направление казалось тогда очень перспективным: рынок рос в

среднем на десять процентов в год. Благосостояние масс улучшается, культура потребления — крепнет. В общем, беспроигрышный вариант. Его поддержало большинство членов совета директоров, против выступил вечный оппонент Николая Егоровича — финансовый директор «Солей» Олег Сизов. Он, как всегда, утверждал, что Лысенко тратит чересчур много средств на новые проекты. И даже когда эти проекты оправдывали себя, он продолжал недовольно ворчать.

Люксовое направление было для «Солей» новым и неизведанным, поэтому, прежде чем что-то решать, компания обратилась к известным консультантам. Они провели исследование и подтвердили: самое время выходить на рынок люксовых товаров. Добиться отмашки акционеров было куда сложнее, чем получить одобрение совета директоров. Акционеры внимательно выслушали доводы Лысенко, просмотрели документы, изучили план развития и прогнозы экспертов. «Хорошо, Николай, — сказали они. — Мы согласны. Действуйте, раз вы так уверены. Но учтите — под вашу ответственность». Лысенко учел — и взял быка за рога.

В конце 2007 года «Солей» приобрела сеть магазинов «Аморини», торгующих премиальными марками одежды и аксессуаров. Пока заключали сделку, проводили интеграцию, входили в курс дела, налаживали связи — грянул кризис...

«Ангелочки» на шее

— Да, — протянул Степанов. — Не лучшее время для выхода на рынок «лакшери» вы выбрали. Но тут уж действуют, так сказать, высшие силы. Мы над ними не властны.

— Да, не властны... — задумчиво протянул Лысенко. Голос Степанова вывел его из оцепенения: рассказывая свою историю, он глубоко погрузился в себя.

— Так вот из-за этих высших сил я уже с ума схожу.

— Что, — обеспокоенно спросил Степанов, — у вас все настолько плохо?

— Нет, ну почему сразу все? Не все, конечно. Более того, — оживился Лысенко, — дела у нас в общем идут не так чтобы из рук вон. Учитывая ситуацию, конечно. Да, основной бизнес просел, но в пределах допустимого. Продукты и лекарства люди будут покупать всегда — это, так сказать, основа жизни. Другое дело, в каких масштабах и в каком ассортименте. Но в любом случае, жаловаться пока грех. Большинству конкурентов сейчас куда хуже. — Так, понял. Дело все-таки в вашем новом бизнесе? В этих, как их там, «Аморони», «Амирани»?

— «Аморини». Да, именно, Алексей Алексеич, дело в них — в наших «Ангелочках». Правильно вы сказали: не вовремя мы на этот рынок вышли.

В кризис он просто грохнулся.

— Ну это естественно. Ты же понимаешь, что твоей вины тут нет вообще. — Да дело не в вине. Хотя и в ней тоже. Как бы вам объяснить... — Лысенко замолчал на минуту, собрался с мыслями и продолжил: — Понимаете, мы, когда эти магазины покупали, все тщательнейшим образом проанализировали. Ну я уже говорил об этом. Так вот, по всему выходило, что это ценный актив: беспроблемный, очень перспективный. И первое время нам тоже так казалось. А как кризис грянул, все проблемы так и повылезали. Мы...

— И что, — перебил его Степанов, — много проблем нашлось? Просто странно как-то: сначала все кажется таким радужным, а потом вдруг — хлоп, и все переворачивается с ног на голову.

— Да нет, Алексей Алексеич, проблем не так чтобы много. Сбил я вас с толку своим пессимизмом. Честно говоря, думаю, не стоит вдаваться в подробности. Просто давайте исходить из того, что проблемы есть, не глобальные, не много — но все-таки есть. Словом, там все не так идеально, как мы думали.

— Ладно, как скажешь. — В голосе Степанова сквозило сомнение. — Тебе виднее: если считаешь, что это не важно, значит, так оно и есть.

— Ну так вот, оказалось, что «Аморини» — не такое уж выгодное приобретение. Даже для обычной ситуации. Хотя, если бы не кризис, мы бы этот актив потихоньку вытянули. Безусловно, на это ушло бы время. Ну и средства, конечно. Но мы бы справились — причем без ущерба для основного бизнеса — и в обозримом будущем вышли бы в плюс. Но в кризис

об этом не может быть и речи. Свободных денег у нас нет, займ — тоже не вариант. Да и вообще, сейчас наша главная задача — поддерживать основные активы. Распыляться ни на что мы не можем.

— То есть «Аморони»...

— «Аморини», — машинально поправил Лысенко и, будто угадав его мысли, продолжил: — Да, «Аморини» — камень у нас шее. И этот камень сейчас тянет нас на дно.

— Я понял тебя, Николай. Твой вопрос в том, как от него безболезненно избавиться? Правильно?

— Ну почему сразу избавиться? — поспешно ответил Лысенко. — Я не уверен, что это единственный правильный вариант. Сейчас, конечно, люксовый рынок падает. Люди стали меньше зарабатывать и, естественно, меньше тратить на роскошь. И никто не знает, сколько это все продлится. Может, былого спроса уже не будет, а может, наоборот, народ скоро оправится от шока и все вернется на круги своя. Или, как говорил Оскар Уайльд, люди будут обходиться без необходимого, но не смогут жить без лишнего. В общем, я пока не уверен, что от «Аморини» надо непременно избавляться...

