

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 26.06.2026 11:51:16  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

*Приложение 4*  
к образовательной программе

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

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

### **ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.О.29 Общий менеджмент**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

### **38.03.02 Менеджмент**

(код, наименование направления подготовки/специальности)

### **Менеджмент внешнеэкономической деятельности**

(наименование образовательной программы)

### **Бакалавр**

(квалификация)

### **Очная форма обучения**

(форма обучения)

Год набора - 2025

Донецк

**Авторы-составители ФОС:**

*Беганская Ирина Юрьевна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности*

*Мишина Юлия Александровна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности*

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по учебной дисциплине «Общий менеджмент»**

**1.1. Основные сведения об учебной дисциплине**

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины  
(сведения соответствуют разделу РПУД)

Образовательная программа	Бакалавриат
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль	«Менеджмент внешнеэкономической деятельности»
Количество разделов учебной дисциплины	4
Часть образовательной программы	Б1.О.29
Формы текущего контроля	Устный опрос, ситуационное задание, контроль знаний по разделу, комплексное ситуационно-аналитическое задание, реферат
Показатели	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	5
Семестр	2
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	180
<b>Аудиторная контактная работа:</b>	92
Лекционные занятия	36
Семинарские занятия	54
Консультации	2
<b>Самостоятельная работа</b>	61
<b>Контроль</b>	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

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Результат освоения (знать, уметь, владеть)	Индекс элемента
ОПК ОС-1: Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории	ОПК ОС-1.1: Способен решать профессиональные задачи, применяя управленческие и организаторские знания	<p><b>Знать:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. основные функции и теории менеджмента, их содержание;</li> <li>2. виды организационных структур, системы мотивации, методы поиска, сбора и ранжирования информации для решения профессиональных задач;</li> <li>3. иметь представление о функционировании организации и ее организационно-управленческих процессах</li> </ol>	<p>ОПК ОС-1.1 3-1</p> <p>ОПК ОС-1.1 3-2</p> <p>ОПК ОС-1.1 3-3</p>
		<p><b>Уметь:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. определять основные функции менеджмента и их содержание в сфере профессиональной деятельности;</li> <li>2. определять виды организационной структуры, системы мотивации, выделять факторы внутренней и внешней среды;</li> <li>3. проводить анализ внутренней и внешней среды организации, применять методики поиска, сбора и ранжирования необходимой информации для решения профессиональных задач</li> </ol>	<p>ОПК ОС-1.1 У-1</p> <p>ОПК ОС-1.1 У-2</p> <p>ОПК ОС-1.1 У-3</p>

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Результат освоения (знать, уметь, владеть)	Индекс элемента
		<p><b>Владеть:</b></p> <p>1. навыками реализации основных функций менеджмента в групповой работе при решении профессиональных задач;</p> <p>2. навыками применения и эффективного использования управленческих и организаторских знаний при поиске, сборе и ранжировании информации для решения профессиональных задач;</p> <p>3. навыками анализа организационно-управленческих процессов для применения управленческих и организаторских знаний</p>	<p>ОПК ОС-1.1 В-1</p> <p>ОПК ОС-1.1 В-2</p> <p>ОПК ОС-1.1 В-3</p>

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
<b>Раздел 1. Теоретические основы менеджмента</b>				
1.	Тема 1.1. Сущность и содержание понятия «менеджмент»	2	ОПК ОС-1.1	Устный опрос, ситуационное задание
2.	Тема 1.2. Эволюция управленческой мысли	2	ОПК ОС-1.1	Устный опрос, реферат, комплексное ситуационно-аналитическое задание, контроль знаний по разделу 1 (тестовые задания)
<b>Раздел 2. Функции и методы менеджмента</b>				
3.	Тема 2.1. Функции менеджмента и их теоретическое обоснование	2	ОПК ОС-1.1	Устный опрос, ситуационное задание
4.	Тема 2.2. Организация и ее жизненная среда	2	ОПК ОС-1.1	Устный опрос, ситуационное задание
5.	Тема 2.3. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента: технологии стратегического менеджмента и управление изменениями	2	ОПК ОС-1.1	Устный опрос, реферат, комплексное ситуационно-аналитическое задание, контроль знаний по разделу 2 (тестовые задания)
<b>Раздел 3. Теории менеджмента</b>				
6.	Тема 3.1. Теории и системы мотивации	2	ОПК ОС-1.1	Устный опрос, ситуационное задание, реферат, комплексное ситуационно-аналитическое задание,
7.	Тема 3.2. Теории лидерства и стили руководства	2	ОПК ОС-1.1	Устный опрос, реферат, комплексное ситуационно-аналитическое задание, контроль знаний по разделу 3 (тестовые задания)
<b>Раздел 4. Менеджмент организации</b>				
8.	Тема 4.1. Коммуникации в организационном управлении	2	ОПК ОС-1.1	Устный опрос, ситуационное задание
9.	Тема 4.2. Управление конфликтами в организации	2	ОПК ОС-1.1	Устный опрос, ситуационное задание
10.	Тема 4.3. Теория и практика подготовки и принятия управленческих решений	2	ОПК ОС-1.1	Устный опрос, реферат, комплексное ситуационно-аналитическое задание, контроль знаний по разделу 4 (тестовые задания)

## РАЗДЕЛ 2. Текущий контроль

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 учебной дисциплины.

