

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение  
высшего образования  
«Воронежский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета дорожно-транспортного

Тюнин В.Л. /

«26» декабря 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Теория управления»

Направление подготовки 21.03.02 Землеустройство и кадастры

Профиль Городской кадастр

Квалификация выпускника бакалавр

Нормативный период обучения 4 года / 4 года и 11 м.

Форма обучения очная / заочная

Год начала подготовки 2023

Автор программы

Е.А. Авдеева

Заведующий кафедрой

С.А. Баркалов

Управления

Руководитель ОПОП

Н.И. Трухина

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

### 1.1. Цели дисциплины

Целью изучения дисциплины является овладение студентами теоретическими и методологическими основами базовых знаний и научного представления о менеджменте как особом виде профессиональной деятельности; формирование компетенций, позволяющих реализовывать управленческие функции

### 1.2. Задачи освоения дисциплины

- изучить функции, процессы и методы управления цифровой организацией, освоить базовые теории и методики менеджмента, сформировать навыки стратегического мышления;
- научить использовать базовые концепции, принципы и методы управления на практике, приобрести практические навыки реализации управленческих функций;

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Теория управления» относится к дисциплинам обязательной части блока Б1.

## 3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Теория управления» направлен на формирование следующих компетенций:

УК-1 - Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
УК-1	Знать основные теории и системы взглядов на управление, методологические основы и основные категории менеджмента, методы принятия управленческих решений, методы системного и ситуационного анализа внешней и внутренней среды предпринимательской деятельности, типы и методы построения организационных структур, основы организации менеджмента предприятия
	Уметь на основе системного подхода осуществлять многофакторный анализ и диагностику проблемной ситуации и обосновывает стратегию действий с учетом ограничений, рисков и возможных последствий
	Владеть навыками поиска, отбора и систематизации информации для определения альтернативных вариантов стратегических решений в проблемной ситуации.

## 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Теория управления» составляет 3 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий

**очная форма обучения**

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		6
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	32	32
В том числе:		
Лекции	16	16
Практические занятия (ПЗ)	16	16
<b>Самостоятельная работа</b>	76	76
Виды промежуточной аттестации - зачет	+	+
Общая трудоемкость: академические часы	108	108
зач.ед.	3	3

#### заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		5
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	6	6
В том числе:		
Лекции	2	2
Практические занятия (ПЗ)	4	4
<b>Самостоятельная работа</b>	98	98
Часы на контроль	4	4
Виды промежуточной аттестации - зачет	+	+
Общая трудоемкость: академические часы	108	108
зач.ед.	3	3

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий

#### очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Менеджмент как вид профессиональной деятельности. Методологические основы менеджмента.	Деятельность экономическая и коллективная. Условия возникновения менеджмента, его основные признаки. Содержание менеджмента. Понятие «менеджер», содержание его деятельности, уровни управления. Эволюция научных концепций менеджмента – школы научного и административного управления, школы управления с позиции психологии и с позиции науки о поведении школы управления с позиции психологии и с позиции науки о поведении. Закономерности менеджмента, принципы, сформулированные А.Файолем. Теории и концепции менеджмента: «идеальной бюрократии», «7-С», теории «Х», «У», «Z»; «управление по целям». Основные черты и специфика российского	4	2	12	18