Лысенко замолчал. Степанов, помедлив, осторожно заметил:

— Мне кажется, Николай, ты сам себя успокаиваешь. Только что ты рассказывал, что эти магазины приносят вам сплошные убытки и что тянуть их на себе в кризис вы не в состоянии. А теперь ты убеждаешь меня, что у них есть будущее. Ты умный, трезвомыслящий человек. И то, что ты сейчас делаешь, пахнет самообманом. Как-то не похоже на тебя...

— Может, вы и правы, — неожиданно быстро согласился Лысенко. — Возможно, нам, и правда, стоит избавиться от этих магазинов. Этот вариант действительно кажется наиболее логичным. Но с другой стороны...

— Что «с другой стороны»? — не понял Степанов. — В чем еще дело?

Опасность

А с другой стороны были акционеры — люди, которые предъявляли к управляющему директору «Солей» самые высокие требования. Которые не вникали в проблемы компании и судили обо всем по стандартным показателям эффективности. Люди, для которых важны были результаты, а не процесс (да и, появившись у них время и желание следить за процессом, возможностей для этого было бы не так уж много: расстояние в две с половиной тысячи километров не позволяло держать руку на пульсе). Люди, не признававшие компромиссов, не дающие никому права на ошибку. Люди, возложившие ответственность за покупку нового актива лично на Николая Егоровича Лысенко. Надеяться на то, что они войдут в его положение и закроют глаза на проблемы «Аморини», не было никакого смысла. Лысенко на это и не надеялся. Он прекрасно понимал, что, закрыв новый бизнес (и таким образом зафиксировав убытки), он распишется в собственной несостоятельности. И акционеры вынесут ему приговор: «не справился».

О том, что это будет для него означать, Лысенко не хотел даже думать. В худшем случае его постигнет судьба предшественника, про которого как раз и говорили: «не справился». В лучшем — бросит тень на его безупречную репутацию, отразится на результативности и, как следствие, на зарплате. И в любом случае даст козырь в руки оппонентам, и в первую очередь Сизову — умному, рациональному карьеристу, который (Лысенко был в этом уверен) давно метил на его место. Уж он-то наверняка не упустит возможности утопить оступившегося руководителя. Учитывая, что акционеры были к Сизову более чем благосклонны и не раз отмечали его таланты, случись что, он легко потеснит Лысенко с поста управляющего директора.

Между тем Лысенко жертвовать собой совершенно не хотел. Он искренне любил свою работу и был готов служить компании до тех пор, пока будет в силах. А сил у него было еще ого-го сколько. Как и нереализованных идей и беспроектных проектов. И потом — он был единственным кормильцем в семье и позволить себе рисковать благополучием близких никак не мог.

Цифры — бездушны

— Понятно, — протянул Степанов. — Теперь давай рассуждать логически. Вот ты говоришь, что болеешь за дело. Что судьба компании для тебя не пустой звук. Это прекрасно, именно на такой позиции и должен стоять руководитель.

— Да-да, — подхватил Лысенко. — О компании я думаю в первую очередь. Конечно, если мыслить трезво, отбросив все, скажем так, отягчающие обстоятельства, я должен как можно быстрее разобраться с этими «Аморини». Скорее всего, придется признать свою ошибку и закрыть этот бизнес. А там будь что будет. Авось, как говорится, пронесет и акционеры вдруг окажутся людьми...

— А вот на это я бы не особо рассчитывал, — прервал его Степанов. — Ты и правда, как я погляжу, совсем голову потерял. Хотя все объяснимо. Как там у классика: обмануть того не трудно, кто сам обманываться рад? Что-то в этом роде. В общем, не обманывай себя. Ситуация действительно не сахар. Но позволь мне, Николай, высказать свое мнение. Дело тут вовсе не в тебе. И не в твоей так называемой ошибке. Не ошибка это вовсе, а стечение обстоятельств.

Проблема в другом — вернее, в других. В ваших акционерах и их системе оценок. По твоим словам выходит, что они судят о твоей работе и о состоянии компании в целом по отчетам, которые вы им посылаете раз в

год...

— Ну не раз в год, конечно... — поправил его Лысенко.

— Не важно. Суть в том, что они смотрят только на цифры. А цифры бездушны, Николай, без-душ-ны! Бог, друг мой, — он в деталях. Отсюда и все твои проблемы. Понимаешь?

Не дождавшись ответа, Степанов подвел итог:

— По-хорошему надо, конечно, признать ошибку и закрыть ваших «Ангелочков». Ну или решить эту проблему как-то иначе — главное, не тянуть. Но в твоем случае я не уверен, что это идеальный вариант. С другой стороны, я тебя знаю: ты человек честный, ответственный, тебе будет трудно хитрить, изворачиваться или хотя бы просто делать вид, что ничего не происходит. Даже если ты сам себя убедишь, что поступаешь правильно, долго ты обманываться не сможешь. Но и здесь есть свое «но»: резать правду-матку, невзирая на обстоятельства, глупо. Надо быть — как бы это сказать? — адаптивным, что ли... В общем, Николай, я бы, если позволишь, взял время на раздумья — посоветовать тебе что-то сейчас я, если честно, не могу. Вопрос действительно очень щекотливый.

— Что вы, Алексей Алексеич. Не забивайте себе голову. Если честно, не думал, что я вас так загружу. Простите, пожалуйста. И спасибо вам огромное. Вы мне уже очень помогли: как-то все по полочкам разложили. Теперь в голове немного прояснилось.

— Ну я рад. И все же, если что-нибудь надумаю, я тебе позвоню, — пообещал Степанов и повесил трубку.