### Распределение баллов по рейтинговой системе оценивания по видам учебной деятельности (очная форма обучения)

Темы	Раздел 1		Раздел 2			Раздел 3		Раздел 4		
	Т.1.1	Т.1.2	Т.2.1	Т.2.2	Т.2.3	Т.3.1	Т.3.2	Т.4.1	Т.4.2	Т.4.3
Виды работ: <b>Лекции</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Семинарские занятия:</b>										
- <i>устный опрос</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
- <i>ситуационное задание</i>	2	-	2	2	-	2	-	2	2	-
<b>Самостоятельная работа</b>										
- <i>реферат</i>	6		6			6		6		
<b>Индивидуальные задания</b>										
- <i>комплексное ситуационно-аналитическое задание</i>	6		6			6		6		
<b>Сумма баллов</b>	23		27			23		27		
			Контроль знаний по разделу - 5			Контроль знаний по разделу - 5		Контроль знаний по разделу - 5		
								Контроль знаний по разделу - 5		
								Сумма баллов за дисциплину - 100		

### 2.1. Описание оценочных средств по видам заданий текущего контроля

#### 2.1.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

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

**Критерии оценивания устных ответов на вопросы для самоподготовки** и описание шкалы оценивания представлены в табл. 4.

**Оценивание самостоятельной работы обучающихся  
(в том числе, ответов на вопросы для самоподготовки обучающихся)**

Максимальное количество баллов	Критерии
2 балла (отлично)	Обучающийся: полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности.
1,5 балла (хорошо)	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «Отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.
1 балл (удовлетворительно)	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.
0 баллов (неудовлетворительно)	Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

### ***ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ***

#### **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

##### **Тема 1.1. Сущность и содержание понятия «менеджмент»**

1. В чем заключается сущность и какова роль менеджмента в современных условиях?
2. Ключевые аспекты общей теории управления.
3. Аспекты, структура и базовые модели теории менеджмента.
4. Что является субъектом и объектом управления?
5. В чем заключается ключевая разница определений понятий «управление» и «менеджмент»?
6. Сколько существует принципов управления?
7. Назовите методы управления.
8. В чем заключается сущность современных подходов менеджмента?

##### **Тема 1.2. Эволюция управленческой мысли**

1. Характеристика научной школы управления (Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд).
2. Ключевые идеи административной школы. Функции менеджмента и 14 принципов А. Файоля.
3. Теория бюрократии и рациональности М. Вебера.
4. Школа человеческих отношений: Э. Мейо и Хотторнские исследования,
5. П. Фоллетт, школа поведенческих наук.
6. Теории мотивации А. Маслоу, Герцберга, Макгрегора. Количественный подход в менеджменте.
7. Перспективные направления развития теории и практики менеджмента.

8. Опишите влияние информационных технологий на развитие теории и практики менеджмента.

## **РАЗДЕЛ 2. ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Тема 2.1. Функции менеджмента и их теоретическое обоснование**

1. Охарактеризуйте основные функции менеджмента.
2. В чем заключается сущность планирования как функция менеджмента?
3. В чем проявляются особенности организация как функция менеджмента?
4. Какую роль играет функция мотивации на предприятии?
5. Какие существуют виды контроля как функция менеджмента?
6. В чем заключается особенность коммуникации в организации?
7. Сколько существует этапов процесса контроля?
8. Сущность координации как функции менеджмента.

### **Тема 2.2. Организация и ее жизненная среда**

1. Линейная структура управления организацией.
2. Функциональная структура управления организацией.
3. Линейно-функциональная структура управления организацией.
4. Линейно-штабная структура управления организацией.
5. Дивизиональная структура управления организацией.
6. Матричная структура управления организацией.
7. Проектная структура управления организацией.
8. Командная (бригадная) структура управления организацией.

### **Тема 2.3. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента: технологии стратегического менеджмента и управление изменениями**

1. Понятие, сущность и инструментарий стратегического менеджмента.
2. Составляющие стратегического менеджмента.
3. Корпоративная функциональная стратегия.
4. Система стратегического управления: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии,
5. Особенности и критерии оценки и контроль выполнения стратегии.
6. Характеристика стратегических планов.
7. Особенности формирования тактических планов.
8. Особенности управления организационными изменениями.

## **РАЗДЕЛ 3. ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Тема 3.1. Теории и системы мотивации**

1. Пирамида А. Маслоу.
2. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга. Теория «Х» и «У» Дуглас Макгрегора. Теория «Z» Оучи.
3. Теория мотивации Макклелланда, Теория ожиданий и теория справедливости.
4. Современные теории мотивации.
5. Подходы к пониманию мотивации человека.
6. Системы участия работников в прибыли компании.
7. Системы денежного вознаграждения: Система Скэнлона, Система Ракера, Система Ипрошеар.
8. Социальная система компенсаций.

### **Тема 3.2. Теории лидерства и стили руководства**

1. Теория великих людей Р.Стогдилла. Поведенческие теории лидерства: теория Р. Лайкерта, управленческая решетка Блейка-Мутона.

2. Ситуационные теории лидерства: теория Фидлера, Теория жизненного цикла Херши-Бланшара, Теория «Путь-цель».
3. Теория группового лидерства Дж. Адаира. Транзакционный и трансформационный подходы к лидерству.
4. Руководитель в системе управления. Функции современных руководителей.
5. Требования к качествам руководителя и их взаимосвязь с уровнем организационной иерархии.
6. Моральные обязательства руководителя. Функции морального авторитета.
7. Концепции атрибутивного, харизматического и преобразующего лидерства.
8. Понятие авторитета менеджера и источники его формирования.

## **РАЗДЕЛ 4. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Тема 4.1. Коммуникации в организационном управлении**

1. Сущность и особенности осуществления коммуникационного процесса в организации.
2. Восемь основных категорий коммуникационного процесса.
2. Эффективные коммуникации: понятие, особенности.
3. Пять основных барьеров на пути межличностных коммуникаций.
4. Десять правил эффективного слушания.
5. Переговоры. Методы ведения переговоров.
6. В чем заключаются особенности вербальных и невербальных коммуникаций?
7. Виды организационных коммуникаций.
8. Основные цели, функции, формы и средства коммуникации.

