

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: заместитель директора  
Дата подписания: 13.01.2026 13:40:41  
Уникальный программный ключ:  
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

*Приложение 4*

к образовательной программе

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для текущего контроля успеваемости и  
промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине**

### **Б1.О.21 Теория управления**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

**Региональное управление и местное самоуправление**  
(наименование образовательной программы)

**Бакалавр**  
(квалификация)

**Очная форма обучения**  
(форма обучения)

Год набора – 2024

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) ФОС:**

*Вишинская Наталья Петровна, канд.гос.упр, доцент, доцент кафедры теории управления и государственного администрирования*

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по дисциплине (модулю) «Теория и практика управления»**

**1.1. Основные сведения о дисциплине (модуле)**

Таблица 1

**Характеристика дисциплины (модуля)**  
**(сведения соответствуют разделу РПД)**

Образовательная программа	бакалавриат
Направление подготовки	Государственное и муниципальное управление
Профиль	«Региональное управление и местное самоуправление»
Количество разделов учебной дисциплины	3
Часть образовательной программы	Обязательная часть
Формы текущего контроля	тестирование, реферат, доклад, устный опрос, ситуационные задания, экзамен
<i>Показатели</i>	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	1
<i>Общая трудоемкость (академ. часов)</i>	144
<i>Аудиторная контактная работа:</i>	50
Лекционные занятия	16
Семинарские занятия	32
<i>Самостоятельная работа</i>	67
<i>Контроль</i>	27
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	экзамен

**1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.**

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		<b>Знать:</b>  основные виды и методы планирования деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации;	
ПКо ОС-1	<i>ПКо ОС-1.1: Знание видов и методов планирования деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</i>	основные виды и методы планирования деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации; основные виды и методы планирования деятельности органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений;	ПКо ОС-1.1 3-2
		основные виды и методы планирования деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации; основные виды и методы планирования деятельности органов местного	ПКо ОС-1.1 3-3

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений; основные виды и методы планирования деятельности политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций.	
		<p><b>Уметь:</b></p> <p>1. различать основные виды и использовать методы планирования деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации</p>	<i>ПКо ОС-1.1 У-1</i>
		<p>различать основные виды и использовать методы планирования деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации; различать основные виды и использовать методы планирования деятельности органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений;</p>	<i>ПКо ОС-1.1 У-2</i>

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		<p>различать основные виды и использовать методы планирования деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации; различать основные виды и использовать методы планирования деятельности органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений; различать основные виды и использовать методы планирования деятельности политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций.</p>	<i>ПКо ОС-1.1 У-3</i>
		<p><b>Владеть:</b></p> <p>навыками различать основные виды и использовать методы планирования деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации;</p>	<i>ПКо ОС-1.1 В-1</i>
		<p>навыками различать основные виды и использовать методы планирования</p>	<i>ПКо ОС-1.1 В-2</i>

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		<p>деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации; навыками различать основные виды и использовать методы планирования деятельности органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений;</p>	
		<p>навыками различать основные виды и использовать методы планирования деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации; навыками различать основные виды и использовать методы планирования деятельности органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений; навыками различать основные виды и использовать методы планирования деятельности политических партий, общественно-политических,</p>	ПКо ОС-1.1 В-3

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		комерческих и некоммерческих организаций.	
ОПК-6	<p><i>ОПК-6.1: Способен выявлять важнейшие тенденции и особенности государственного регулирования экономики в современных условиях на теоретическом и практическом уровнях и обосновывать последствия и эффективность государственного вмешательства в различные сферы экономики</i></p>	Знать: важнейшие тенденции и особенности государственного регулирования экономики в современных условиях на теоретическом уровне;	ОПК-6.1 3-1
		важнейшие тенденции и особенности государственного регулирования экономики в современных условиях на теоретическом уровне; важнейшие тенденции и особенности государственного регулирования экономики в современных условиях на практическом уровне;	ОПК-6.1 3-2
		важнейшие тенденции и особенности государственного регулирования экономики в современных условиях на теоретическом уровне; важнейшие тенденции и особенности государственного регулирования экономики в современных условиях на практическом уровне;	ОПК-6.1 3-3

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		практическом уровне; основные последствия и эффективность государственного вмешательства в различные сферы.	
		<b>Уметь:</b> выявлять важнейшие тенденции и особенности государственного регулирования экономики в современных условиях на теоретическом уровне;	<i>ОПК-6.1 У-1</i>
		выявлять важнейшие тенденции и особенности государственного регулирования экономики в современных условиях на теоретическом уровне; выявлять важнейшие тенденции и особенности государственного регулирования экономики в современных условиях на практическом уровне;	<i>ОПК-6.1 У-2</i>
		выявлять важнейшие тенденции и особенности государственного регулирования экономики в современных условиях на теоретическом уровне; выявлять важнейшие тенденции и	<i>ОПК-6.1 У-3</i>

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		особенности государственного регулирования экономики в современных условиях на практическом уровне; обосновать последствия и эффективность государственного вмешательства в различные сферы.	
		<b>Владеть:</b> навыками выявлять важнейшие тенденции и особенности государственного регулирования экономики в современных условиях на теоретическом уровне	<i>ОПК-6.1 В-1</i>
		навыками выявлять важнейшие тенденции и особенности государственного регулирования экономики в современных условиях на теоретическом уровне; навыками выявлять важнейшие тенденции и особенности государственного регулирования экономики в современных условиях на практическом уровне;	<i>ОПК-6.1 В-2</i>
		навыками выявлять важнейшие тенденции и особенности государственного	<i>ОПК-6.1 В-3</i>

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	*Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		регулирования экономики в современных условиях на теоретическом уровне; навыками выявлять важнейшие тенденции и особенности государственного регулирования экономики в современных условиях на практическом уровне; умениями определять основные последствия и эффективность государственного вмешательства в различные сферы.	

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код индикатора компетенции	Наименование оценочного средства*
<b>Раздел 1. Основы теории управления</b>				
	1.1. Сущность и содержание теории управления.	1	ОПК-6.1	устный опрос, тезисы доклада, ситуационные задания
	1.2. Эволюция теории управления	1	ОПК-6.1	устный опрос, тезисы доклада, ситуационные задания, контроль знаний по разделу в виде тестирования
<b>Раздел 2. Управление организацией</b>				
	2.1. Организация как объект управления.	1	Пко ОС-1.1	устный опрос, тезисы доклада, ситуационные задания

	2.2. Функции управления	1	Пко ОС-1.1	устный опрос, тезисы доклада, ситуационные задания
	2.3.Интеграционные процессы в управлении	1	Пко ОС-1.1	устный опрос, тезисы доклада, ситуационные задания, контроль знаний по разделу в виде тестирования

### **Раздел 3. Социальные факторы управления**

	3.1.Руководитель в системе управления. Руководство, власть и лидерство.	1	ОПК-6.1	устный опрос, тезисы доклада, ситуационные задания
	3.2.Управление конфликтами. Управление организационной культурой	1	ОПК-6.1	устный опрос, тезисы доклада, ситуационные задания
	3.3.Эффективность управления	1	Пко ОС-1.1	устный опрос, тезисы доклада, ситуационные задания, контроль знаний по разделу в виде тестирования

## **РАЗДЕЛ 2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ»**

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Таблица 2.1.