• • •

Говоря, что в голове у него прояснилось, Лысенко не лукавил. Ему казалось, что теперь он может легко разбить все факты на две группы и взвесить их на мысленных весах. На одну чашу легла огромная ответственность перед компанией (и акционерами!). На другую — ответственность перед семьей, недоброжелатели и — как заметил Алексей Алексеевич — принятая акционерами система оценки. Тут Лысенко запнулся: винить во всем акционеров и недоброжелателей он не хотел. Не в его правилах было перекладывать вину — и ответственность — на других. Это была его проблема, и решать ее надо было самому.

«Признать ошибку или нет? — в очередной раз подумал Лысенко. — И, если признать, как это сделать с наименьшими для себя рисками?» Неожиданно его размышления прервал голос жены:

— Коль, — слабым голосом позвала она его из-за двери. — Выйди, поговорить надо. У нашего дорогого сыночка опять проблемы...

Лысенко глубоко вздохнул, медленно сосчитал до десяти и вышел из кабинета.

*Задание:*

1. В группе выбираются 2 человека, выступающие в роли директора и его заместителя. Остальная группа выступает в роли акционеров компании. Задача выступающих- убедить в своей правоте акционеров. В конце обсуждения проводится голосование.

### **Тема 7. Процессы и технология управления**

1. Каковы основные задачи функции контроля в организации?
2. С чего начинается процесс контроля?
3. В чем состоит специфика контроля в системе ГМУ?
4. В чем отличие предварительного от текущего контроля?
5. Назовите основные характеристики итогового контроля.
6. Какие профессиональные и личные качества вы считаете наиболее важными при подборе руководителей высшего, среднего и низшего звена?
7. Почему?
8. В чем заключается разница между властью и влиянием?
9. В чем вы видите разницу между властью и лидерством?
10. Охарактеризуйте свой возможный стиль руководства по модели Врума- Йеттона и решетке Блэйка-Моутона

#### *Кейс 1*

Наш герой (НГ), руководитель крупного департамента немаленькой компании, давно искал толкового персонального помощника. Кадровая служба периодически присылала кандидатов, но НГ отвергал их, ожидая более подходящую фигуру. Наконец, появился очередной претендент, относительно молодой человек, после нескольких встреч с которым НГ дал добро на прием.

Решение НГ было основано на приятном впечатлении от кандидата, всегда строго одетого, модно подстриженного и чисто выбритого, обладающего грамотной русской речью и хорошим письменным языком, разговорным английским. Кандидат обладал навыками составления служебных бумаг, умел поддерживать беседу на профессиональные и другие темы, что тоже важно для человека, претендующего на должность помощника руководителя (ПР).

При этом НГ отметил, что не смотря на профильное образование, у ПР глубоких знаний и опыта в зоне ответственности департамента все же не было. Но, полагал НГ, для помощника руководителя такой подготовки и не требовалось. Этот пробел можно было объяснить тем, что кандидат на вакансию и раньше занимался подобным околоначальническим обслуживанием, не задерживаясь более двух-трех лет в нескольких компаниях. Их названия почти ничего не говорили НГ, а в собеседовании с ПР выяснилось, что содержание деятельности этих компаний как-то мало пересекалось с бизнес-сферой департамента.

Первый год подтвердил правильность такого выбора. ПР оказался весьма эффективен на тех задачах, для которых НГ и брал его, реально сохраняя в повседневной суете рабочее время и нервы руководителя. Он стал действительно правой рукой НГ, зримой тенью руководителя, начиная от места за столом совещаний (рядом по правую руку от НГ), которое ПР занимал. Помощник взял на себя организацию совещаний и ведение протоколов, контроль переписки. Постепенно и как-то незаметно он переключил на себя с секретаря регулирование доступа сотрудников к НГ, а также составление и контроль рабочего расписания руководителя, что не осталось незамеченным в департаменте, да и за его пределами...

На людях, при начальнике, ПР говорил мало, больше слушал, обычно уходил от конкретики, однако в случае необходимости умел незаметно и всегда определенно встать на сторону руководителя, деликатно помогая собравшимся лучше оценить управленческие таланты командира. При этом он, однако, не прибегал к грубой лести, покоряя людей вежливыми манерами и неизменным обращением ко всем сотрудникам только на вы (в отличие от обычных тыканий НГ).

Но в традиционных разговорах по окончании рабочего дня, когда НГ, по своему обыкновению, начинал генерировать идеи (злоупотреблял этим НГ), а ПР был единственным и очень внимательным слушателем, картина менялась.

Внимая речам начальника, ПР восхищенно и преданно глядел ему прямо в глаза, регулярно кивая головой в знак согласия и время от времени восклицал, как бы не в силах сдержаться: «Блестящее решение», «Это великолепная идея», «Ваш вариант оптимален», «Вы исключительно точны», «Вы полностью правы здесь», употребляя и другие ласковые для уха НГ выражения.

НГ осознавал, что такие слова – наверное, все же в большинстве лесть, но лесть высокого класса, которую приятно было принимать за искреннее уважение, переходящее в заслуженное признание превосходства (профессионального, морального, человеческого). По существу, эти разговоры были для НГ своего рода сеансом психотерапии, где НГ находился, не осознавая этого, в роли пациента. Тем более, помощник окружил начальника заботами и не рабочего характера. Он умел вечером достойно услужить по мелочам, прикупить что-нибудь, кофе заварить, а также рюмку-другую коньячку поднять (эту процедуру очень даже не игнорировал начальник) всегда был готов с удовольствием...