### **Тема 4.2. Управление конфликтами в организации**

1. Основные структурные элементы конфликта в организации
2. Системный анализ причин конфликтов в организации
3. Типология конфликтов в организации
4. Динамика развития конфликтов в организации
5. Методы изучения конфликтов в организации
6. Способы управления конфликтами в организации.
7. Роль руководителя в управлении конфликтами в организации
8. Последствия конфликта в организации

### **Тема 4.3. Теория и практика подготовки и принятия управленческих решений**

1. Проблемы и особенности их решения.
2. Поведенческие модели принятия решений.
3. Рациональная организация процесса принятия решения.
4. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений.
5. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений.
6. Схема процесса принятия управленческих решений.
7. Модели принятия решений в условиях неопределенности.
8. Оценка эффективности принятых решений.

#### **2.1.2. Рекомендации по оцениванию результатов контроля знаний по разделу**

В завершении изучения каждого раздела учебной дисциплины проводится контроль знаний по разделу.

**Критерии оценивания результатов контроля знаний по разделам дисциплины.** Уровень выполнения текущих тестовых заданий по разделам дисциплины оценивается в баллах, которые затем переводятся в оценку. Баллы выставляются следующим образом: правильное выполнение задания, где необходимо выбрать один верный ответ, – 0,5 балла.

Оценка соответствует следующей шкале (табл. 5).

## Оценивание результатов контроля знаний по разделам дисциплины

<i>Баллы</i>	<i>% правильных ответов</i>	<i>Оценка (государственная)</i>
5	75-100	отлично
3-4	51-74	хорошо
1-2	25-50	удовлетворительно
0	менее 25	неудовлетворительно

**ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО РАЗДЕЛУ****РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА****ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ**

*Задание 1.* Какое значение в общем смысле имеет «менеджмент»?

- а) направлен на осуществление купли-продажи, обмена товаров, а также связанные с этим процессы: непосредственное обслуживание покупателей, доставка товаров, их хранение и подготовка к продаже;
- б) направлен на систематическое получение прибыли;
- в) изучает взаимоотношение людей в процессе производства, потребления, распределения и обмена товаров или услуг;
- г) помогает обеспечить наиболее эффективное использование имеющихся трудовых, материально-технических и финансовых ресурсов для достижения поставленной цели.

*Задание 2.* Какие уровни управления содержит в себе любая крупная фирма?

- а) frequent management, rare management;
- б) top management, middle management, lower management;
- в) large management, small management, medium-sized management;
- г) multiple management, one-partite management, single-partite management.

*Задание 3.* Что представляет из себя процесс управления?

- а) деятельность, основанная на использовании экономических ресурсов, и осуществляемая с целью получения дохода (прибыли) или иных личных выгод;
- б) система добровольных взаимоотношений между работником, работодателем и обществом, направленная на совершенствование социально-трудовых отношений, поддержание социальной стабильности в трудовом коллективе;
- в) целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники;
- г) совокупность действий на разных уровнях хозяйствования, в результате которых люди удовлетворяют свои потребности посредством производства и обмена материальными благами и услугами.

*Задание 4.* Каким ключевым свойством обладают менеджеры любого слоя иерархии?

- а) они решают комплексные задачи, касающиеся работы всего предприятия;
- б) четко следуют наставлениям и указаниям руководителя предприятия;
- в) умеют грамотно и эффективно выстраивать рабочие процессы на предприятии;
- г) в своей деятельности придерживаются установленных должностных обязанностей.

*Задание 5.* Что обеспечивают руководители среднего звена на предприятии?

- а) обеспечивают решение оперативных, ежедневных задач той функциональной группы, в которую они включены;
- б) отвечают за эффективную работу всей системы в течение длительных, стратегических плановых периодов;
- в) обеспечение успешного функционирования (деятельности) организации в долгосрочном аспекте;
- г) отвечают за работу отдельного функционала и решают задачи тактического масштаба, связанные с деятельностью подразделения в течение коротких плановых периодов – до одного года.

*Задание 6.* Как можно охарактеризовать субъект управления?

- а) организационные и производственные структуры, отделы, службы, коллективы, отдельные личности;
- б) та часть организации или процесса, которая является источником деловой, целенаправленной, упорядоченной активности исполнителей, обеспечивающих решение поставленной задачи;
- в) процессы, которые функционируют и осуществляются благодаря труду менеджера в системе организации трудовой деятельности;
- г) совокупность отдельных направлений деятельности управленческих структур, обеспечивающих решение постоянных задач.

*Задание 7.* Что является степенью конечной результативности управленческой деятельности и использования имеющихся материальных, финансовых и трудовых ресурсов в процессе выполнения поставленной задачи?

- а) механизм управления;
- б) цели управления;
- в) эффективность управления;
- г) законы управления.

*Задание 8.* В чем заключается задача планирования как функции менеджмента?

- а) принятие конкретного варианта решения, постановку цели и разработку плана ее реализации;
- б) разработка структуры управления, наполнение ее кадрами с соответствующими функциями и ответственностью;
- в) минимизация различий между плановым и фактическим состоянием объекта управления;
- г) проверка результатов в течение всего процесса достижения цели в заранее установленные сроки.

*Задание 9.* Кто сформулировал 14 принципов эффективного управления в 1916 году?

- а) Адам Смит;
- б) Макс Вебер;
- в) Анри Файоль;
- г) Карл Маркс.

*Задание 10.* Кто был основателем школы научного управления?