		менеджмента.				
2	Организация как система. Внутренние и внешние факторы цифровой организации.	<p>Понятие организации, характеристики, типы, законы (синергии, композиции, самосохранения, онтогенеза и пр.). Основные положения работы Генри Минцберга «Структура в кулаке: создание эффективной организации».</p> <p>Проектирование организации: порядок, элементы, факторы, влияющие на процесс проектирования, требования к организационной структуре.</p> <p>Централизация и децентрализация, факторы выбора оптимального соотношения.</p> <p>Типы масштабов управляемости. Количество уровней управления.</p> <p>Организационная структура управления, понятие и основные типы бюрократических структур и адаптивных структур.</p>	4	2	12	18
3	Цели и целевые направления в организации. Управление по целям.	<p>Миссия, понятие и значение для организации, стратегические цели при разработке миссии.</p> <p>Целеполагание: стратегические, тактические, оперативные цели организации. Дерево целей, назначение и правила построения.</p> <p>Понятие цели организации, SMART-характеристики.</p> <p>Система и принципы управления по целям.</p> <p>Достоинства и недостатка управления по целям. Постановка образовательных целей под возникающие жизненные задачи.</p>	2	2	12	16
4	Функции менеджмента, их содержание и назначение	<p>Стратегическое планирование, понятие и процесс планирования. Основные цели планирования на стратегическом уровне: Где? Как? Куда? Методы стратегического анализа окружающей среды: модель пяти сил М. Портера, <a href="#">матрица БКГ</a>, <a href="#">Матрица Ансоффа</a>, <a href="#">SWOT-анализ</a>, ПЕСТ –анализ и др.).</p> <p>Понятие организации как функции управления, организационно-экономический аспект. Полномочия и власть.</p> <p>Мотивация как функция менеджмента, процессуальные и содержательные теории.</p> <p>Мотивационный процесс, мотивационные типы сотрудников – концепция Герчикова.</p> <p>Методы управления мотивацией персонала.</p> <p>Виды материального и нематериального стимулирования персонала.</p> <p>Координация работы и распределение ресурсов как элементы процесса организации. Порядок, приоритеты и источники организации координации.</p> <p>Понятие контроля как функции менеджмента, его виды и принципы, этапы проведения.</p>	2	2	12	16
5	Власть, партнерство и лидерство в менеджменте	<p>Управление как функция менеджмента, понятие и стили руководства. Власть как необходимое условие управления.</p> <p>Формальная и реальная власть.</p> <p>Характеристики и источники власти. Виды власти. Типология стилей управления по К.Левину, типология Блейка-Моутон,</p>	2	4	14	20

		типология Херси-Бланшара.				
6	Организационная культура, инструменты и методы формирования и трансляции	Понятие, функции, принципы и модели организационной культуры, Типология, созданная К. Камероном и Р. Куинном. Типология организационных культур, учёт национального фактора в модели Г. Хофштеде. Элементы организационной культуры, возможности изучения организационной культуры. Модель Ф.Харриса и Р.Морана (10 характеристик). Роль руководителя в формировании, поддержании и изменении организационной культуры.	2	4	14	20
<b>Итого</b>			<b>16</b>	<b>16</b>	<b>76</b>	<b>108</b>

### заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Менеджмент как вид профессиональной деятельности. Методологические основы менеджмента.	Деятельность экономическая и коллективная. Условия возникновения менеджмента, его основные признаки. Содержание менеджмента. Менеджмент как наука и искусство управления. Понятие «менеджер», содержание его деятельности, уровни управления. Эволюция научных концепций менеджмента – школы научного и административного управления, школы управления с позиции психологии и с позиции науки о поведении школы управления с позиции психологии и с позиции науки о поведении. Закономерности менеджмента, принципы, сформулированные А.Файолем. Теории и концепции менеджмента: «идеальной бюрократии», «7-С», теории «Х», «У», «Z»; «управление по целям». Основные черты и специфика российского менеджмента.	2	-	16	18
2	Организация как система. Внутренние и внешние факторы цифровой организации.	Понятие организации, характеристики, типы, законы (синергии, композиции, самосохранения, онтогенеза и пр.). Основные положения работы Генри Минцберга «Структура в кулаке: создание эффективной организации». Проектирование организации: порядок, элементы, факторы, влияющие на процесс проектирования, требования к организационной структуре. Централизация и децентрализация, факторы выбора оптимального соотношения. Типы масштабов управляемости. Количество уровней управления. Организационная структура управления, понятие и основные типы бюрократических структур и адаптивных структур.	-	-	16	16
3	Цели и целевые направления в организации. Управление	Миссия, понятие и значение для организации, стратегические цели при разработке миссии.	-	-	16	16

	по целям.	Целеполагание: стратегические, тактические, оперативные цели организации. Дерево целей, назначение и правила построения. Понятие цели организации, SMART-характеристики. Система и принципы управления по целям. Достоинства и недостатка управления по целям. Постановка образовательных целей под возникающие жизненные задачи.				
4	Функции менеджмента, их содержание и назначение	Стратегическое планирование, понятие и процесс планирования. Основные цели планирования на стратегическом уровне: Где? Как? Куда? Методы стратегического анализа окружающей среды: модель пяти сил М. Портера, <a href="#">матрица БКГ</a> , <a href="#">Матрица Ансоффа</a> , <a href="#">SWOT-анализ</a> , ПЕСТ –анализ и др.). Понятие организации как функции управления, организационно-экономический аспект. Полномочия и власть. Мотивация как функция менеджмента, процессуальные и содержательные теории. Мотивационный процесс, мотивационные типы сотрудников – концепция Герчикова. Методы управления мотивацией персонала. Виды материального и нематериального стимулирования персонала. Координация работы и распределение ресурсов как элементы процесса организации. Порядок, приоритеты и источники организации координации. Понятие контроля как функции менеджмента, его виды и принципы, этапы проведения.	-	-	16	16
5	Власть, партнерство и лидерство в менеджменте	Управление как функция менеджмента, понятие и стили руководства. Власть как необходимое условие управления. Формальная и реальная власть. Характеристики и источники власти. Виды власти. Типология стилей управления по К.Левину, типология Блейка-Моутон, типология Херси-Бланшара.	-	2	16	18
6	Организационная культура, инструменты и методы формирования и трансляции	Понятие, функции, принципы и модели организационной культуры, Типология, созданная К. Камероном и Р. Куинном. Типология организационных культур, учёт национального фактора в модели Г. Хофштеде. Элементы организационной культуры, возможности изучения организационной культуры. Модель Ф.Харриса и Р.Морана (10 характеристик). Роль руководителя в формировании, поддержании и изменении организационной культуры.	-	2	18	20
<b>Итого</b>			<b>2</b>	<b>4</b>	<b>98</b>	<b>104</b>