При обсуждении основной темы этих вечеров, рассуждая, как жить дальше, чтобы стало лучше, ПР как бы между прочим отмечал, что департамент в организационном отношении не так совершенен, каким должен быть по своему месту в компании, в том числе по структуре и функциям отделов. Он замечал, что способности и личные качества руководителей отделов не всегда соответствуют высокому потенциалу НГ решать задачи, стоящие перед департаментом, особенно перспективные. Нередко разговоры касались и более широких задач управления, затрагивающих уровень компании в целом.

Надо сказать, что НГ был опытным профессионалом, хорошо владевшим техническими вопросами бизнеса компании, на этом поднялся до своей должности и надеялся расти дальше. В практике управления он регулярно прибегал к помощи неформального «ближнего круга», составленного из доверенных и проверенных функционеров, начальников отделов и опытных специалистов. Вместе с ними НГ, иногда не без острых споров, обсуждал важные вопросы перед тем, как на совещаниях или единолично принимать принципиальные решения.

Вследствие проявленной ПР активности как-то незаметно для НГ (но не для сотрудников), состав этого внутреннего «кабинета» сократился, «ближний круг» стал собираться все реже. Да и его роль была сведена практически на нет, поскольку теперь все равно ни один важный вопрос без обкатки через ПР уже не выносился на публичное обсуждение. Такой алгоритм принятия решений создавал заметный разрыв между уровнями управления внутри департамента и питал неизбежные при этом антагонизмы, что начинало сказываться на работе...

Трезво оценивая ПР, НГ считал, что тот при всей своей бюрократической эффективности, как был, так и остался только удобным исполнителем. На большее, по мысли НГ, он не мог претендовать по профессиональным соображениям, что успокаивало и снимало подозрения в намерениях подчиненного, лояльность которого вначале была несомненной. Тем более что сам НГ на должности сидел уже довольно давно, не наблюдая значимых угроз для себя. Что же касается желаемых НГ перспектив должностного роста, то на этом пути стоял курирующий заместитель (КЗ) генерального директора, который, в свою очередь, четко понимал, кто его подпирает снизу.

Время шло, первоначальный восторг НГ от эффективного помощника понемногу спадал, вместо него стала появляться неосознаваемая менеджерская тревожность, связанная с деятельностью ПР. При этом НГ начал замечать и недостатки. Например, высказываемые НГ новые идеи и связанные с ними поручения, которые обычно сходу и большим энтузиазмом поддерживал ПР, им же зачастую не доводились до разрешения. Виноватыми здесь были или нерадивые исполнители, о чем говорил ПР, или сам начальник (о чем не говорил ПР, но к чему сводились объяснения по ситуации). В результате машина управления департаментом

начинала пробуксовывать, однако и эти негативные моменты до конца критически не осмысливались НГ.

При этом НГ постоянно ощущал за собой чуть ли не ответственность за никогда открыто не высказанное им обещание отметить, а скорее даже отблагодарить талантливого сотрудника за эффективную деятельность. Что он по не без труда и сделал, когда после многократного обсуждения с ПР подходов к более оптимальному управлению, пробил в структуре департамента что-то вроде отдела по координации (пришлось побороться с HR и объясняться на совете директоров компании), во главе с ПР, не снимая с последнего обязанности персонального помощника.

Полученные на ниве координации дополнительные степени свободы прибавили ПР контактов за пределами департамента, а также создали известность определенного рода, в том числе и такую, которую в кулуарах выражали словами типа «молодой, но шустрый», «широко шагает», «далеко пойдет», а также «без мыла влезет». При этом коллеги, хорошо знавшие НГ, прямо задавались вопросом, не подсиживает ли ПР своего начальника. Эту мысль начинал допускать и НГ, но положительные эмоции от очередных застольных бесед с открытым честным взглядом, согласным качанием головой и приятными «поглаживаниями», которые умело исполнял ПР, обычно снимали подобные подозрения.

В новой должности ПР стал иногда появляться на совещаниях в «верхах», где его идеальный внешний вид, бюрократическая воспитанность, поставленная речь, аккуратные высказывания были замечены и воспринимались позитивно, в том числе и самим Генеральным директором (ГД), который обратил внимание на ПР и пару раз публично похвалил его.

Прозрение для НГ наступило после того, как секретарша курирующего заместителя как бы между прочим сказала, что ПР стал к ним захаивать. НГ срочно пошел на встречу с КЗ. Последний произнес что-то невнятное на тему, что он де вот-вот хотел звонить НГ по поводу служебной записки от ПР. Далее выяснилось, что ПР за спиной НГ составил обращение на имя ГД о необходимости реорганизации (фактически – разделения ) его департамента и создания новой департаментской структуры.

При этом, по словам КЗ, ПР пояснил, что он обсуждал этот вопрос с НГ, но тот его идеям ходу не дал, поэтому он пришел к курирующему заму, чтобы получить добро на обращение к ГД. КЗ показал это письмо, на что НГ сказал, что данную бумагу он видит впервые. Эффектно составленная записка поразила НГ несоответствием масштаба представленных предложений (мелковаты и глубоко не продуманы) и готовностью ПР ради этого перепрыгнуть аж через две головы.