Распределение баллов по видам учебной деятельности  
(балльно-рейтинговая система)

Наименование Раздела/Темы	Вид задания							
	ЛЗ	С3			Всего за тему	КЗР	Р (CP)	ИЗ*
		УО	Доклад	ПрЗ				
P.1.T.1.1	1	1	2	2	6	10	4	
P.1.T.1.2	1	1	2	2	6			
P.2.T.2.1	1	1	2	2	6	10	4	
P.2.T.2.2	1	1	2	2	6			
P.2.T.2.3	1	1	2	2	6			
P.3.T.3.1	1	1	2	2	6	10	4	
P.3.T.3.2	1	1	2	2	6			
P.3.T.3.3	1	1	2	2	6			
<b>Итого: 1006</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>48</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>12</b>

## 2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки.

**Оценка «отлично»** ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

**Оценка «хорошо»** – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

**Оценка «удовлетворительно»** – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

**Оценка «неудовлетворительно»** - ставится, если при ответе обнаруживается полное незнание и непонимание изучаемого материала:

- 1) материал излагается неуверенно, беспорядочно;
- 2) даны неверные ответы более чем на 50% дополнительных вопросов

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Вопросы для подготовки к индивидуальному /фронтальному устному/письменному опросу по темам дисциплины
<b>РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ</b>	

Тема 1.1. Сущность и содержание теории управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>Сущность теории управления как науки</li> <li>Управление как процесс: его необходимость и содержание</li> <li>Характеристика категорий «управление» и «менеджмент».</li> <li>Методологическая основа и источники науки управления.</li> <li>Предмет, метод и функции теории управления.</li> <li>Управленческая деятельность. Характеристика управленческого труда.</li> <li>Классификация управленческих работников.</li> <li>Уровни управления.</li> <li>Управленческая инфраструктура как условие формирования профессионального управления</li> </ol>
Тема 1.2. Эволюция теории управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>Исторические, экономические и идеологические предпосылки возникновения теории управления.</li> <li>Эволюция теории управления: этапы, принципы, вклад в теорию и практику.</li> <li>Формирование классической школы управления: классическое или административное направление.</li> <li>Бюрократическая организация управления;</li> <li>Школа человеческих отношений и поведенческих наук;</li> <li>Сущность системного подхода к управлению.</li> <li>Характеристика ситуационного подхода к управлению.</li> <li>Социотехнические модели управления.</li> <li>Принципы социального управления.</li> <li>История развития отечественных исследований в области управления.</li> </ol>
<b>РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</b>	
Тема 2.1. Организация как объект управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>Понятие организации и ее главные признаки. Формальные и неформальные организации. Простые и сложные организации.</li> <li>Общие характеристики формальной организации: наличие ресурсов, зависимость от внешней среды, горизонтальное и вертикальное разделение труда.</li> <li>Охарактеризуйте компанию как социотехническую систему и объект управления.</li> <li>Роль и значение неформальных организаций в обеспечении эффективной формальной деятельности.</li> <li>Охарактеризуйте составляющие внешней среды организаций.</li> <li>Какие элементы внешней среды оказывают непосредственное влияние на деятельность организаций?</li> <li>Охарактеризуйте факторы внешней среды, которые косвенно влияют на деятельность организаций.</li> <li>Чем отличается влияние научно-</li> </ol>

	<p>технологических факторов на деятельность предприятий производственной и непроизводственной сфер?</p> <p>9. Как осуществляется анализ угроз и возможностей, ожидаемых во внешней среде?</p> <p>10. Какие элементы деятельности организации исследуют в процессе управленческого обследования ее внутренних сильных и слабых сторон?</p>
Тема 2.2.Функции управления	<p>1. В чем состоит сущность функции планирования? Какие принципы следует придерживаться для ее эффективного осуществления?</p> <p>2. Назовите и дайте краткую характеристику этапам стратегического планирования деятельности организации.</p> <p>3. Почему прогнозирование и планирование зачастую объединяют в единую функцию управления?</p> <p>4. Чем отличаются организация как функция управления от организации как социального явления?</p> <p>5. Раскройте понятия "мотив", "стимул-реакция", "мотивация". В чем разногласие между внешней и внутренней мотивацией?</p> <p>6. Какую роль в мотивации труда играется развитие персонала? Какие меры, по вашему мнению, способствуют формированию у работников мотивации к развитию?</p> <p>7. Раскройте сущность контроля как функции управления.</p> <p>8. Дайте описание контроля в разрезе его классификационных признаков.</p> <p>9. Опишите логику процесса контроля в организации.</p> <p>10. Организация информационного обеспечения контрольных процедур..</p>
Тема 2.3. Интеграционные процессы в управлении	<p>1. Информация, её место и роль в управлении.</p> <p>2. Информационная среда управления.</p> <p>3. Коммуникация в процессе управления. Виды коммуникаций.</p> <p>4. Сущность коммуникационного процесса.</p> <p>5. Организационные коммуникации.</p> <p>6. Межуровневые информационные коммуникации в организациях.</p> <p>7. Неформальные коммуникации.</p> <p>8. Межличностные коммуникации.</p> <p>9. Культура делового общения.</p> <p>10. Пути совершенствования коммуникаций в органах государственного и муниципального управления.</p>
<b>РАЗДЕЛ 3.СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ УПРАВЛЕНИЯ</b>	

Тема 3.1. Руководитель в системе управления. Руководство, власть и лидерство	<p>1. Назовите приоритетные функции современных руководителей</p> <p>2. Назовите качества, которые отличают руководителя от иных сотрудников.</p> <p>3. Каковы требования к качествам руководителя в зависимости от уровня организационной иерархии?</p> <p>4. Дайте определение таким понятиям как лидерство, лидер, власть, авторитет.</p> <p>5. Охарактеризуйте и объясните отличия между понятиями: формальный и неформальный лидер</p> <p>6. Принятие управленческого решения как важнейшая функция управленческой и организационной деятельности.</p> <p>7. Назовите ключевые навыки, необходимые руководителю для принятия эффективных решений.</p> <p>8. Дайте краткую характеристику этапам процесса принятия управленческого решения</p> <p>9. Назовите основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.</p> <p>10. Каковы особенности управления в системе государственного управления.</p>
Тема 3.2. Управление конфликтами. Управление организационной культурой	<p>1. Сформулируйте понятие «конфликт» с точки зрения теории и практики управления</p> <p>2. Назовите и кратко охарактеризуйте причины конфликтов в организации</p> <p>3. Охарактеризуйте основные типы конфликтов в организации</p> <p>4. Сформулируйте модель конфликта как процесса</p> <p>5. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта</p> <p>6. Охарактеризуйте процессы адаптации и интеграции.</p> <p>7. Раскройте содержание понятия «организационная культура».</p> <p>8. Охарактеризуйте компоненты организационной культуры.</p> <p>9. В чем проявляется влияние организационной культуры на деятельность организации?</p> <p>10. Какие элементы организационной культуры возможно изменить в краткосрочном периоде?</p>
Тема 3.3. Эффективность управления	<p>1. Раскройте содержание понятия «эффективность управления»</p> <p>2. Показатели, критерии, факторы эффективности управления</p> <p>3. Назовите виды управленческой эффективности</p> <p>4. В чем проявляется социальная эффективность управления</p> <p>5. Как производится расчет экономической эффективности управления.</p> <p>6. Внутренние и внешние ситуационные</p>