## 5.2 Перечень лабораторных работ

Не предусмотрено учебным планом

## 6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины не предусматривает выполнение курсового проекта (работы) или контрольной работы.

## 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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

#### 7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Не аттестован
УК-1	Знать основные теории и системы взглядов на управление, методологические основы и основные категории менеджмента, методы принятия управленческих решений, методы системного и ситуационного анализа внешней и внутренней среды предпринимательской деятельности, типы и методы построения организационных структур, основы организации менеджмента предприятия	Активная работа на практических занятиях, ответы на теоретические вопросы, обсуждения тем	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь на основе системного подхода осуществлять многофакторный анализ и диагностику проблемной ситуации и обосновывает стратегию действий с учетом ограничений, рисков и возможных последствий	Решение задач в рамках изучаемой темы, тематические кейсы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Владеть навыками поиска, отбора и систематизации информации для определения альтернативных вариантов	Выполнение самостоятельной работы, защита реферата, написание эссе	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

	стратегических решений в проблемной ситуации.			
--	---	--	--	--

### 7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 6 семестре для очной формы обучения, 5 семестре для заочной формы обучения по двухбалльной системе:

«зачтено»

«не зачтено»

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Зачтено	Не зачтено
УК-1	Знать основные теории и системы взглядов на управление, методологические основы и основные категории менеджмента, методы принятия управленческих решений, методы системного и ситуационного анализа внешней и внутренней среды предпринимательской деятельности, типы и методы построения организационных структур, основы организации менеджмента предприятия	Тест	Выполнение теста на 70-100%	Выполнение менее 70%
	Уметь на основе системного подхода осуществляет многофакторный анализ и диагностику проблемной ситуации и обосновывает стратегию действий с учетом ограничений, рисков и возможных последствий	Решение стандартных практических задач	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	Владеть навыками поиска, отбора и систематизации информации для определения альтернативных вариантов стратегических решений в проблемной ситуации.	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

### 7.2 Примерный перечень оценочных средств (типовые контрольные

**задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)**

### **7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию**

1. Совокупность принципов, методов и форм управления, позволяющих выполнить поставленные задачи наиболее рациональным путем, – это:

- 1) маркетинг;
- 2) бизнес планирование;
- 3) менеджмент;
- 4) предпринимательство.

2. Совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует некоторую целостность, единство:

- 1) структура;
- 2) система;
- 3) иерархия;
- 4) организация.

3. Назовите характеристики, соответствующие понятию «менеджер»:

- 1) человек прошедший специальную подготовку (профессиональный управляющий);
- 2) бизнесмен;
- 3) предприниматель.

4. Назовите синоним слова «менеджер»:

- 1) начальник;
- 2) предприниматель;
- 3) бизнесмен;
- 4) управленец.

5. Выберите роли менеджера в организации согласно классификации Г. Минцберга:

- 1) проводник (передача информации, рассылка, звонки);
- 2) лидер;
- 3) глава (проведение церемониальных мероприятий, встреча гостей);
- 4) связующее звено;
- 5) предприниматель;
- 6) распределитель ресурсов;
- 7) участник переговоров.

6. Человек, окончивший вуз, получивший определенную специальность, высококвалифицированный работник – это:

- 1) специалист;
- 2) чиновник;
- 3) рабочий;
- 4) руководитель.