КЗ пришлось задуматься о том, что делать дальше. Все варианты реакции на письмо, которые он рассматривал, были чреваты неприятностями и создавали для него совершенно ненужные проблемы в обстановке только что начатой подготовки к изменениям в структуре компании. А время поджимало, поскольку КЗ не исключал решимости ПР дойти с этой бумагой до ГД, от которого на подобные записки можно было ждать непредсказуемой реакции.

По аналогичным причинам задуматься о срочных действиях, чтобы парировать открывшуюся угрозу, пришлось и НГ, поскольку никакими «поглаживаниями» создавшуюся ситуацию исправить было уже нельзя.

Останавливая развитие сюжета на этой точке, хотелось бы получить ответы на следующие вопросы кейса:

1. Опишите наиболее вероятные сценарии действий, которые могут выбрать в сложившейся ситуации НГ, КЗ и ПР.
2. Дайте оценку методам карьерного роста, которые использовал ПР.
3. Приведите рекомендации, в соответствии с которыми НГ следовало бы строить отношения с таким талантливым в различных отношениях сотрудником, как ПР.

## **Тема 8. Теоретические и методологические аспекты теории управления**

### **1. Понятие и сущность теории управления**

2. Методология теории управления
3. Человек в системе управления
4. Комплексная модель человека в системе управления
5. Факторы, влияющие на психологическое поведение людей

### Кейс 1

Целью данного упражнения является формирование у студента в процессе анализа кейс-ситуации умения применять подходы и методы выработки управленческих решений.

Задание. Принять обоснованное решение, связанное с выбором из альтернатив. Критерий выбора - экономическая целесообразность.

Первая часть задачи

Выпускник университета, имеющий высокую квалификацию программиста, оказался перед выбором из двух альтернатив:

- 1) устроиться в фирму с оплатой труда 30 000 д.е. в год;
- 2) организовать свой бизнес, связанный с реализацией на рынке разработанной им компьютерной игры. Проведенное разработчиком мини-исследование рынка сбыта показало возможность реализации в течение года не менее 300 комплектов игры по цене в 200 д.е. (комплект: CD-диск с программным продуктом и буклет с описанием игры).

Предполагаемые производственные издержки:

- на приобретение CD-дисков по цене 20 д.е. за штуку;
- печатание буклетов в районной типографии по цене 25 д.е. за буклет;
- 300 д.е. ежеквартально для доведения информации о товарном продукте до потенциальных потребителей посредством рекламы в районной многотиражке;
- транспортные расходы предпринимателя - всего 200 д.е. в год;
- приобретение компьютера и периферийных устройств к нему для доведения видеоигры до товарной кондиции и ее тиражирования.

Взятый в банке кредит в 2000 д.е. под 10% годовых сроком на 5 лет будет выплачен им через 5 лет из амортизационного фонда, в который ежегодно будут делаться соответствующие отчисления из доходов предпринимателя.

Выясните, следует ли выпускнику университета принять предложение фирмы или с экономической точки зрения выгоднее организовать индивидуальное предприятие.

Вторая часть задачи предполагает, что выпускником принято решение организовать свой бизнес. В процессе хозяйственной деятельности ему предложили оптом партию 500 CD-дисков по цене 10 д.е. за штуку. Реализовать товарную продукцию он должен в течение года. Для этого предпринимателю придется увеличить расходы на рекламу, например, размещая ее уже не в районной многотиражке, а в региональной газете и на телевидении. Расходы на рекламу при этом вырастут до 500 д.е. в квартал. Кроме того, ему потребуется более мощный компьютер и периферийные устройства к нему, стоимостью 4000 д.е. Условия, на которых он получит кредит для покупки компьютера, прежние.

Порядок выполнения работы. Решение задачи проходит индивидуально с последующим обсуждением.

### Задание: эссе

Проблемная задача: научиться формулировать свое мнение и уметь его обосновать.

Главная цель – определение умения выделять, формулировать и идентифицировать основания конкретной проблемы, демонстрация навыков критического и логического мышления, владение категориально-понятийным аппаратом управленческой деятельности, проявление эрудиции.

Эссе - жанр философской, эстетической, литературно-критической, художественной, научно-публицистической литературы, сочетающей подчеркнуто индивидуальную позицию автора с непринужденным, оригинальным изложением, ориентированным на разговорную речь.

Написание эссе помогает взглянуть на конкретную проблему со стороны, дает возможность развить навыки междисциплинарного и комплексного подхода, способствует освоению системного метода.

В процессе выполнения эссе студенту необходимо решить следующие учебные задачи.

1. Рассмотреть ключевые категории и понятия по исследуемой проблеме и дать их сущностную характеристику.

2. Показать, какую эволюцию претерпели исследуемые явления и процессы экономической действительности в ходе развития.

3. Оценить современное состояние проблемы со всеми присущими ей сложностями и противоречиями, подтвердив свою точку зрения статистическим и фактическим материалом.

4. Выявить основные тенденции развития анализируемого явления с учетом экономических реалий.

5. Сделать самостоятельный вывод по результатам своего исследования.

Структурно эссе состоит из основной части (которую не следует структурировать по главам, вопросам или параграфам), заключения (2–3 абзаца) и списка литературы.