- а) Анри Файоль;
- б) Фредерик Уинслоу Тейлор;
- в) Макс Вебер;
- г) Фрэнк Банкер Гилбрет.

**РАЗДЕЛ 2. ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА****ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ**

*Задание 1.* Что представляют из себя функции менеджмента?

- а) инструменты управления, требующие реализации определенных знаний в сфере планирования и организации производства, а также человеческих отношений;
- б) совокупность организационных элементов, правил, способов, ограничений и ответственности, которые используются управляющими структурами;
- в) обособленные, относительно однородные направления управленческой деятельности;
- г) объективно-специфические тенденции и закономерности как главные факторы и зависимости управления.

*Задание 2.* Что не относится к специфическим или конкретным функциям менеджмента?

- а) учет и отчетность;
- б) организация производства;
- в) сбыт продукции;
- г) стратегия предприятия.

*Задание 3.* С какой функции начинается деятельность любой фирмы или компании?

- а) организация;
- б) контроль;
- в) планирование;
- г) координация.

*Задание 4.* Какие выделяют виды планирования?

- а) стратегическое, тактическое, оперативное;
- б) краткосрочное, длительное;
- в) структурное, циклическое;
- г) частичное, вторичное, условное.

*Задание 5.* Что характерно для оперативного планирования?

- а) предусматривает выдвижение таких целей в стратегии развития организации, реализация которых обеспечит ее эффективное функционирование в долгосрочной перспективе (сроком более 5 лет) в своей рыночной нише;
- б) текущее производственно-финансовое и исполнительское планирование на короткие отрезки времени, ориентированное на дополнение, детализацию, внесение коррективов в намеченные ранее планы и графики работ;
- в) определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач;
- г) в его основу положены идеи, выработанные при стратегическом планировании.

*Задание 6.* Какой экономический термин составляют все три типа планов на предприятии?

- а) стратегия организации;
- б) дивидендная политика;
- в) внутренний аудит;
- г) бизнес-план.

*Задание 7.* Как можно обозначить полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным?

- а) штабные;
- б) линейные;

- в) аппаратные;
- г) внутренние.

*Задание 8.* На какие две категории принято разделять теории мотивации?

- а) функциональные и организационные;
- б) экономические и социальные;
- в) содержательные и процессуальные;
- г) корпоративные и централизованные.

*Задание 9.* Какой тип теории мотивации не относится к процессуальным?

- а) теория ожиданий;
- б) теория справедливости;
- в) модель Портера – Лоулера;
- г) двухфазная теория Герцберга.

*Задание 10.* Какую идею в себе содержит теория справедливости?

- а) люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу;
- б) человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели;
- в) мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения;
- г) результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли.

### **РАЗДЕЛ 3. ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ

*Задание 1.* Какая была ключевая особенность классической (административной) школы?

- а) создание универсальных принципов и методов успешного управления организацией;
- б) увеличение внимания социальным потребностям работников;
- в) замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями;
- г) идея рационализации всех компонентов организации, ориентация всех структурных единиц организации на ее цели, всеобщая целесообразность.

*Задание 2.* На каких принципах базируется классическая модель организации, сформировавшаяся на основе разработок А. Файоля и его последователей?

- а) внедрение экономических методов работы, профессиональный подбор и обучение кадров;
- б) разработка рациональной структуры организации, построение на ее основе рациональной системы управления персоналом — бюрократической модели;
- в) рациональная расстановка кадров, сотрудничество администрации и работников;
- г) четкое функциональное разделение труда, передача команд и распоряжений сверху вниз, единство распорядительства, соблюдение принципа диапазона контроля.

*Задание 3.* Конфликт – это ...

- а) это особый вид взаимодействия между людьми, выражающийся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей;

б) это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений);

в) это явления, события, факты, ситуации, предшествующие конфликту и вызывающие его при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия;

г) это та конкретная, материальная или духовная ценность, к обладанию, или пользованию которой стремятся противоборствующие стороны (домовладение, земельный участок, автомобиль или другое имущество, а также социальная реальность в виде должностной вакансии, размера зарплаты) – все, что представляет собой объект личных и групповых интересов.

*Задание 4.* Стороны конфликта – это...

а) это участники конфликта, которые хоть и соперничают между собой в его рамках, не обязательно являются заклятыми врагами;

б) это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно (неявно) поддерживающие конфликтующих;

в) это объекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно (неявно) поддерживающие конфликтующих;

г) это та конкретная, материальная или духовная ценность, к обладанию, или пользованию которой стремятся противоборствующие стороны.

*Задание 5.* Коммуникация – это:

а) способ передачи информации между людьми;

б) процесс передачи информации и ее восприятие на условиях межличностного и массового общения на различных каналах с помощью коммуникативных средств;

в) процесс передачи информации с помощью физиологических факторов на различных уровнях численности;

г) средство социального общения.

*Задание 6.* К какому типу коммуникаций относятся энергетические:

а) средство социального общения;

б) средства коммуникационного общения;

в) средство связи любых объектов материального мира;

г) нет правильного ответа.

*Задание 7.* Любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида – это:

а) лидерство;

б) влияние;

в) менеджер;

г) лидер.

*Задание 8.* Кто несёт перед законом ответственность за деятельность группы:

а) лидер;

б) менеджер;

в) государство;

г) нет правильного ответа.

*Задание 9.* К какому подходу относится набор общих личных качеств:

а) поведенческий подход;

б) ситуационный подход;

в) подход с позиции личных качеств;

г) теория лидерства Левина.

*Задание 10.* Какой стиль руководства континуума стилей руководства Р. Лайкерта:

- а) автократический, демократический;
- б) либеральный;
- в) пессимист, диктатор, манипулятор, организатор;
- г) эксплуататорско-авторитарный, консультативный, демократический.