7. К базовым функциям менеджмента относится все, кроме:

- 1) планирования;

- 2) мотивации;
  - 3) информирования;
  - 4) контроля;
  - 5) организации.
8. Вид деятельности менеджера, характеризующийся выявлением негативных причин, «болезней предприятия»:
- 1) аналитическая;
  - 2) проектная;
  - 3) диагностическая;
  - 4) исследовательская.
9. Процесс формулирования целей и задач организации относится к функции:
- 1) мотивации;
  - 2) контроля;
  - 3) планирования;
  - 4) организации.
10. Система связей и полномочий, объединяющая людей для достижения целей организации, называется:
- 1) системой управления;
  - 2) организационной структурой;
  - 3) организационной культурой.
11. К аналитико-исследовательской деятельности менеджера не относится:
- 1) умение давать взвешенные оценки;
  - 2) разработка стратегических планов;
  - 3) анализ хода работ и учет собственных ошибок;
  - 4) выделение и решение первоочередных задач.
12. Обеспечение взаимодействия всех лиц и осуществление действий, направленных на достижение единых целей предприятия, называется:
- 1) мотивацией;
  - 2) согласованием;
  - 3) распоряжением;
  - 4) организацией.

### **7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач**

**Задание 1.** Обобщите вклад различных направлений в развитие менеджмента, заполните 2 колонку таблицы.

Вклад различных направлений управленческой мысли в развитие менеджмента

Научные школы	Вклад в развитие управленческой мысли
Школа научного управления	<p>Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.</p> <p>Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.</p> <p>Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.</p> <p>Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда.</p> <p>Отделение плановой и организационной работы от производственной</p>
Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук	<p>Применение приемов управления к межличностным отношениям для повышения степени удовлетворенности работников и роста производительности их труда.</p> <p>Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом</p>
Школа науки управления	<p>Углубленное понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.</p> <p>Развитие количественных методов, помогающих руководителям принимать решения в сложных ситуациях</p>

**Задание 2.** Для улучшения конкурентных позиций на рынке топ-менеджмент фирмы рассматривает три возможных управленческих решения:

- 1) снижение цены;
- 2) увеличение расходов на рекламу;
- 3) расширение ассортимента.

Определите положительные и отрицательные стороны каждого решения.

**Задание 3.** В связи с открытием станции метро в районе магазина топ-менеджменту предстоит принять решение, как следует развивать свой бизнес в ближайшие три года. Менеджеры рассматривают три возможности изменения мощности магазина:

- 1) перемещение на новое место, ближе к метро;
- 2) расширение имеющегося магазина;
- 3) сохранение выжидательной тактики.

Как поступите вы на их месте, обоснуйте свое решение. Какие цели вы преследуете? Постройте дерево решений для рассматриваемой задачи или разработайте пути принятия решений.

**Задание 4.** Определите подсистемы у системы "ВУЗ". Какие связи между ними существуют?

Ответ. Подсистемами системы ВУЗ могут быть такие системы:

- деканат (цель - управления факультетом),
- приемная комиссия (цель – набор студентов)

- бухгалтерия и финансово-экономический отдел (цель - обеспечение финансово-экономической жизни ВУЗа),
- отдел кадров (цель – подбор персонала)
- студенческий совет (цель этой подсистемы - обеспечение студенческого самоуправления).

Между системой и подсистемами существует прямая связь. Все подсистемы подчиняются непосредственно ректору ВУЗа. Ему напрямую подчиняются руководители всех подсистем.

**Задание 5.** Стратегия достижения SMART-цели (действие в задачной ситуации) называется ...

- 1) «Веером возможностей»
- 2) «Пирогом времени»
- 3) «Воронкой шагов»
- 4) Методом «Швейцарского сыра»
- 5) Методом Шваба

**Задание 6.** Выберите верные утверждения.

1. Любая организация является открытой системой, так как имеет связь с внешней средой.
2. К внутренним переменным организации относятся цели, структура, задачи, персонал, технологии.
3. Период, в течение которого организация проходит различные этапы своего функционирования, называется жизненным циклом организации.
4. В любой государственной организации существуют формализованные отношения.
5. В организации люди между собой разделили полномочия и функции.
6. К признакам организации как системы относят: наличие общей цели, постоянство во времени, оформление организации юридически как группы, люди скоординированы и объединены определенной структурой.
7. К формальным организациям относятся коммерческие организации, семья, фонды.

**Задание 7.** Что необходимо знать, чтобы выбрать и сформулировать миссию фирмы?

- историю фирмы, её профиль, место на рынке;
- стиль поведения и действия собственников и менеджеров фирмы;
- ресурсы, которыми располагает фирма;
- состояние окружающей среды;
- отличительные особенности фирмы.