	<p>переменные, влияющие на успех</p> <p>7. Интегрированная оценка взаимосвязей ситуационных переменных и функций управления.</p> <p>8. Критерии эффективности деятельности управлеченческих органов и должностных лиц.</p> <p>9. Проблемы повышения эффективности управления.</p> <p>10. Модель эффективной организации</p>
--	---

## **2.2 Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся**

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Теория и практика управления».

### **ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

#### **РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ**

1. В науке управления сложились четыре важнейшие концепции (школы):
  - а) научного управления, административного управления («классическая» школа), управления с позиций психологии и человеческих отношений, количественных методов (новая школа, школа науки управления);
  - б) административное управление («классическая» школа), управление с позиций психологии и человеческих отношений, системная школа, количественных методов (новая школа, школа науки управления);
  - в) научного управления, административного управления («классическая» школа), системного управления, ситуационного управления.
2. В каком веке менеджмент выделился в самостоятельную область знаний:
  - а) XXI;
  - б) конец XX;
  - в) первая половина XX;
  - г) XIX.
3. Кто является основателем школы «научного управления»:
  - а) А. Файоль;
  - б) М. Вебер;
  - в) Ф. Тейлор;
  - г) А. Маслоу.
4. В чем основной научный вклад классической (административной) школы управления?
  - а) развитие классических методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях;
  - б) применение приемов управления межличностными отношениями для повышения качества управления трудом;
  - в) развитие принципов управления, систематизирующих подходы к управлению организацией;
  - г) анализ содержания работы и определение ее основных компонентов.
5. Принцип централизации А.Файоля означает, что:
  - а) власть должна быть сконцентрирована в руках менеджеров;
  - б) конкретные обстоятельства должны определять степень концентрации власти;
  - в) 50% всех возможностей и ответственности нужно передавать подчиненным;

- г) децентрализация власти недопустима.
6. К основным принципам бюрократической организации управления М.Вебер относил:
- разделение труда, дисциплину, единство действий, скалярную цепь, справедливость;
  - должностное закрепление, номенклатурное продвижение, корпоративную дисциплину, исполнительный педантизм, личную аккуратность;
  - честность, справедливость, принципиальность, инициативу, дисциплину;
  - точно поставлены цели, здравый смысл, дисциплину, нормы и расписания, стандарты и инструкции.
7. Какие существуют подходы к управлению?
- системный, процессный, сквозной;
  - процессный, системный, ситуационный, сквозной;
  - процессный, функциональный, вертикальный;
  - процессный, системный, ситуационный.
8. В чем состоит ситуационный подход:
- результаты одних и тех же управленческих действий в разных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга;
  - рассматривает проблемы управления разными организациями с позиций сложных систем со всей совокупностью входных элементов, компонентов, подсистем и взаимосвязей между ними;
  - рассматривает влияние внешней среды на деятельность организации;
  - работа по достижению целей с помощью других – это не какое-либо однократное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий.
9. Какие уровни управления выделяют в организации:
- институциональный, управленческий, технический;
  - институциональный, средний, технологичный;
  - организационный, функциональный, линейный;
  - вертикальный, горизонтальный, функциональный.
10. Выберите критерии, по которым осуществляется разделение труда в управлении:
- технология и стимулы управления
  - технология и мотивация управления
  - технология и структура управления
  - технология и функции управления +

## РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1. Организация – это:
- люди со специфическими функциями и ролями;
  - группа людей, деятельность которых сознательно или спонтанно координируется для достижения общих целей;
  - совместная деятельность, проявляющаяся в разных формах взаимодействия для достижения общей цели.
2. Создание эффективной системы и механизма управления организацией предусматривает:
- правильное определение целей и приоритетов в работе;
  - формирование сплоченного коллектива;
  - умелая организация работы персонала, создание побудительных мотивов, обеспечение развития работников, укрепление их единства, поддержание энтузиазма;
  - постоянное усовершенствование способов, методов и приемов выполнения управленческих операций;
  - верны только а) и б).

3. К внутренней среде не относятся:

- а) цель деятельности;
- б) организационная структура;
- в) производственная структура;
- г) принятые нормы и правила поведения;

4. Ситуационные факторы внутри организации – это:

- а) управление;
- б) внутренние переменные;
- в) компонент внутренней среды организации;
- г) компонент внешней среды организации.

5. Структура организации – это:

- а) взаимосвязь работников, занимающих руководящие посты;
- б) ситуационные факторы внутри организации;
- в) логические отношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации;
- г) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

6. Найдите ошибочное утверждение:

- а) с технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности;
- б) на основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации;
- в) задача – это то, к чему стремится организация, а цели – это то, что должно быть сделано для достижения данных целей;
- г) считается, что, если задание выполняется таким образом и в такие сроки, как это велено, организация будет действовать успешно.

7. К факторам косвенного действия относятся:

- а) социально-культурная среда;
- б) потребители;
- в) конкуренты;
- г) поставщики и партнеры компании.

8. К сильным и слабым сторонам организации могут относиться:

- а) тип организационной структуры;
- б) демографический кризис;
- в) рост уровня инфляции;
- г) появление новых технологий.

9. SWOT-анализ – это:

- а) анализ внешней и внутренней среды компании;
- б) анализ состояния персонала компании;
- в) анализ производственных фондов;
- г) экономический анализ хозяйственной деятельности компании.

10. Организационная структура управления характеризуется:

- а) составом и соотношением линейного, функционального и целевого управления;
- б) количеством видов функций управления;
- в) числом уровней управления (линейных и функциональных);
- г) объемом информации, которая перерабатывается в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;

11. Укажите один из недостатков линейно-функциональной структуры управления:

- а) длительная процедура принятия решений;
- б) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;

- в) тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;
- г) отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

12. В чем состоят особенности функциональной структуры управления?

- а) образуется в результате построения аппарата управления только из соподчиненных органов в виде иерархических уровней;
- б) структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей;
- в) ключевыми фигурами организации становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения;
- г) каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

13. Предоставление права нижестоящим руководителям самостоятельно принимать важные решения – это:

- а) делегирование полномочий;
- б) распределение полномочий;
- в) децентрализация полномочий;
- г) централизация полномочий.