## **РАЗДЕЛ 4. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

### ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ

*Задание 1.* Стратегический менеджмент – это...

- а) разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов;
- б) разработка новых направлений развития, новых видов деятельности компании, что предполагает разработку структурной политики, включая диверсификацию продукции, вертикальную интеграцию, приобретения и слияния; развитие информационных систем; определение конкретных компаний, акции которых подлежат покупке; разработку новых видов продуктов;
- в) одна из функций менеджмента, которая представляет собой процесс определения целей и путей их достижения, заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях;
- г) обеспечение устойчивости положения компании как цели глобальной политики по следующим направлениям: расходы на исследование и разработку новых продуктов; потенциал конкурентоспособности; инвестиционная политика; кадровая политика; решение социальных вопросов.

*Задание 2.* Планирование – это...

- а) разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов;
- б) разработка новых направлений развития, новых видов деятельности компании, что предполагает разработку структурной политики, включая диверсификацию продукции, вертикальную интеграцию, приобретения и слияния; развитие информационных систем; определение конкретных компаний, акции которых подлежат покупке; разработку новых видов продуктов;
- в) одна из функций менеджмента, которая представляет собой процесс определения целей и путей их достижения, заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях;
- г) обеспечение устойчивости положения компании как цели глобальной политики по следующим направлениям: расходы на исследование и разработку новых продуктов; потенциал конкурентоспособности; инвестиционная политика; кадровая политика; решение социальных вопросов.

*Задание 3.* Стратегия - это...

- а) такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, как основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что, в конечном счете, способствует выживанию организации и достижению своих целей в долгосрочной перспективе;
- б) разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов;
- в) одна из функций менеджмента, которая представляет собой процесс определения

целей и путей их достижения, заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях;

г) образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации. Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели образует стратегический план.

*Задание 4. Цели стратегического менеджмента:*

а) обеспечение максимальной рентабельности при имеющемся наборе видов деятельности, определяемом следующими показателями: объем продаж, уровень и норма прибыли, темпы ежегодного прироста объема продаж и прибыли, доход на одну акцию, доля на рынке, структура капитала, уровень дивиденда, сумма выплаченной заработной платы, уровень качества продукции;

б) обеспечение устойчивости положения компании как цели глобальной политики по следующим направлениям: расходы на исследование и разработку новых продуктов; потенциал конкурентоспособности; инвестиционная политика; кадровая политика; решение социальных вопросов;

в) разработку новых направлений развития, новых видов деятельности компании, что предполагает разработку структурной политики, включая диверсификацию продукции, вертикальную интеграцию, приобретения и слияния; развитие информационных систем; определение конкретных компаний, акции которых подлежат покупке; разработку новых видов продуктов;

г) все ответы верны.

*Задание 5. Миссия организации – это...*

а) выражение ее философии и смысла существования;

б) образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации;

в) разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов;

г) это системы и социальные группы, которые проявляют реальный или потенциальный интерес к деятельности фирмы и могут оказать существенное влияние на ее результаты.

*Задание 6. Корпоративная стратегия показывает...*

а) стратегическую направленность каждой функции (например, логистической, маркетинговой, инвестиционной и др.), реализуемой в организации;

б) как каждый вид бизнеса в рамках диверсифицированной деятельности будет вносить свой вклад в корпоративную стратегию;

в) как корпорация, осуществляющая диверсифицированную деятельность, планирует реализовать свою миссию;

г) стратегическую направленность каждой функции (например, логистической, маркетинговой, инвестиционной и др.), реализуемой корпоративной стратегией.

*Задание 7. Бизнес-стратегия свидетельствует...*

а) стратегическую направленность каждой функции (например, логистической, маркетинговой, инвестиционной и др.), реализуемой в организации;

б) как каждый вид бизнеса в рамках диверсифицированной деятельности будет вносить свой вклад в корпоративную стратегию;

в) как корпорация, осуществляющая диверсифицированную деятельность, планирует реализовать свою миссию;

г) стратегическую направленность каждой функции (например, логистической, маркетинговой, инвестиционной и др.), реализуемой корпоративной стратегией.

*Задание 8.* Функциональные стратегии описывают...

- а) стратегическую направленность каждой функции (например, логистической, маркетинговой, инвестиционной и др.), реализуемой в организации;
- б) как каждый вид бизнеса в рамках диверсифицированной деятельности будет вносить свой вклад в корпоративную стратегию;
- в) как корпорация, осуществляющая диверсифицированную деятельность, планирует реализовать свою миссию;
- г) стратегическую направленность каждой функции (например, логистической, маркетинговой, инвестиционной и др.), реализуемой корпоративной стратегией.

*Задание 9.* Экономическая среда —...

- а) факторы, определяющие развитие политических процессов, стабильность законодательных норм в национальной экономике, политическая идеология, определяющая политику правительства, степень общественного недовольства правительством и т. п.;
- б) факторы, определяющие развитие экономических процессов в национальной экономике (темпы роста ВВП, внешние долги и т. п.), влияние бюджетной и налоговой политики государства на платежеспособность населения, инвестиционную привлекательность национальной экономики, устойчивость национальной валюты, темп инфляции, нормы налогообложения и и др.;
- в) факторы, определяющие тенденции развития научно-технического прогресса и связанного с ним изменения технологического базиса производства;
- г) факторы, определяющие демографическую структуру населения и тенденции развития, нормы, обычаи и ценности населения, отношение людей к работе и качеству жизни, темпы роста населения и др.

*Задание 10.* Политическая среда-...