**Задание 8.** Выделите факторы прямого и косвенного влияния на организационную структуру управления. Заполните таблицу.

Непосредственные факторы	Опосредованные факторы
--------------------------	------------------------

Масштабы производства	Кадры
Сложность производства	Техника
Характер выпускаемой продукции	Технологии управления
Применяемые технологии	Организация труда
Характер НТП и методы его осуществления	
Степень концентрации, специализации и кооперирования производства	
Размеры и территориальное размещение производства	

**Задание 9.** Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего. Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
3. «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю».
4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

**Задание 10.** Вы – начальник цеха. После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути Вы пойдете?

1. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.
2. Предложу решить этот вопрос отделу кадров.
3. Предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.
4. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

### 7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

**Задание 1.** Задача менеджера состоит в том, чтобы, учитывая особенности темперамента работников, поручать им такую работу, так строить с ними взаимоотношения, чтобы раскрылись их лучшие черты, в максимальной степени использовался их потенциал. Заполните таблицу.

Типы темперамента	Положительные качества	Отрицательные качества	Поведение руководителя по отношению к подчиненным
Холерик			
Сангвиник			

Флегматик			
Меланхолик			

**Задание 2.** Образуйте пары из нижеприведенных понятий:

Задача планирования	устранение отклонений
Задача контроля	построение оргструктуры организации
Задача мотивации	побуждение сотрудников к эффективной деятельности
Задача организации	постановка целей и определение путей их достижения
Задача оперативного регулирования	сравнение желаемого и полученного результата

**Задание 3.** Образуйте пары из нижеследующих понятий:

Начальник цеха	Оперативное управление
Генеральный директор	Тактическое управление
Мастер	Стратегическое управление

**Задание 4.** Объявлен конкурс на замещение вакантной должности директора туристской фирмы «Глобус». Краткая характеристика фирмы:

Численность работающих - 28 человек. Фирма работает рентабельно, однако средняя заработная плата сотрудников на 20% ниже аналогичной по региону. Есть три неформальные группы, конфликтующие между собой (чаще всего из-за распределения премий). Стиль руководства прежнего директора - авторитарный. Значительная сезонность в работе фирмы. Недостаточная активность сотрудников при обслуживании клиентов. До сего времени не уделялось должного внимания изучению сегментов туристского рынка. По вине руководителя в отчетном году были уплачены значительные штрафные санкции. Фирма работает по следующим направлениям: Кипр, Греция, Франция. Фирма находится по адресу: г. Курган, ул. Гоголя, д. 100, офис 25.

Вопросы: 1. Вам необходимо определить критерии первичного отбора кандидатов и указать источники привлечения кандидатов? 2. Какие документы и материалы должен предоставить кандидат при обращении о приеме на работу?

Ответы: 1. Критерии первичного отбора: возраст - 30 - 45 лет; высшее образование; опыт работы в сфере туризма - от 5 лет; опыт ведения переговоров, коммуникабельность; уверенный пользователь ПК, знание иностранных языков приветствуется. Источники привлечения кандидатов: объявления в СМИ, через Центр занятости и другие кадровые агентства.

2. При обращении кандидату необходимо предоставить: паспорт, диплом об образовании, трудовую книжку, справку об отсутствии судимости, СНИЛС, ИНН, документы воинского учета, характеристику с прежнего места работы.

**Задание 5.** Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работников.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Предоставить сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Дайте ответ на следующие вопросы:

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главным и почему?

Ответ. Творческим людям жизненно необходимо признание их заслуг, таланта, незаурядности, поэтому не стоит скупиться на похвалу и слова восхищения.

Постоянное обучение. Для расцвета творчества важно обеспечить постоянный приток в организации новых знаний, информации, впечатлений. Следует сказать, что дело это благодарное — креативные сотрудники с удовольствием учатся, стажируются, посещают конференции и другие мероприятия. Общение с коллегами помогает им раздвигать рамки собственных представлений, улавливать новые тенденции, генерировать новые идеи. Поэтому из предложенного списка следует выбрать следующие пункты.

5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
11. Организовать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Это наиболее важные пункты, разумеется, и остальные пункты значимы.

**Задание 6.** Попробуйте найти самые тонкие, невидимые на первый взгляд связи между предметами и явлениями, бесконечно далекими друг от друга.

Например: слон и подводная лодка (варианты Сергея Видинеева):

- На подводной лодке можно незаметно подплыть к берегу и посмотреть, чем занимается слон.
- Слон на подводной лодке – быть беде.
- Хороший слон лучше плохой подлодки.
- Массивность и мобильность слона легли в основу конструкции подлодки.
- Салон подлодки лучше обивать слоновой кожей, так как цвет отделки будет прекрасно гармонировать с блеском стали.