14. Мотивация это:

- а) функция организованных систем хоть какой природы;
- б) вид управленческой деятельности по побуждению человека к деятельности;
- в) вид управленческой деятельности по обеспечению достижений организацией своих целей.

15. Сущность контроля как функции менеджмента является...

- а) учет, количественная и качественная оценка результатов работы
- б) постоянный процесс согласования направлений деятельности подразделений организации
- в) учет, качественная и финансовая оценка результатов работы
- г) постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем обнаружения проблем

16. Так называемая встроенность функции контроля в другие функции управления означает, что:

- а) контроль является главной функцией управления;
- б) контроль всегда приводит к 100% результату;
- в) являясь отдельной функцией управления, контроль присутствует во всех других звеньях управленческого процесса;
- г) являясь отдельной функцией управления, контроль функционирует обособленно от управленческого процесса.

17. Процесс преобразования данных в информацию не включает:

- а) интеграция обобщений под решение определенной задачи управления;
- б) обобщение данных;
- в) сбор дополнительных данных;
- г) систематизацию данных.

18. Укажите верное и полное определение коммуникационного процесса.

- а) Коммуникационный процесс – это процесс, в ходе которого лица обмениваются определенной информацией.
- б) Коммуникационный процесс – это процесс, в ходе которого два или более человека обмениваются и осмысливают полученную информацию, цель которой состоит в мотивировании определенного поведения или влияния на нее.
- в) Коммуникационный процесс – это процесс, в ходе которого руководитель передает подчиненной информацию для того, чтобы заставить их выполнить определенную работу.

19. Совокупность источников и каналов поступления и распространения информации, создаваемой субъектом управления для того, чтобы принимать обоснованные решения и эффективно управлять, – это:

- а) коммуникационные процессы;
- б) коммуникационная сеть;
- в) коммуникационные элементы;
- г) коммуникационные средства.

20. Укажите правильное и полное определение:

- а) обратная связь – это ответ получателя, который он дает отправителю, чтобы сообщить о получении определенного сообщения;
- б) обратная связь – это письменное подтверждение респондентом полученной информации;
- в) обратная связь – это мгновенная реакция получателя на сообщение, позволяющая отправителю понять, насколько правильно было интерпретировано его послание;
- г) обратная связь – это реакция получателя на сообщение, которое несет отправителю информацию относительно того, насколько правильно было интерпретировано его послание.

### **РАЗДЕЛ 3. СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

1. Лидерство – это:

- а) возможность влиять на поведение других людей, которое предоставляют формальные полномочия должности;
- б) вид управленческой деятельности, который на основе лидерства и власти обеспечивает выполнение функций менеджмента, формирование методов менеджмента и их трансформирование в управленческие решения через использование коммуникаций;
- в) способность благодаря личным качествам влиять на поведение отдельных лиц и групп работников с целью сосредоточения их усилий на достижении целей организации;
- г) любое поведение одного работника, вносящее изменения в поведение другого работника.

2. Руководство – это:

- а) возможность влиять на поведение других людей, которое предоставляют формальные полномочия должности;
- б) вид управленческой деятельности, который на основе лидерства и власти обеспечивает выполнение функций менеджмента, формирование методов менеджмента и их трансформирование в управленческие решения через использование коммуникаций;
- в) способность благодаря личным качествам влиять на поведение отдельных лиц и групп работников с целью сосредоточения их усилий на достижении целей организации;
- г) любое поведение одного работника, вносящее изменения в поведение другого работника.

3. Под властью понимают:

- а) возможность влиять на поведение других людей, которое предоставляют формальные полномочия должности;
- б) вид управленческой деятельности, который на основе лидерства и власти обеспечивает выполнение функций менеджмента, формирование методов менеджмента и их трансформирование в управленческие решения через использование коммуникаций;
- в) способность благодаря личным качествам влиять на поведение отдельных лиц и групп работников с целью сосредоточения их усилий на достижении целей организации;
- г) любое поведение одного работника, вносящее изменения в поведение другого работника.

4. Власть руководителя – это:

- а) сумма знаний и умений, которыми он обладает
- б) сумма знаний и образования, которыми он обладает
- в) сумма полномочий, которыми он обладает +
- г) сумма умений и привычек, которыми он обладает

5. Стиль руководства – это:

- а) совокупность типовых и более или менее стабильных приемов влияния руководителя на подчиненных с целью эффективного выполнения управленческих функций и задач, стоящих перед хозяйственной системой;
- б) создание условий, необходимых для плодотворного совместного труда, целенаправленных и скоординированных действий подчиненных, занятых в процессах управления и производства;
- в) гибкое поведение руководителя относительно изменяющихся во времени сотрудников в зависимости от ситуации и проявляется в способах выполнения управленческих работ подчиненным руководителю управленческим аппаратом;
- г) степень совместимости организационных изменений с действующей организацией.

6. Автократический тип руководителя:

- а) отличается склонностью к единоличию в гипертрофированных формах, чрезмерной централизацией власти, личным решением не только значимых, но и незначительных вопросов, сознательным ограничением контактов с подчиненными;
- б) стремится к предоставлению подчиненным самостоятельности в соответствии с их квалификацией и функциями, которые они выполняют, привлекает их к таким видам деятельности, как определение целей, оценка выполненной работы, подготовка и принятие решений, создает необходимые для выполнения работы предпосылки и справедливо оценивает усилия подчиненных, с уважением относится к людям и заботится о них;
- в) отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативностью и постоянным ожиданием указаний сверху, нежеланием отвечать за принятые решения и их последствия;
- г) привлекает их к таким видам деятельности, как определение целей, оценка работы, подготовка и принятие решений.

7. Управленчесое решение это:

- а) реакция на изменения внутренней среды;
- б) выбор альтернативы;
- в) способ действия на подчиненных;
- г) особый вид коммуникации между руководителем и подчиненным.

8. Технология принятия решения – это:

- а) последовательность операций по разработке и выполнению решений +
- б) состав полномочий руководителя
- в) сочетание операций и цели
- г) последовательность операций и набор по контролю
- д) состав полномочий руководителя и подчиненных

9. Решения, принимаемые на основе анализа прошлого опыта и применения методов логики, называют:

- а) интуитивными;
- б) рациональными;
- в) основанными на уме;
- г) рациональными.

10. Укажите, какие виды деятельности различают в управлении:

- а) деятельность по координации людей и цель
- б) деятельность организации на рынке и в экономике

- в) принятие управленческих решений и мотивация
- г) подготовку и принятие управленческих решений +

11. Конфликт между культурой и стратегией возникает при:

- а) сильной организационной культуре;
  - б) слабой организационной культуре;
  - в) наличии множества субкультур;
  - г) быстрым и резким изменением внешней среды
12. Борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы относится к такой стадии развития группы, как...
- а) стадия наивысшей работоспособности и производительности
  - б) обеспечение сплоченности членов группы
  - в) начальная стадия формирования
  - г) внутригрупповой конфликт +

13. Существуют следующие стратегии поведения в конфликте:

- а) сглаживание; сотрудничество и решение проблемы +
- б) борьба; ликвидация
- с) поиск компромисса, создание проблем
- д) уход от взаимодействия; приход к власти

14. Культура организации зависит от:

- а) руководства организации и стиля управления
- б) стиля управления и культуры
- в) объема производства и стиля управления
- г) инвестиций и стиля управления

15. Какие элементы корпоративной культуры вы знаете?