### **Примерные темы эссе**

1. Американская модель менеджмента
2. Японская модель менеджмента
3. Маркетинговая (информационная) модель менеджмента
4. Основные различия между американской и японской системами управления организацией
5. Организация как закрытая и открытая система
6. Влияние исторических факторов на эволюцию задач управления
7. Влияние факторов макросреды и микросреды на управление организацией
8. Организация, ориентированная на рынок
9. Властные полномочия в организационной структуре. Принципы формирования командной цепочки
10. Централизация и децентрализация: преимущества и недостатки
11. Понятие нормы управляемости
12. Выработка критериев для оценки возможностей организационной структуры управления
13. Действия управленца на разных этапах жизненного цикла организации
14. Организация системы франчайзинга. Виды франчайзинговых систем и соглашений
15. Мотивация снижения текучести управленческих кадров

16. Организационная культура. Сильная и слабая культура
17. Доминирующие культуры и субкультуры. Многообразие и монокультура в организации
18. Особенности управления человеком. Социально-психологические свойства личности в менеджменте
19. Лидерство и руководство в малых группах. Теории происхождения лидерства
20. Концепция управления человеческими ресурсами
21. Хоторнские эксперименты. Формирование доктрины человеческих отношений
22. Сущность, содержание и механизм мотивации
23. Эволюция моделей управления. Формирование Российской модели управления
24. Содержательные теории мотивации и возможности их практического применения
25. Методы управления конфликтным поведением в организации
26. Процессуальные теории мотивации и возможности их практического применения
27. Системный подход в управлении
28. Управленческое решение как основной продукт управленческой деятельности руководителя
29. Современные кадровые технологии в управлении
30. Информация и коммуникации как категории управления
31. Культура организации как фактор эффективности
32. Управление конфликтом как функция управления
33. Роль управления качеством в системе управления
34. Использование информационных технологий в управлении
35. Необходимость изменений в организации. Преодоление сопротивления нововведениям
36. Сущность системного подхода в управлении
37. Проблемы управления инновационной политикой в современных условиях
38. Проблемы управления в условиях глобализации
39. Эффективность государственного и муниципального управления
40. Деловые качества руководителя.
41. Психологические особенности управления группой

**Задания и методические указания  
для выполнения контрольных работ по дисциплине «Теория управления» для  
студентов заочной формы обучения**

Структура контрольной работы должна способствовать раскрытию основных вопросов и иметь титульный лист, содержание, введение, основную часть, заключение, список литературы.

На титульном листе указывается название вуза; тема контрольной работы; курс обучения, группа, ФИО автора, шифр; ФИО, учёное звание, степень преподавателя; город и год.

В содержании отражаются вопросы контрольной работы, согласно выбранного варианта.

Введение. В нем следует обозначить цель, которую поставил перед собой студент при выполнении контрольной работы.

Основная часть контрольной работы для студентов заочного отделения состоит из теоретических вопросов по изучаемым в курсе темам.

При выполнении контрольной работы рекомендуется использовать литературу, информационные ресурсы Internet.

Выполнению работы должны предшествовать ознакомление с соответствующими разделами курса.

Список литературы оформляется в алфавитном порядке в соответствии с ГОСТом.

При выполнении контрольной работы необходимо руководствоваться следующими требованиями:

- контрольная работа должна быть представлена в установленные сроки;
- она должна быть выполнена аккуратно, страницы следует пронумеровать, оставить поля для замечаний преподавателя-рецензента, допускать лишь общепринятые сокращения слов;
- в начале работы указывается номер варианта, замена одного варианта другим не допускается;
- выполнение контрольной работы заключается в том, что студент дает письменные ответы на вопросы своего варианта;
- использует литературные источники, массовые статистические материалы за последние 3 – 5 лет;
- ответы должны содержать полный развернутый материал на поставленный вопрос;
- основные показатели рассматриваемых вопросов, необходимо оформить в виде компактных таблиц;
- если студент получил работу с подписью «на доработку», то исправленная и дополненная работа представляется с ранее возвращенной.

Нумерация страниц начинается с титульного листа. На титульном листе и на странице «Содержание» номер страницы не указывается. Нумерация указывается с третьей страницы.

Контрольная работа представляется в печатном виде. Объем ее рекомендуется 15-20 страниц печатного текста.

#### **Требования к оформлению работы**

Текст должен быть тщательно отредактирован, все опечатки устранены; текст должен быть написан с одной стороны листа формата А4.

Поля по 2 см со всех сторон (зеркальные). Шрифт Times New Roman. Размер шрифта – 14. Интервал – 1,0. Абзац -1,5.

В конце работы приводится список литературы, с указанием всех использованных источников информации, в том числе и электронные ресурсы. Список использованной литературы приводится в алфавитном порядке.

Выбор варианта и задачи контрольной работы производится исходя из нумерации списка академической группы

### **Вопросы для контрольных работ для студентов заочного обучения**

#### **Вариант №1**

1. Деловой этикет в управлении
2. Управление по целям

#### **Вариант №2**

1. Организационный механизм управления; содержание, элементы и факторы его формирования
2. Управление по результатам

Вариант №3

1. Организационные структуры управления и факторы, влияющие на их выбор
2. Информационные системы управления

Вариант №4

1. Особенности управленческой деятельности руководителя
2. Управление как искусство и как наука

Вариант №5

1. «Школа научного управления» и ее значение в становлении науки управления
2. Социальная ответственность руководителя

Вариант №6

1. «Административная школа управления» и ее вклад в развитие науки управления
2. Управление и менеджмент

Вариант №7

1. «Школа человеческих отношений и поведенческих наук» и ее влияние на науку управления
2. Власть и властные отношения в управлении

Вариант №8

1. Внешняя среда организации и ее влияние на эффективность управления
2. Управленческие нововведения