Варианты заданий для поиска взаимосвязи: менеджер и артист; управление и игра; эффективность и страх; совесть и менеджмент; цель и ответственность.

**Задание 7.** Ситуация. При найме на управленческую должность соискателю предлагают дать ответ по возникшей ситуации. Вы – руководитель предприятия. Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют, прежде всего, от Вас. Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы потому, что это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях. Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях (таблица 1). Кроме того, Вы планировали повышать ее, но теперь думаете, следует ли это делать. Вопросы и задания. Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника? Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры? Аргументируйте свое решение.

**Таблица 1. График опозданий сотрудницы**

Дата	День недели	Опоздания
12 ноября	Пятница	12 минут
22 ноября	Вторник	22 минуты
30 ноября	Понедельник	19 минут
6 декабря	Вторник	14 минут
11 января	Среда	15 минут
13 января	Пятница	12 минут

Кейс составлен для оценки компетенций руководителя, его умения анализировать информацию и способности делать объективные выводы. Основная задача – оценить способность менеджера или руководителя расширять информационное пространство для поиска и анализа сначала причин проблемы, а затем ее решения.

## Интерпретация ответов на вопросы кейса

Варианты ответов	Как толковать
1. Соискатель убежден, что такие незначительные опоздания не имеют никакого значения. Раз на качество работы это никак не влияет, значит, и учитывать этот факт не нужно. Зачем отчитывать сотрудников по таким мелочам и тем более делать выговоры и вносить в личное дело?	Такой ответ, скорее, свидетельствует о том, что соискатель придерживается либерального стиля управления. Не склонен к выяснению причин и прогнозированию последствий.
2. Кандидат придерживается мнения, что нужно поговорить с сотрудницей, так как после повышения она станет примером для других специалистов и ей нужно будет следить, чтобы все остальные тоже вовремя приходили. Дисциплина должна соблюдаться при любых условиях. Пусть пораньше выходит из дома, и все встанет на свои места. По мнению соискателя, обязательно нужно применять административные меры, так как это является очень хорошим и обоснованным стимулом к тому, чтобы изменить отношение сотрудницы к работе.	В ответе прослеживается жесткая позиция управленца. Демонстрируются навыки всесторонней оценки данных, рациональный подход к принятию решения.
3. Прежде всего, по мнению соискателя, нужно выяснить причины этих опозданий. И если политика компании требует строго соблюдать дисциплину, то можно предложить сотруднице изменить график работы: например, сдвинуть его на час вперед. Возможны другие альтернативные варианты.	Соискатель проявляет умение критически относиться к получаемой информации и не судить категорично. Избегает поспешных выводов и демонстрирует навыки анализа ситуации и ее причин.

**Задание 8.** Определить и разделить роли и функции, выполняемые в коллективе, с целью формирования эффективной команды.

Виды ролей и их функции.

1. Лидер(координатор) – признанный авторитет, человек, который занимается распределением задач и обязанностей между членами группы и следит и за соблюдением принципов эффективности, целостности и комплексности при решении задач;
2. идейный вдохновитель – человек, который подаёт идеи, касающиеся деятельности и развития подгруппы в целом;
3. двигатель прогресса – человек, который заставляет работать, используя различные методы убеждения, всю подгруппу;
4. генератор идей – человек, который придумывает новые идеи по решению задачи на заданную тему, создает информационную базу для последующего анализа;
5. слушающий – человек, который является первичным приёмщиком идей, поступающих от генератора, и слушает задания и пояснения, исходящие из внешней среды;
- 7) фильтровщик информации – человек, который проводит первичную обработку и выбор информации, относящейся к решению сформулированной проблемы.

**Задание 9.** Определите тип организационной структуры.



Ответ: тип ОСУ – штабной.

**Задание 10.** Расставьте шаги алгоритма жестко-гибкого планирования дня в порядке их выполнения: ...

- 3 Составить список жестких задач
- 2 Составить список гибких задач
- 1 Выделить приоритетные задачи
- 4 Выполненное – вычеркнуть
- 5 Определить бюджет времени для приоритетных задач