- а) тип совместной деятельности, клиенты, работники;
- б) миссия, будущее организации, партнеры;
- в) разработка деятельности, правила поведения, стиль организации;
- г) цели, программа, поведение персонала, клиенты, партнеры.

16. К характеристикам организационной культуры не относятся:

- а) организационный климат;
- б) философия;
- в) нравственно психологический климат;
- г) правила;
- д) индивидуальные ценности;
- е) нормы труда.

17. Эффективность управления - это:

- а) сопоставление планирования и затрат
- б) сопоставление затрат и результатов +
- в) сопоставление контроля и расчета
- г) сопоставление затрат и выработки продукции
- е) сопоставление выработки продукции и вложения средств

18. Какие из приведенных признаков позволяют считать управление результативным?

- а) организация достигла конечных результатов, в которых реализована её общая цель (уровень достижения цели);
- б) конечные результаты соизмеримы с потребностью (уровень удовлетворения потребности);
- в) определена потенциальная потребность в результатах деятельности организации как основание для формирования новой цели и создания условий устойчивого её развития (уровень возможного расширения производства);
- г) достигнута результативность по каждому виду функционального управления (уровень обеспечения соответствия функциональных результатов их целям);

д) достигнутые результаты не удовлетворяют руководителей организации.

19. Количественные показатели деятельности включают:

- а) технические показатели;
- б) финансовые показатели;
- в) показатели экономии времени;
- г) экономия труда.

20. Качественные показатели эффективности включают:

- а) повышение квалификации менеджеров;
- б) уровень культуры в организации;
- в) сокращение трудоемкости управления;
- г) сокращение численности.

### **2.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий**

Максимальное количество баллов*	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько исказившие логическую последовательность ответа
	Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

## **ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

### **Раздел I. Основы теории управления**

#### **Тема 1.1. Сущность и содержание теории управления**

Задание 1. Подумайте и опишите пользу исследований кибернетики для человечества. Как Вы думаете, есть ли отрицательные последствия внедрения идей кибернетики?

Задание 2. Проанализируйте основные направления развития менеджмента в России и за границей. Оформите в табличной форме. Согласны ли Вы с утверждением, что программа непрерывного усовершенствования основывается на всех теоретических подходах к менеджменту?

#### **Тема 1.2. Эволюция теории управления**

Задание 1. Роберт Оуэн – выдающийся английский социалист-утопист. Оуэн родился в мелкобуржуазной семье. С десятилетнего возраста самостоятельно зарабатывал средства для проживания. В 20 лет он был уже директором фабрики. С 1800 г. Оуэн управлял как совладелец крупным текстильным предприятием в Нью-Ланарке

(Шотландия). Деятельность Оуэна в Нью-Ланарке принесла ему широкую популярность фабриканта-филантропа. Оуэн ввел на фабрике сравнительно короткий для того времени рабочий день, в 10,5 часов, создал ясли, детский сад и образцовую школу для детей и рабочих, провел ряд мер по улучшению условий труда и быта рабочих. В 1815 г. Оуэн выступил с проектом закона, который ограничивал рабочий день для детей и устанавливал для работающих детей обязательное школьное обучение. Оуэн утверждал, что деньги, потраченные на улучшение условий труда, были бы лучшими инвестициями, которые могут осуществить чиновники от бизнеса. В 1817 г. Оуэн составил докладную записку парламентской комиссии, в которой выдвинул идею трудовой коммуны как средства борьбы с безработицей. К 1820 г. окончательно оформились социальные идеи Р. Оуэна: он пришел к убеждению о необходимости радикальной перестройки общества в начале общности владения, равенства в правах и коллективном труде.

Как Вы думаете, почему идеи и положительный опыт Р. Оуэна не был использован современниками и долго не был замечен теоретиками и практиками менеджмента? Какие идеи Роберта Оуэна используются сегодня?

Задание 2. Коносукэ Мацусита, основатель одной из крупнейших фирм бытовой электроники, сегодня считается в Японии верховным мастером «wa». Прежде чем уйти на покой, он изложил свое видение «wa» в семи принципах менеджмента, которым каждый сотрудник компании должен следовать:

служба отечества через работу в компании; гармония; сотрудничество; стремление к совершенству; вежливость и скромность; приведение своих интересов в соответствие с интересами коллектива; благодарность.

Какие из этих принципов представляются вам наиболее важными для предприятий? Обоснуйте свой ответ.

Как вы считаете, каковы преимущества подчинения собственных интересов коллективным?

## **Раздел II. Управление организацией**

### **Тема 2.1. Организация как объект управления**

Задание 1. Сформулируйте миссию, цели и задачи для придуманной Вами или уже существующей организации. Обоснуйте, как указанные выше составляющие организации зависят от отрасли или деятельности, которую ведет фирма.

Задание 2. Выберите хорошо известную организацию (предприятие) и попробуйте проанализировать все составляющие внутренней среды на определенном этапе деятельности.

Задание 3. Изучите организационную структуру управления университета, где Вы учитесь. Постройте ее схематическую модель и определите достоинства и недостатки такой структуры. Как, по-вашему, ее можно усовершенствовать и насколько целесообразно это делать?

### **Тема 2.2. Функции управления**

Задание 1. Постройте модель управления возможной организации по принципам департаментализации традиционной системы (линейно-функциональная) или дивизиональной системы (штабная, рыночная, продуктовая) с определением каждому подразделению дерева целей и задач, характеризующих технологические особенности, делегирование полномочий и закрепление экономических ресурсов.

Задание 2. Заполните таблицу в соответствии с нижеприведенной формой, которая позволит Вам закрепить материал и сделать сравнительную характеристику функций управления.

Таблица 2

Параметры	Совместные функции управления
-----------	-------------------------------

оценки	Целевая функция управления	Обеспечивающая функция управления
Содержание функции		
Структура функции		

### Тема 2.3. Интеграционные процессы в управлении

Задание 1. Проанализируйте коммуникационные сети в известных Вам организациях (учебная группа, функциональное подразделение организации). Постройте конфигурационные модели коммуникационных сетей в данных структурах.

## Раздел 3. Социальные факторы управления

### Тема 3.1. Руководитель в системе управления. Руководство, власть и лидерство

Задание 1. В таблице приводится определенная иерархия навыков по их значимости для руководителей низшего и высшего звена. Укажите, какие из этих навыков требуются от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена вместо буквенных обозначений в таблицу.