- а) факторы, определяющие развитие политических процессов, стабильность законодательных норм в национальной экономике, политическая идеология, определяющая политику правительства, степень общественного недовольства правительством и т.п.;
- б) факторы, определяющие развитие экономических процессов в национальной экономике (темпы роста ВВП, внешние долги и т. п.), влияние бюджетной и налоговой политики государства на платежеспособность населения, инвестиционную привлекательность национальной экономики, устойчивость национальной валюты, темп инфляции, нормы налогообложения и и др.;
- в) факторы, определяющие тенденции развития научно-технического прогресса и связанного с ним изменения технологического базиса производства;
- г) факторы, определяющие демографическую структуру населения и тенденции развития, нормы, обычаи и ценности населения, отношение людей к работе и качеству жизни, темпы роста населения и др.

### **2.1.3. Рекомендации по оцениванию комплексного ситуационно-аналитического задания.**

*Решение комплексного ситуационно-аналитического задания.* Применяемая технология основана на моделировании ситуации или использования реальной ситуации в целях анализа данного случая, выявления проблем, поиска альтернативных решений и принятия оптимального решения проблем. Анализ конкретных ситуаций - эффективный метод активизации учебно-познавательной деятельности обучаемых. Цель обучаемых - проанализировать данные ситуации, найденные решения, используя при этом приобретенные теоретические знания. Комплексные ситуационно-аналитические задания

выдаются преподавателем в соответствии с изучаемым разделом дисциплины. Обучающийся должен логично и последовательно излагать свои мысли, приводить решение задачи с обоснованием отдельных этапов, применять теоретические знания для обоснования и объяснения предложенных явлений и процессов, использовать знания в воображаемых жизненных ситуациях, прогнозировать последствия, формулировать гипотезы, делать выводы выражать и обосновывать свою точку зрения, приводить аргументы в поддержку определенной точки зрения или в опровержении ее и др.

*Критерии оценивания комплексного ситуационно-аналитического задания* и описание шкалы оценивания представлены в табл. 6.

Таблица 6

Оценивание комплексного ситуационно-аналитического задания

Максимальное количество баллов	Критерии
6 баллов (отлично)	Задание выполнено полностью и самостоятельно, решение обосновано точной ссылкой на статью соответствующего нормативного правового акта. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера.
5-4 балла (хорошо)	Задание выполнено с незначительными погрешностями - обучающийся ясно изложил условие задания, но в обосновании решения имеются сомнения в точности ссылок на статьи нормативного правового акта. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера.
3-2 балла (удовлетворительно)	Обучающийся обнаруживает знание и понимание большей части задания, но не владеет нормативным материалом, отсутствуют статистические сведения.
1 балл (неудовлетворительно)	Обучающийся изложил условие задания, но решение не обосновал ссылкой на нормативный правовой акт либо имеются грубые ошибки и демонстрируется неполное знание материала

\* - комплексные ситуационно-аналитические задания по разделам представлены отдельной методической разработкой в УМКД дисциплины.

#### 2.1.4. Рекомендации по оцениванию рефератов.

Цель реферата – осмысление и углубление знаний по изучаемой дисциплине, развитие навыков самостоятельной работы по сбору, систематизации материала, проведению исследования и анализа данных в области налогового администрирования, деятельности органов доходов и сборов по обеспечению полноты и своевременности уплаты налогов (сборов) в бюджет. Являясь одним из видов самостоятельной работы студентов, реферат способствует формированию у обучающихся аналитического, творческого мышления.

Тема реферата выбирается обучающимся самостоятельно. Структура работы должна включать введение, основную часть, выводы и предложения, заключение, библиографический список. Объем реферата – 12–15 страниц печатного текста.

*Критерии оценивания рефератов обучающихся представлены в табл. 7.*

**Показатели и критерии оценки реферата**

<b>Максимальное количество баллов</b>	<b>Критерии</b>
6-5 (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 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.
4-3 (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.
2-1 (удовлетворительно)	Выставляется обучающемуся, если в работе он проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и 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.
0 (неудовлетворительно)	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких-либо комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

**ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ**

1. Сущность и содержание понятия «менеджмент».
2. История развития и эволюция менеджмента.
3. Основные направления научных школ и подходов менеджмента.
4. Характеристика окружающей среды предприятия.
5. Характеристика открытых и закрытых систем. Системный подход в менеджменте.
6. Общая характеристика принципов управления.
7. Цели управления и их характеристика.
8. Характеристика основных составляющих организационной структуры управления.
9. Методы управления и их характеристика. Экономические, административные и социально-психологические методы.
10. Характеристика видов организационных структур управления.
11. Технология выработки и принятия управленческих решений.

12. Алгоритм принятия управленческих решений. Организация выполнения решений.

13. Информационная система в менеджменте. Классификация используемой информации в менеджменте, ее анализ и обработка.

14. Информационные технологии в сфере управления.

15. Содержание процесса управления (функции): планирование, организация, мотивация и контроль.

16. Руководитель как менеджер на предприятии. Характеристика стилей работы руководителя. «Решетка менеджмента».

17. Лидерство и власть. Научная организация труда руководителя.

18. Психологический климат в коллективе. Виды конфликтов.

19. Анализ конфликтных ситуаций и методика их решений.

20. Понятие, сущность и инструментарий стратегического менеджмента

21. Особенности бизнес-планирования. Культура управления, этика менеджмента и «самоменеджмент».

22. Этический кодекс предпринимателя.

23. Эффективность функций менеджмента.

24. Особенности менеджмента в многонациональных компаниях.

25. Национальная культура в международном менеджменте.

#### **2.1.5. Рекомендации по оцениванию ситуационных заданий на семинарских занятиях.**

Ситуационные задания выполняются на семинарских занятиях и позволяют оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей в рамках каждой темы.