#### 7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Деятельность человека и потребность в управлении. Понятия «менеджмент» и «управление».
2. Подходы, принципы и методы управления.
3. Содержание менеджмента. Менеджмент как процесс управления – стадии, сферы деятельности, функции управления.
4. Менеджмент как категория людей. Понятие «менеджер», содержание его деятельности, уровни управления.
5. Эволюция научных концепций менеджмента – школы научного и административного управления, представители и основные положения их работ.
6. Эволюция научных концепций менеджмента – школы управления с позиции психологии и с позиции науки о поведении, представители и основные положения их работ.
7. Системный подход к менеджменту, понятие системы, её основные элементы, типы систем.
8. Ситуационный подход к менеджменту, этапы применения подхода, понятие ситуации.
9. Вклад российских учёных в науку управления. Представители и основные положения их работ.
10. Основные законы и закономерности современного менеджмента.
11. Система методов управления: организационно-административные,

- экономические, социально-психологические, самоуправления.
12. Основные черты и специфика российского менеджмента.
  13. Методологические основы менеджмента: закономерности менеджмента, принципы, сформулированные А.Файолем.
  14. Теории и концепции менеджмента: «идеальной бюрократии», «7-С», теории «Х», «У», «Z»; «управление по целям».
  15. Понятие организации, характеристики, типы и законы (синергии, композиции, самосохранения, онтогенеза и пр.).
  16. Организация как система, понятие открытой системы, подсистемы. Внутренние и внешние факторы организации. Жизненный цикл организации.
  17. Проектирование организации: порядок, элементы, факторы, влияющие на процесс проектирования, требования к организационной структуре.
  18. Централизация и децентрализация, факторы выбора оптимального соотношения.
  19. Типы масштабов управляемости. Количество уровней управления.
  20. Организационная структура управления, понятие и основные типы бюрократических структур.
  21. Организационная структура управления, понятие и основные типы адаптивных структур.
  22. Миссия, понятие и значение для организации, стратегические цели при разработке миссии.
  23. Целеполагание: стратегические, тактические, оперативные цели организации.
  24. Дерево целей, назначение и правила построения.
  25. Понятие цели организации, SMART-характеристики.
  26. Стратегическое планирование, понятие и процесс планирования.
  27. Основные цели планирования на стратегическом уровне: Где? Как? Куда?
  28. Методы стратегического анализа окружающей среды: модель пяти сил М. Портера, [матрица БКГ](#), [Матрица Ансоффа](#), [SWOT-анализ](#), PEST –анализ и др.).
  29. Понятие организации как функции управления, организационно-экономический аспект. Полномочия и власть.
  30. Мотивация как функция менеджмента, процессуальные и содержательные теории.
  31. Мотивационный процесс, мотивационные типы сотрудников – концепция Герчикова.
  32. Методы управления мотивацией персонала.
  33. Виды материального и нематериального стимулирования персонала.
  34. Понятие конфликта и управление им.
  35. Координация работы и распределение ресурсов как элементы процесса организации.

36. Понятие контроля как функции менеджмента, его виды и принципы.
37. Управление как функция менеджмента, понятие и стили руководства.
38. Типология стилей управления по К. Левину, типология Блейка-Моутон, типология Херси-Бланшара.
39. Понятие, функции, принципы и модели организационной культуры, Типология, созданная К. Камероном и Р. Куинном.
40. Типология организационных культур, учёт национального фактора в модели Г. Хофштеде.

### **7.2.5. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации**

*(Например: Экзамен проводится по тест-билетам, каждый из которых содержит 10 вопросов и задачу. Каждый правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 1 баллом, задача оценивается в 10 баллов (5 баллов верное решение и 5 баллов за верный ответ). Максимальное количество набранных баллов – 20.*

*1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 6 баллов.*

*2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 6 до 10 баллов*

*3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 11 до 15 баллов.*

*4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 16 до 20 баллов.)*

### **7.2.7 Паспорт оценочных материалов**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Менеджмент как вид профессиональной деятельности. Методологические основы менеджмента	УК-1	Тест, контрольная работа, защита реферата, эссе
2	Организация как система. Внутренние и внешние факторы цифровой организации.	УК-1	Тест, контрольная работа, защита реферата, эссе
3	Цели и целевые направления в организации. Управление по целям.	УК-1	Тест, контрольная работа, защита реферата, эссе
4	Функции менеджмента, их содержание и назначение	УК-1	Тест, контрольная работа, защита реферата, эссе
5	Власть, партнерство и лидерство в менеджменте	УК-1	Тест, контрольная работа, защита реферата, эссе
6	Организационная культура, инструменты и методы	УК-1	Тест, контрольная работа, защита реферата, эссе