Таблица

Навыки эффективного руководителя

Степень значимости	А	Б	В
1	Умение сплачивать подчиненных	Технологические навыки	Умение предвидеть
2	Умение планировать	Умение сплачивать подчиненных	Умение сплачивать подчиненных
3	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе людей
5	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение быстро принимать эффективные решения

Задание 2. Новый руководитель организации обратил внимание, что деятельность коллектива находится под влиянием неформальных групп. В одних случаях наличие неформальных отношений между сотрудниками способствовало быстрому решению разных вопросов, в других – снижало эффективность управления. Что нужно сделать руководителю в отношении неформальных групп?

### Тема 3.2. Управление конфликтами. Управление организационной культурой

Задание 1. В подразделении организации сферы услуг наблюдаются частые конфликтные ситуации, возникающие с клиентами, межличностные конфликты, плохая дисциплина, плохое качество сервиса. Выяснено, что причиной такой ситуации является неукомплектованность штата, плохая организация набора кадров, система мотивации ограничена только материальными стимулами (невысокими). Разработайте комплекс мер по решению этой проблемы.

Задание 2. Используя полученные знания о содержании и структуре организационной культуры, опишите культуру конкретной организации (по выбору).

Задание 3. В отдел организации, где работали опытные сотрудники со стажем более

10 лет, был принят новый, молодой и амбициозный сотрудник. Между ним и опытным инспектором по кадрам возникла конкуренция, которая приобрела черты конфликта – споры по поводу методов работы, желание доминировать, добиться лучших результатов, но подавив соперника. Другие сотрудники отдела разделились, но основная часть поддержала опытного и проверенного коллегу. Определите причины конфликта и предложите возможные варианты его урегулирования.

### **Тема 3.3. Эффективность управления**

Задание 1. Открыт небольшой продуктовый магазин в арендованном муниципальном помещении. Прошло полгода, но магазин не достиг планируемого уровня рентабельности. Предложите варианты повышения эффективности деятельности магазина.

Задание 2. В настоящее время ваше производственное предприятие находится в кризисной ситуации: выросли общие затраты (и производственные и накладные), также сократился объём продаж. Руководство рассматривает следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Сократить производственные издержки, начать с сокращения персонала.
3. За счёт внутренних резервов (более полной загрузки оборудования и т. п.) увеличить объём выпуска.
4. Развернуть собственную торговую сеть (экономить на коммерческих расходах) и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
5. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен. Подумайте, какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения? Дайте оценку предложенными вариантами, выберите один из предложенных вариантов или/и предложите собственный.

## **2.4 Рекомендации по оцениванию результатов деловой (ролевой) игры**

<b>Максимальное количество баллов*</b>	<b>Критерии</b>
Отлично	Выставляется обучающемуся, если содержание его деятельности полностью соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; четко организована работа по сюжету игры, присутствует вариативность в разрешении игровой ситуации, комментарии по ходу игры основываются на понятийном аппарате предметной области и иллюстрируют основные закономерности изучаемой дисциплины и ее прикладной аспект
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если содержание его деятельности в основном соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет находит развитие, комментарии по ходу игры включают понятийный аппарат предметной области и отражают в основном понимание прикладного аспекта изучаемой дисциплины
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если содержание его деятельности в целом соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет не детализируется, комментарии по ходу игры в небольшой

	степени опираются на понятийный аппарат предметной области, прикладной аспектизучаемой дисциплины представлен фрагментарно
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если содержание его деятельности лишь частично соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет не развивается, комментарии по ходу игры отсутствуют, обучающийся не демонстрирует понимания прикладного аспекта изучаемой дисциплины

## **ТИПОВАЯ ДЕЛОВАЯ (РОЛЕВАЯ) ИГРА ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

Следующие игры предназначены для коллективной работы в процессе подготовки лиц, чья профессиональная деятельность связана с выработкой общегруппового решения, а также для обучения сотрудничеству и работе в команде.

*Цели:*

- обучение эффективной коммуникации как условию принятия группового профессионально значимого решения;
- выявление способностей участников игры к коллективной работе.

*Задачи:*

- исследовать процесс принятия решения группой;
- наработать навыки эффективного поведения для достижения согласия при решении групповой задачи;
- определить основные стили поведения участников при возникновении конфликтных ситуаций в ходе принятия совместного решения.

### ***1.Деловая игра «Ядерная катастрофа»***

*Инструкция для участников.*

Перенеситесь мысленно в середину третьего тысячелетия нашей эры. Ваша группа – Центр управления земной цивилизацией, а также экспериментальными космическими станциями. Внезапно начинается третья мировая война, весь мир рушится. Через пятнадцать минут будет нанесен глобальный ядерный уда, , уцелеть после которого, возможно, не удастся ни Вам, ни другим.

В этот момент с одной из наиболее отдаленных станций Вы получаете сигнал. Там сложилась особая ситуация: на станции находятся 10 человек, а специальное ядерное убежище вмещает лишь 6 человек (возможно, эти 6 человек единственные останутся в живых).

Люди на станции не могут сами выбрать этих шестерых, поэтому согласны подчиниться любому Вашему решению.

*Ваша задача:* принять решение, с которым будут согласны все члены группы, обладая ограниченным временем и ограниченной информацией об этих людях.

На станции находятся:

1. Бухгалтер, мужчина, 31 год.
2. Его жена, на 6-м месяце беременности.
3. Студент-медик второго курса.
4. Мужчина, историк, недавно выпустивший книгу.
5. Актриса, которая танцует и поет.
6. Биохимик, женщина.
7. Православный священник, 56 лет.
8. Студентка колледжа.
9. Олимпийский чемпион, легкоатлет.

10. Полицейский, который никогда не расстается с револьвером.  
*Время обсуждения 15 минут.*

## **2. Деловая игра «Материальная помощь»**

Разделитесь на подгруппы по 4-5 человек. Представьте себе, что вы - комиссия, которой предстоит определить, кому из работников предприятия следует оказать единовременную материальную помощь в размере 50 тысяч рублей. Все кандидатуры уже распределены, осталась только одна дотация на 10 претендентов и 10 минут на принятие решения о том, кому именно она достанется. Решение должно быть принято единогласно. Список кандидатов на дотацию:

1. Женщина, 52 года, проработала на предприятии 30 лет. Мать пятерых взрослых детей.
2. Работник, получивший в прошлом месяце травму из-за неисправного оборудования. Срочно нуждается в операции.
3. Мать-одиночка, ее единственный сын 8 лет, болен диабетом.
4. Молодая семья, нуждающаяся в приобретении жилья. Супруга в настоящий момент ждет второго ребенка.
5. Старейший работник организации, ветеран труда, который в ближайшее время выходит на пенсию и рассчитывает на ценный подарок от организации.
6. Многодетный отец, нуждающийся в средствах на обучение старших детей в колледже.
7. Женщина, 38 лет, буквально вчера осталась вдовой с тремя детьми исрочно нуждается в деньгах для оплаты ритуальных услуг.
8. Перспективный молодой специалист, претендующий на оплату заграничной стажировки и дорогостоящего повышения квалификации.
9. Специалист из другого города, нуждающийся в аренде жилплощади.
10. Спортсмен, которому требуются деньги на поездку на соревнования, где он будет отстаивать честь предприятия.