Вариант №9

1. Внутренняя среда организации и особенности ее управления
2. Проблема совершенствования управления

Вариант №10

1. Функции управления: содержание, виды и особенности их формирования
2. Управление как профессия

Вариант №11

1. Общие и частные функции управления: взаимодействие и взаимообусловленность
2. Управленческие нововведения

Вариант №12

1. Система функций управления
2. Эффективность управления: содержание и пути ее оптимизации

Вариант №13

1. Методы управления и их значение в функционировании организации
2. Взаимосвязь стиля и методов управления

Вариант №14

1. Организационно-распорядительные методы управления
2. Ценности и этика управления

Вариант №15

1. Экономические методы управления
2. Социальная ответственность руководителя

Вариант №16

1. Технология управления: ее содержание и роль в совершенствовании управления
2. Стиль управленческой деятельности

Вариант №17

1. Методы управления и их значение в функционировании организации
2. Национальные аспекты культуры в управлении

Вариант №18

1. Особенности разработки управленческих решений в организации
2. Технологии социального манипулирования в управлении

Вариант №19

1. Организационно-административный механизм управления
2. Современные тенденции развития управления за рубежом

Вариант №20

1. Принцип обратной связи в социально-экономических системах
2. Кадровая политика и методы управления персоналом

Вариант №21

1. Организационная культура управления: ее содержание, особенности формирования и функционирования
2. Информационные системы управления

Вариант №22

1. Кибернетика как наука об общих законах управления
2. Особенности управленческой деятельности руководителя

#### Вариант №23

1. Внешняя среда организации и ее влияние на эффективность управления
2. Управление как искусство и как наука

#### Вариант №24

1. Внутренняя среда организации и особенности ее управления
2. Управление по результатам

#### Вариант №25

1. Организационные структуры управления и факторы, влияющие на их выбор.
2. Управление по целям

#### Вариант №26

1. Методы управления и их значение в функционировании организации
2. Власть и властные отношения в управлении

#### Вариант №27

1. Функции управления: содержание, виды и особенности их формирования
2. Социальная ответственность руководителя

### **Примерная тематика курсовых работ**

1. Система управления в организации
2. Стратегическое управление в организации
3. Управление инновационной деятельностью в организации
4. Управление риском в организации
5. Управление предприятием в период банкротства
6. Цели и стратегия управления в организации
7. Организация управленческого труда в организации
8. Этические основы управленческих отношений в организации
9. Деловой этикет в организации
10. Личность руководителя в системе управления организацией
11. Трудовой коллектив и его роль в управлении организацией
12. Технические средства в управлении организацией
13. Коммуникационные процессы в организации
14. Виды управленческих полномочий и их распределение в организации
15. Основные функции и процедуры управления персоналом в организации
16. Отбор и аттестация кадров в организации
17. Развитие человеческих ресурсов в организации
18. Оценка персонала в организации
19. Управление карьерой работника в организации

20. Распределение и делегирование обязанностей и прав в управлении организацией
21. Анализ как функция управления в организации
22. Прогнозирование и планирование как функция управления в организации
23. Организация и координация как функции управления в организации
24. Мотивация как функция управления в организации
25. Контроль как функция управления в организации
26. Управление риском в организации
27. Внутренняя и внешняя среда управления в организации
28. Содержание функций управления в организации
29. Применяемые методы управления в организации
30. Применяемые экономические методы управления в организации
31. Применяемые административные методы управления в организации
32. Применяемые социально-психологические методы управления в организации
33. Применяемые технологии управления в организации
34. Организационная структура и структура управления в организации
35. Принятие и реализация управленческих решений в организации
36. Управление качеством труда и продукции в организации
37. Использование кадровых технологий в организации
38. Используемые стили руководства в организации
39. Культура организации как фактор ее эффективности
40. Использование информационных технологий в управлении организацией

#### 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Лекции оцениваются по посещаемости, активности, умению выделить главную мысль.

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, активности работы в аудитории, правильности выполнения заданий, уровня подготовки к занятиям.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Критерии оценки экзамена в тестовой форме: количество баллов или удовлетворительно, хорошо, отлично. Для получения соответствующей оценки на экзамене по курсу используется накопительная система балльно-рейтинговой работы студентов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов или оценок, полученных по всем разделам курса и суммы баллов полученной на экзамене.

Критерии оценки уровня знаний студентов с использованием теста на экзамене по учебной дисциплине

| Оценка              | Характеристики ответа студента |
|---------------------|--------------------------------|
| Отлично             | 86-100 % правильных ответов    |
| Хорошо              | 71-85 %                        |
| Удовлетворительно   | 51- 70%                        |
| Неудовлетворительно | Менее 51 %                     |

Количество баллов и оценка неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, отлично определяются программными средствами по количеству правильных ответов к количеству случайно выбранных вопросов.

Критерии оценивания компетенций следующие:

1. Ответы имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует об уверенных знаниях обучающегося и о его умении решать профессиональные задачи, оценивается в 5 баллов (отлично);

2. Более 71 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует о достаточных знаниях обучающегося и его умении решать профессиональные задачи – 4 балла (хорошо);

3. Не менее 50 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом) Их содержание свидетельствует об удовлетворительных знаниях обучающегося и о его ограниченном умении решать профессиональные задачи, соответствующие его будущей квалификации – 3 балла (удовлетворительно);

4. Менее 50 % ответов имеют решения с правильным ответом. Их содержание свидетельствует о слабых знаниях обучающегося и его неумении решать профессиональные задачи – 2 балла (неудовлетворительно).