### **7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

## **8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)**

### **8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

1. Куприянов, Ю. В. Основы теории управления / Куприянов Ю. В. - 3-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2021. - 217 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-15270-8 : URL: <https://urait.ru/bcode/488129>
2. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. - Менеджмент ; 2024-08-23. - Москва : Дашков и К, 2020. - 333 с. - Текст. - Гарантированный срок размещения в ЭБС до 23.08.2024 (автопродлонгация). - ISBN 978-5-394-03547-0. URL: <http://www.iprbookshop.ru/110954.html>
3. НАЧИНАЮЩИМ МЕНЕДЖЕРАМ: курс лекций: в двух частях/ А. И. Половинкина, И. С. Половинкин, Н. Ю. Калинина; под ред. С. А. Баркалова; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университета». – в 2-х частях – Воронеж: Изд-во ВГТУ 2018. URL: <http://www.iprbookshop.ru/93270.html>
4. Управление проектами: путь к успеху [Текст]: учебно-методический комплекс / Баркалов С.А., Баутина Е.В., Бекирова О.Н., Буркова И.В., Насонова Т.В. / Воронеж. гос. техн. ун-т, каф. управления стр-вом. - Воронеж : Ритм, 2017 (Воронеж : ООО "Ритм", 2017). - 415 с. : ил. - Библиогр.: с. 413-415 (42 назв.). - ISBN 978-5-9909694-8-3 :

**8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:**

1. LibreOffice

2. MicrosoftOfficeWord 2013/2007
3. MicrosoftOfficeExcel 2013/2007
4. MicrosoftOfficePowerPoint 2013/2007

#### **Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <http://www.edu.ru/>
2. Образовательный портал ВГТУ

#### **Информационные справочные системы**

1. <http://window.edu.ru>
2. <https://wiki.cchgeu.ru/>

#### **Современные профессиональные базы данных**

1. Федеральная служба государственной статистики  
Адрес ресурса: <http://www.gks.ru/>
2. Ресурсы издательства WorldBank  
Адрес ресурса: <https://www.worldbank.org/>
3. РосБизнесКонсалтинг — информационное аналитическое агентство  
Адрес ресурса: <https://www.rbc.ru/>
4. Россия и всемирная торговая организация  
Адрес ресурса: <https://wto.ru/>
5. АК&М — экономическое информационное агентство  
Адрес ресурса: <http://www.akm.ru/>
6. Bloomberg -Информационно-аналитическое агентство  
Адрес ресурса: <https://www.bloomberg.com/europe>
7. CATBACK.RU — Справочник для менеджеров  
Адрес ресурса: <http://www.catback.ru/>
8. Библиотека конгресса США  
Адрес ресурса: <https://www.loc.gov/>
9. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации  
Адрес ресурса: <http://budget.gov.ru/>
10. Независимый финансовый портал  
Адрес ресурса: <https://www.finweb.com/>

## **9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

Лекционные учебные аудитории:

- ✓ 4506, оснащенная комплектом учебной мебели:
  - рабочее место преподавателя (стол, стул);
  - рабочие места обучающихся (столы, стулья) на 68 человек394006, Воронежская область, г. Воронеж, ул. 20-летия Октября д. 84(Здание – учебный корпус №4);
- ✓ 4504б, оснащенная комплектом учебной мебели:
  - рабочее место преподавателя (стол, стул);
  - рабочие места обучающихся (столы, стулья) на 30 человекЭкран для проектора  
394006, Воронежская область, г. Воронеж, ул. 20-летия Октября д. 84(Здание – учебный корпус №4);

Учебные аудитории для практических занятий:

✓ 4504а, оснащенная комплектом учебной мебели:

-рабочее место преподавателя (стол, стул);

-рабочие места обучающихся (столы, стулья) на 16 человек

394006, Воронежская область, г. Воронеж, ул. 20-летия Октября д. 84 (Здание – учебный корпус №4)

✓ 4208, оснащенная комплектом учебной мебели:

-рабочее место преподавателя (стол, стул);

-рабочие места обучающихся (столы, стулья) на 20 человек

394006, Воронежская область, г. Воронеж, ул. 20-летия Октября д. 84 (Здание – учебный корпус №4);

## 10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

По дисциплине «Теория управления» читаются лекции, проводятся практические занятия.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков принятия управленческих решений. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.
Практическое занятие	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие: <ul style="list-style-type: none"><li>- работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций;</li><li>- выполнение домашних заданий и расчетов;</li><li>- работа над темами для самостоятельного изучения;</li><li>- участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад;</li><li>- подготовка к промежуточной аттестации.</li></ul>
Подготовка к промежуточной	Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не

аттестации	позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед зачетом три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.
------------	---

### ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/п	Перечень вносимых изменений	Дата внесения изменений	Подпись заведующего кафедрой, ответственной за реализацию ОПОП