*По окончании обсуждения каждая подгруппа озвучивает свое решение и аргументирует его.*

### *Инструкция для коллективной работы:*

После завершения индивидуальной работы по ранжированию участники приступают ко второму этапу решения задачи, когда в условиях интерактивного взаимодействия вырабатывается коллективное решение. С этой целью группе предлагается провести переговоры и найти общее решение за минимальноевремя. Участники должны руководствоваться принципом достижения согласия прийти к консенсусу по всем пунктам задания, прежде чем выносить групповое решение. Каждая оценка должна получить одобрение всех участников группы. Время работы на втором этапе – до 15-30 минут. Необходимо выработать общеегрупповое решение и согласовать индивидуальные результаты. Далее в составе каждой из групп выбирается лидер группы. Лидеры групп выходят к доске, для того, чтобы в процессе дискуссии выработать еще более эффективное решение. Лидеры отстаивают не свою индивидуальную точку зрения, а групповую.

*Разбор проведенной игры:* после завершения коллективной деятельности производится обсуждение результатов выполненной работы. Время работы на этом этапе – до 15 – 20 минут. Обсуждение охватывает следующие вопросы:

- Какие виды поведения помогали или мешали процессу достижения согласия?
- Кто участвовал в выработке коллективного решения, кто уклонился о него и почему?
- Кто оказывал наибольшее влияние на принятие окончательного решения в группе?
- Какова была атмосфера в группе во время коллективной дискуссии?

- Оптимально ли использовались возможности группы?
- Какое время затратила группа для принятия окончательного решения?
- Кто улучшил индивидуальный результат и почему?
- Причины ухудшения индивидуальных результатов.
- Какие действия предпринимали участники группы для утверждения своих мнений?

- Как можно было улучшить принятие коллективного решения?

*Рекомендации участникам игры:*

В ходе разбора занятия участника могут быть даны следующие рекомендации по оптимизации коллективной работы:

- Избегайте желания до конца защищать свои индивидуальные суждения. Будьте открытым для понимания позиции партнеров по группе.
- Не меняйте своего мнения немотивированно и не уклоняйтесь от возможных противоречий в целях достижения согласованного решения. Поддерживайте только те решения, с которыми можно согласиться хотя бы отчасти.
- Избегайте таких методов разрешения конфликта, как: голосование; высчитывание процента «за» и «против»; уклонение от обсуждения; готовностьидти на любой компромисс с целью достижения быстрого согласия по всем обсуждаемым вопросам;
- Рассматривайте различные мнения как помощь, а не как помеху при принятии решений;
- Уходите от обсуждения мнений и суждений каждого через выработку объективных критериев. Именно на их основе и работайте с информацией.
- Используйте критику как инструмент выработки более эффективного решения. Подвергайте сомнению и требуйте весомой аргументации предлагаемых партнерами по команде решений.

Время на анализ результатов игры – до 20-ти минут.

*Инструкция для подсчета баллов:*

1. Каждый участник игры должен подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными (т.е. экспертной оценки – см. ниже)ответами.
2. Лидер группы должен подсчитать абсолютную разницу в баллах между общегрупповым ответом и экспертным ответом.
3. Сравнить индивидуальные оценки с групповой и попытаться объяснить, почему некоторые из наиболее правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах (если это имело место).

## 2.5. Рекомендации по оцениванию дискуссионных тем

Максимальное количество баллов*	Критерии
Отлично	<ul style="list-style-type: none"> <li>- полное раскрытие темы;</li> <li>- указание точных названий обсуждаемых явлений, знание современного состояния проблемы;</li> <li>- правильная формулировка понятий и категорий;</li> <li>- самостоятельность ответа, умение вводить и использовать классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме;</li> <li>- использование материалов современной отечественной и зарубежной литературы и иных материалов и др.</li> </ul>
Хорошо	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточно полное раскрытие темы;</li> <li>- несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения;</li> <li>- репродуктивность ответа: отсутствие самостоятельного</li> </ul>

	анализа и оценочных суждений - недостаточное использование материалов современной отечественной и зарубежной литературы и иных материалов и др.
Удовлетворительно	- отражение лишь общего направления темы; - наличие достаточного количества несущественных или одной - двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т.п.; - неспособность осветить современное состояние проблемы
Неудовлетворительно	- содержание темы не раскрыто; - большое количество существенных ошибок; - отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок др.

## **ТЕМЫ ДИСКУССИЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

- 1.Какова польза исследований в области кибернетики для развития управления как науки и как процесса?
- 2.В чем проявляется принцип системности в управлении
- 3.Какие принципы, сформулированные основоположниками «классической школы управления» используются в теории и практике государственного управления?
- 4.Назовите главные идеи теории административно-государственного управления, сформулированные М. Вебером и В. Вильсоном.
- 5.Достоинства и недостатки американской, европейской и японской моделей управления
- 6.Возможности применения моделей управления в отечественном менеджменте
- 7.Достоинства и недостатки американской, европейской и японской моделей управления и возможности их применения в отечественном менеджменте
8. Возможности применения методов исследования внешней и внутренней среды организаций в современных реалиях.
- 9.Мотивация бизнес-деятельности: деньги ради денег, «большая игра» или трансформация материального в духовное?
- 10.Контроль или контроллинг?
- 11.Барьеры в организационных коммуникациях и пути их преодоления
- 12.Пути совершенствования коммуникаций в органах государственного и муниципального управления.
- 13.Формирование нового организационно - управленческого мышления при принятии управленческих решений
- 14.Обоснуйте необходимость формирования организационной культуры в органах государственной власти и управления
- 15.Экономическая или социальная эффективность: приоритеты и зависимость.
- 16.Проблемы повышения эффективности управления

### **2.6. Рекомендации по оцениванию эссе, рефератов, докладов, сообщений.**

<b>Максимальное количество баллов</b>	<b>Критерии</b>
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной

	литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

## **ТЕМЫ ЭССЕ, РЕФЕРАТОВ, ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

1. Соотношение понятий руководство, управление, менеджмент, администрирование.
2. Горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда.
3. Особенности управленческого труда.
4. Управленческие революции.
5. Школа научного управления.
6. Административная школа.
7. Школа человеческих отношений
8. Школа поведенческих наук
9. Школа науки управления (количественная школа)
10. Ф. Тейлор и его вклад в развитие науки управления.
11. Принципы управления Файоля.
12. Модели управления человеческими ресурсами
13. Теория хаоса.
14. Организационная культура и ее влияние на эффективность организации.
15. Системный подход в управлении.
16. Ситуационный подход в управлении.