*Критерии оценивания ситуационных заданий* и описание шкалы оценивания представлены в табл. 8.

Таблица 8

Оценивание ответов на ситуационные задания в рамках семинарского занятия

<b>Максимальное количество баллов</b>	<b>Критерии</b>
2 балла	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
1,5 балла	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.
1 балл	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько исказившие логическую последовательность ответа
0 баллов	Ответы неверные или отсутствуют

## **СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ**

### **Тема 1.1. Сущность и содержание понятия «менеджмент»**

*Задание 1.* Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM».

«Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».

«Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».

«Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

Вопросы:

1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?
2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

*Задание 2.* Приведем несколько цитат Акио Морита, совладельца и президента компании:

«Никакие теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным: это могут сделать только люди».

«Самая важная задача японского менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации, как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба».

«...Как бы вы ни были хороши или удачливы и как бы вы ни были умны и ловки, ваше дело и его судьба находится в руках тех людей, которых вы нанимаете».

«Работая в промышленности с людьми, мы поняли, что они трудятся не только ради денег и что, если вы хотите их стимулировать, деньги не самое эффективное средство. Чтобы стимулировать людей, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними, как с ее уважаемыми членами».

«Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что всех учат действовать как в семье, где каждый готов делать то, что необходимо».

«Если где-то возникает брак, считается дурным тоном, если управляющий начинает выяснять, кто допустил эту ошибку».

Прокомментируйте каждую цитату и приведите примеры их правильности или нет из собственного опыта или из российской действительности.

### **Тема 2.1. Функции менеджмента и их теоретическое обоснование**

*Задание 1.* В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Технике» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

1. Не хитря, будь честным;
2. Будь хозяином на своем месте;
3. Не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
4. Относись с уважением и вниманием к окружающим;
5. Все время помни о внешнем мире, приспособляйся к законам его развития;
6. С благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества

7. Не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ- только один – на общество.

Вопросы:

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
3. Попробуйте продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита доведя их число до десяти.

*Задание 2.* Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторию Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственная и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость, и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе.

*Задание.* Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников? Как правильно организовать Виктории работу в отделе?

### **Тема 2.2. Организация и ее жизненная среда**

*Задание 1.* На предприятии работает директор, 5 его заместителей, 10 функциональных служб и 15 производственных подразделений. Постройте:

- линейную структуру управления;
- функциональную структуру управления;
- линейно-функциональную структуру управления.

*Задание 2.* Определить, какие из перечисленных ниже целей являются стратегическими или финансовыми, долгосрочными или краткосрочными? Результаты занесите в таблицу.

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10%.
2. Обеспечить рост доходов на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции.
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 до 2 млрд руб. за 5 лет.
5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
6. Достигнуть 20%-ного уровня доходов по акциям.
7. Добиться повышения цены акций.
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
9. Повысить конкурентоспособность фирмы.
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.
11. Расширить номенклатуру продукции.
12. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада
13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
15. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании.
16. Увеличить прибыль на вложенный капитал.

Стратегическ ие цели	Финансовые цели	Долгосрочны е цели	Краткосрочн ые цели

### Тема 3.1. Теории и системы мотивации

*Задание 1. Характеристика организации:* Профиль работы предприятия – строительство жилья. Конъюнктура рынка складывается для него вполне благоприятно. Показатели производственной деятельности выполняются. Руководители подразделений – опытные сотрудники, проработавшие на предприятии долгое время, имеют хорошую профессиональную репутацию, пользуются доверием и авторитетом. По мнению руководителей, зарплата соответствует среднерыночному уровню.

*Общая ситуация:* предприятия, была выявлена неблагоприятная тенденция – рост текучести персонала в отдельных производственных подразделениях. Причем основную часть увольняемых составляют рабочие. Анализ причин их ухода выявил разницу в оценке условий труда как руководителями отделов, так и самими сотрудниками. В качестве причин ухода рабочие отмечали тяжелые условия труда, многосменный график, низкую оплату, неравномерность загрузки производственных мощностей и т. п., в редких случаях – конфликтные ситуации в коллективе. Вместе с этим, руководители подразделений отмечали серьезные проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходов на работу без уважительных причин и т. п.

*Вопрос:* Какие меры необходимо предпринять для снижения текучести кадров в организации?

*Задание 2.* Денис Ковальчук является Генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает так же Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы для обсуждения:

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике». Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Ники»?
3. Как бы вы посоветовали Денису внедрить эту систему?

### Тема 4.1. Коммуникации в организационном управлении

*Задание 1.* Опишите на следующем примере, какие трудности могут возникнуть в процессе обмена информацией руководителя и подчиненного, при использовании следующих выражений:

- представленный отчет должен быть «адекватным»;
- сделайте то-то, как только вам представится удобная возможность;
- «обязательно связывайтесь со мной, если возникнут какие-нибудь проблемы».

Какой вид коммуникационного барьера искажает передаваемую информацию?

Перефразируйте данные фразы для эффективного обмена информацией с работниками.

*Задание 2.* Директор собирается уходить из рекламного агентства Альфа (входящего в холдинг) и открывать собственный бизнес в смежной области. Акционер Альфы понимает, что с уходом директора часть клиентов и сотрудников перейдут в новую компанию Бетта, и что это повлечет за собой потерю прибыли и репутации, не хочет его

отпускать.

Как вы думаете этично ли поступит директор, уводя часть клиентов в новую компанию? Ответ аргументируйте.