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам экзамена в устной форме:

Оценка «отлично» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию сту-

дента. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен. Ответы на дополнительные вопросы логичны, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает.

Критерии оценки деловой (ролевой) игры: оценка «отлично» выставляется студенту, если он: продемонстрировал уверенные знания по учету денежных средств (финансовых результатов); использовал дополнительные литературные источники, нормативные документы по бухгалтерскому учету и Интернет ресурсы (не менее 3-х); показал умение логически и последовательно аргументировать свою точку зрения (не менее 2-х аргументов); проявил высокую активность в обсуждении (не менее 2-х вопросов); оценка «хорошо» выставляется студенту, если он: продемонстрировал знания по учету денежных средств (финансовых результатов); использовал литературные источники (не менее 2-х); показал умение аргументировать свою точку зрения (не менее 1-го аргумента); проявил активность в обсуждении вопросов; оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он: продемонстрировал знания по учету денежных средств; показал умение аргументировать свою точку зрения.

Критерии оценки лекции с запланированными ошибками (лекция-провокация): оценка «отлично» выставляется студенту, если он: продемонстрировал способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, знания в учете тех или иных объектов; имеет представления об объекте учета.

Написание эссе по заданным темам производят на основе прочтения основной и дополнительной литературы, анализа Интернет-ресурсов.

Критериями оценки эссе являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Новизна текста определяет, прежде всего, самостоятельностью в постановке проблемы, формулированием нового аспекта известной проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений. Одним из критериев оценки работы является анализ использованной литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, справки и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы студента над эссе. В данном случае определяется: а) соответствие плана теме эссе; б) соответствие содержания теме и плану эссе; в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать; г) полнота и глубина знаний по теме; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оцен-

ка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму эссе.

Критерии оценки эссе:

Оценка «отлично» выставляется если в эссе обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы при защите.

Оценка «хорошо» выставляется если основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется если в работе имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании эссе; отсутствуют выводы, допущены ошибки на дополнительные вопросы при защите.

Оценка «неудовлетворительно» эссе представлен, но тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или эссе не представлен студентом.

Критерии оценки при решении задач: оценка «отлично» выставляется студенту, если он, решил задачу верно, пришел к верному знаменателю, показал умение логически и последовательно аргументировать решение задачи во взаимосвязи с практической действительностью. Оценка хорошо ставится в том случае если задача решена верно, но с незначительными погрешностями, неточностями. Оценка удовлетворительно ставится если соблюдена общая последовательность выполнения задания, но сделаны существенные ошибки в расчетах. Оценка неудовлетворительно ставится если задача не выполнена.

Критерии оценки текущих тестов: если студент выполняет правильно до 51% тестовых заданий, то ему выставляется оценка.

Критерии оценки курсовой работы

По дисциплине «Теория управления» предусмотрено выполнение курсовой работы.

Качество курсовой работы определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется, если тема курсовой работы раскрыта в полной мере, работа выполнена самостоятельно, содержит анализ практических проблем. Представленный в ней материал свидетельствует о глубоком понимании автором рассматриваемых вопросов. Изложение материала работы отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т.д.), ссылок на литературные и нормативные источники, завершается конкретными выводами. Курсовая работа оформлена аккуратно, в соответствии с требованиями ГОСТа.

Оценка «хорошо» выставляется, если раскрыто основное содержание темы, работа выполнена преимущественно самостоятельно, содержит анализ практических проблем. Представленный в ней материал свидетельствует о достаточно глубоком понимании автором рассматриваемых вопросов. Изложение материала работы отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.), ссылок на литературные и нормативные источники, завершается конкретными выводами. Имеются недостатки, не носящие принципиального характера. Курсовая работа оформлена аккуратно, в соответствии с требованиями ГОСТа.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если тема курсовой работы раскрыта частично, работа выполнена в основном самостоятельно, содержит элементы анализа реальных проблем. Не все рассматриваемые вопросы изложены достаточно глубоко, есть нарушения логической последовательности, ограниченно применяется иллюстративно-аналитический

материал (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.), ссылки на литературные и нормативные источники. Курсовая работа оформлена с некоторыми нарушениями ГОСТа.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если не раскрыта тема курсовой работы. Работа выполнена самостоятельно, носит описательный характер. Ее материал изложен неграмотно, без логической последовательности, применения иллюстративно-аналитического материала (таблиц, диаграмм, схем и т. д.), ссылок на литературные и нормативные источники, оформлен с грубыми нарушениями ГОСТа.

Критерии оценки контрольных работ студентов заочного обучения:

«Зачтено» ставится если контрольная работа выполнена в срок, не требует дополнительного времени на завершение; контрольная работа выполнена полностью: решены все задачи, даны ответы на все вопросы, имеющиеся в контрольной работе; без дополнительных пояснений используются знания, полученные при изучении дисциплин; даны ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа аккуратно оформлена, соблюдены требования ГОСТа.

«Незачтено» ставится если контрольная работа не выполнена в установленный срок, продемонстрировано полное безразличие к работе, требуется постоянная консультация для выполнения задания; в контрольной работе присутствует большое число ошибок; не полностью или с ошибками решены задачи, даны неполные или неправильные ответы на поставленные вопросы; отсутствуют ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа выполнена с нарушениями требований ГОСТа; контрольная работа выполнена по неправильно выбранному варианту.