17. Количественный подход в управлении.
18. Процессный подход в управлении.
19. Управленческие отношения в организации.
20. Законы и закономерности управления.
21. Функция планирования в менеджменте.
22. Функция организации в менеджменте.
23. Функция мотивации в менеджменте.
24. Функция контроля в менеджменте.
25. Процесс делегирования полномочий.
26. Организация физического труда.
27. Организация управленческого труда.
28. Рациональное решение и этапы его принятия.
29. Государственное управление как сложный многогранный процесс.
30. Система государственной службы в Донецкой Народной Республике.
31. Сущность и элементы организационной структуры управления
32. Соотношение целей организации и ее структуры.
33. Типология организационных форм и структур управления
34. Проектирование и корректировка организационных структур управления.
35. Эффективность управления: факторы и критерии оценки.
36. Методы повышения эффективности управления.
37. Соотношение управляющей и управляемой систем: международный опыт.
38. Эффективность коммуникационных процессов.
39. Сущность вертикальных и горизонтальных коммуникаций.
40. Формальные и неформальные коммуникации.
41. Использование неформальных коммуникаций в процессе управления.
42. Экономическая эффективность управления.
43. Социальная эффективность управления.
44. Сущность целевого управления.
45. Программно-целевое управление.
46. Социальное развитие организации.
47. Методы социального управления.
48. Корпоративная социальная ответственность: международный опыт.
49. Социальная политика бизнес-структур.
50. Экономический подход к управлению персоналом.
51. Органический подход к управлению персоналом.
52. Гуманистический подход к управлению персоналом.
53. Иерархическая модель потребностей А. Маслоу.
54. Расширенная модель ожидания (Портера-Лоулера).
55. Феномен лидерства в социальных системах.
56. Соотношение лидерства и руководства.
57. Методы управления конфликтами в организации.
58. Конструктивные и деконструктивные конфликты.
59. Конфликты и эффективность деятельности организации (на примере ...)

## **ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Методологическая основа и источники науки управления. Предмет, метод и функции теории управления.
2. Классификация управленческих работников. Уровни управления.
3. Управленческая инфраструктура как условие формирования профессионального менеджмента. Исторические, экономические и идеологические предпосылки возникновения менеджмента.
4. Новая управленческая парадигма. Принципы социального менеджмента.

5. История развития отечественных исследований в области управления.
6. Основные понятия и категории науки управления: система управления, механизм управления, связующие процессы, управленические отношения, законы, закономерности, принципы управления, основное отношение и основное противоречие в менеджменте.
7. Понятие управленического решения как важнейшего типа управленической и организационной деятельности. Виды управленических решений.
8. Факторы, влияющие на процесс принятия решения. Принципы принятия эффективных решений.
9. Особенности управления в системе государственной службы.
10. Понятие организации. Виды организаций.
11. Организационные формы и организационные структуры.
12. Типы, виды организационных структур и принципы их построения.
13. Понятие успешного управления организацией. Понятия, сущность, критерии и показатели эффективности управления организацией: результативность, производительность, практическая реализация.
14. Организационные коммуникации. Межуровневые информационные коммуникации в организациях. Неформальные коммуникации. Межличностные коммуникации.
15. Барьеры в организационных коммуникациях и пути их преодоления.
16. Культура делового общения.
17. Информация, её место и роль в управлении. Информационная среда управления.
18. Пути совершенствования коммуникаций в органах государственного и муниципального управления. Эффективность управления: показатели, критерии, факторы. Управленическая эффективность; социальная эффективность; экономическая эффективность управления. Организация высокой социальной эффективности.
19. Требования, предъявляемые к менеджеру-профессионалу. Оценка деятельности руководителя.
20. Место функции контроля в управлении. Виды и этапы контроля.
21. Поведенческие аспекты контроля. Типичные ошибки контроля. Характеристика эффективного контроля. Теория и практика целевого управления. Управление посредством согласования целей. Совместная постановка целей как форма партнерства.
22. Менеджмент «одной минуты» - социальная технология целевого управления.
23. Мониторинг эффективности управления: сущность и функции; объекты и субъекты.
24. Мониторинг в государственном управлении.
25. Сущность и значение стратегического анализа и планирования в управлении. Отличие стратегического управления от оперативного.
26. Внутренняя и внешняя среда в управлении. Анализ факторов внешней и внутренней среды.
27. Уровни разработки управленической стратегии
28. Виды стратегий. Формирование стратегических целей управляемой системы.
29. 5. Этапы реализации стратегии.
30. Стратегический менеджмент. Методы и технологии стратегического менеджмента.
31. Программно-целевое планирование.
32. Бизнес-план как форма стратегического планирования.
33. Стратегические хозяйствственные центры.
34. Реинжиниринг в стратегическом управлении.
35. Сущность инновационного управления. Нововведения как объект управления. Инновации: необходимость, сущность, виды. Формы инновационной деятельности. Социальные нововведения. Управленические нововведения.

36. Основные этапы создания и реализации инновационного проекта. Управление инновациями в административно-управленческой деятельности. Формирование инновационной среды в организации.

37. Государственное регулирование инновационной деятельности.

38. Управление рисками. Понятие и определение риска. Виды рисков. Факторы рисков.

39. Оценка рисков. Меры и правила оптимизации рисков.

40. Сущность и развитие социальной ответственности.

41. Сущность социальных инвестиций, их виды. Выработка государственной политики стимулирования социальных инвестиций.

42. Функции и механизмы местного сообщества в формировании муниципальных программ социальных инвестиций.

43. Гармонизация интересов бизнеса, власти и общества. Формирование современной системы социального партнёрства.

44. Корпоративная социальная ответственность.

45. Понятие и основные аспекты кадровой политики. Активизация человеческого ресурса.

46. Государственная кадровая политика.

47. Система и процесс управления персоналом.

48. Состояние и основные направления совершенствования работы кадровых служб.

49. Управленческая карьера. Управленческая элита.

50. Мотивация деятельности. Теории мотивации. Экономические стимулы и психологические основы мотивации как факторы эффективного управления организацией.

51. Типы руководителей. Требования, предъявляемые к руководителям.

52. Стили управления.

53. Руководитель и лидер. Теории лидерства.

54. Культура, социальная ответственность и этика менеджера

55. Сущность понятия «коллектив», его функции.

56. Виды внутри организационных конфликтов.

57. Конфликт как процесс.

58. Стратегия преодоления конфликтов.

59. Формы производственных конфликтов.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ДОНЕЦКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ

**Направление подготовки** 38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
**Профиль** «Региональное управление и местное самоуправление»  
**Кафедра** Теории управления и государственного администрирования  
**Учебная дисциплина** Теория и практика управления  
**Курс** 1 **Семестр** 1 **Форма обучения** очная

**Экзаменационный билет № 1**

Задание 1. Как соотносятся понятия «управление», «менеджмент», «администрирование», «руководство»?

Задание 2. Как Вы понимаете выражение «стратегия определяет структуру»? Какие факторы, по вашему мнению, оказывают наиболее сильное влияние на формирование организационной структуры управления?

Задание 3. Ситуационное задание

Экзаменатор: \_\_\_\_\_ *Н.П. Вишневская*

Утверждено на заседании кафедры (протокол № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » 202 \_\_\_\_\_ г.)

Зав.кафедрой: \_\_\_\_\_ *Е.В. Хасанова*