#### Тема 4.2. Управление конфликтами в организации

*Задание 1.* Известный американский специалист по менеджменту Питер Друкер, анализируя работу менеджеров, определил их основные неудачи:

Основные неудачи в работе менеджеров (по Питеру Друкеру)	Пути их устранения
Стремление к получению более высокой заработной платы и других материальных благ в ущерб интересам дела, сотрудникам.	
Стремление к внешним атрибутам, символам власти (дом, кабинет, автомобиль).	
Забота о собственной карьере, положении в ущерб интересам своих подчиненных, присвоение себе заслуг других.	
Сокрывание своих мыслей, чувств, эмоций от сотрудников.	

1. Постарайтесь найти пути ликвидации этих неудач и сформируйте их.
2. Проанализируйте свои предложения и определите наиболее важные из них.
3. Насколько реально их осуществление, какие трудности могут встретиться у менеджеров, как их преодолеть?

*Задание 2.* Для оценки уровня компетентности и профессиональных навыков в разрешении проблемных ситуаций необходимо провести анализ и выбрать одно из возможных решений в приведенных ниже ситуациях.

Сначала Вы должны представить организацию, в которой Вы являетесь менеджером.

Один из Ваших основных клиентов, закупающих 25% всей продукции, сообщает Вам, что собирается закупить те же изделия у другой фирмы на 30% дешевле и с вдвое меньшим временем поставки. Вы понимаете, что это большой риск, но клиент дал Вам 15 дней для изменения своих условий. Что Вы сделаете?

1. Вы сообщите клиенту, что снизите издержки.
2. Вы постараетесь помешать клиенту и сообщаете ему о необходимости выплатить неустойку и о судебных санкциях.
3. Вы предложите техническому директору срочно представить план снижения себестоимости изделия и сроков поставок.
4. Вы соберете команду из способных сотрудников для реформирования производства, мобилизации ресурсов перед лицом изменившейся ситуации с заказчиками.

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

1. Содержание менеджмента. Менеджмент как функция и процесс.
2. Цели и задачи менеджмента.
3. Сущность понятий «менеджмент», «менеджер», «управление».
4. Виды менеджмента.
5. Основные этапы развития менеджмента.
6. Особенности донаучного периода развития менеджмента.
7. Основные положения школы научного управления. Принципы, сформулированные Ф. Тейлором и его школой.
8. Основные положения классической (административной) школы управления и ее вклад в развитие управленческой мысли.
9. Основные положения школы человеческих отношений. Концепция управления школы человеческих отношений.
10. Сущность системного подхода в менеджменте.
11. Основные положения системного подхода в менеджменте.
12. Сущность ситуационного подхода в менеджменте.
13. Модели менеджмента (японская, американская, европейская).
14. Функции менеджмента.
15. Цель, содержание и результаты выполнения функции планирования.
16. Основные принципы планирования.
17. Виды планирования.
18. Уровни управления.
19. Цель, содержание и результаты выполнения функции организации.
20. Цель, содержание и результаты выполнения функции мотивации.
21. Содержательные и процессуальные теории мотивации и их применение в практике менеджмента.
22. Цель, содержание и результаты выполнения функции регулирования (координации).
23. Сущность и виды контроля в менеджменте.
24. Цели организации и требования, к ним предъявляемые.
25. Общая характеристика организаций. Классификация организаций.
26. Менеджер и его роль в организации.
27. Имидж менеджера и его составляющие. Технология создания и коррекции имиджа.
28. Сформулируйте определения понятий «структура управления», «организационная структура управления».
29. Общие принципы построения организационных структур.
30. Виды и типы организационных структур управления.
31. Особенности построения различных типов структур управления, область их применения, преимущества и недостатки.
32. Сущность и типы конфликта в организации.
33. Причины конфликта в организации.
34. Опишите способы разрешения конфликтов.
35. Методы и стили управления конфликтами.
36. Роль руководителя в управлении конфликтами в организации.
37. Последствия конфликта в организации.
38. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации.
39. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации.
40. Дайте определение понятия «функция мотивации».
41. Сущность и особенности стратегического менеджмента.
42. Составляющие стратегического менеджмента.

43. Основные принципы планирования.
44. Характеристика стратегических планов.
45. Особенности формирования тактических планов.
46. Сущность и особенности процесса коммуникации.
47. Элементы и этапы коммуникаций.
48. Современные технологии коммуникаций в международном менеджменте.
49. Технологии деловых переговоров в международном менеджменте.
50. Основные барьеры на пути межличностных коммуникаций.
51. Понятие власти, полномочий и влияния, их значение для менеджмента.
52. Поведенческие теории лидерства и их практическое значение.
53. Дайте определение понятия «управленческое решение».
54. Классификация видов управленческих решений.
53. Порядок принятия управленческого решения.
54. Факторы эффективности принятия решения.
55. Методы принятия управленческого решения.
56. Сущность лидерства в организации.
57. Понятие стиля руководства.
58. Факторы повышения эффективности в организации.
59. Подходы к оценке эффективности в организации.
60. Задачи менеджера в области эффективного управления организацией.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ  
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ДОНЕЦКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ**

**Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности»  
Кафедра «Менеджмент внешнеэкономической деятельности»  
Учебная дисциплина «Общий менеджмент»  
Курс 1 Семестр 2 Форма обучения очная**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

**Теоретические вопросы:**

1. Сущность и особенности процесса коммуникации.
2. Методы и стили управления конфликтами.
3. Особенности донаучного периода развития менеджмента.

Экзаменатор: \_\_\_\_\_ доцент, канд. экон. наук Ю.А. Мишина

Утверждено на заседании кафедры «10» ноября 2025 г. (протокол № 4 от «10» ноября 2025 г.)

Зав. кафедрой: \_\_\_\_\_ д-р экон. наук, доцент И.Ю. Беганская