

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Ушвицкий Лев Исакович

Должность: и.о. директора Института экономики и управления

Дата подписания: 18.06.2026 09:52:52

Уникальный программный ключ:

46f7031a7046958ffdb4e91f81e17726731d25a8

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное

образовательное учреждение высшего образования

«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Директор института

экономики и управления, доктор

экономических наук, профессор

Ушвицкий Л. И.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Теория управления

Направление подготовки
Направленность (профиль)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Организационно-управленческая деятельность в
государственной и муниципальной сфере

Год начала обучения

2026

Форма обучения

очная

Реализуется в семестре

3

Введение

1. Назначение: оценить уровень сформированности компетенций при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине «Теория управления» студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, профиль Организационно-управленческая деятельность в государственной и муниципальной сфере, очная форма обучения.

2. ФОС является приложением к программе дисциплины «Теория управления»

3. Разработчик: Калюгина С.Н., профессор кафедры государственного, муниципального управления и экономики труда

4. Проведена экспертиза ФОС.
Члены экспертной группы:

Председатель Куц Е.Н. - председатель УМК института экономики и управления.

Члены комиссии:

Пучкова Е. Е. - член УМК института экономики и управления, и.о. замдиректора по учебной работе;

Астахова Е.А. - член УМК института экономики и управления, доцент кафедры государственного, муниципального управления и экономики труда

Представитель организации-работодателя: Симанкина М.В., заместитель начальника управления по обеспечению проектной деятельности аппарата Правительства Ставропольского края.

Экспертное заключение: фонд оценочных средств соответствует образовательной программе по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, профиль «Организационно-управленческая деятельность в государственной и муниципальной сфере» и рекомендуется проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.

19 мая 2026 г.

5. Срок действия ФОС определяется сроком реализации образовательной программы.

1. Описание критериев оценивания компетенции на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Уровни сформированности компетенци(ий), индикатора (ов)	Дескрипторы			
	Минимальный уровень не достигнут (Неудовлетворительно) 2 балла	Минимальный уровень (удовлетворительно) 3 балла	Средний уровень (хорошо) 4 балла	Высокий уровень (отлично) 5 баллов
Компетенции: УК-1, ОПК-2				
Компетенция: УК-1 Результаты обучения по дисциплине (модулю): Индикатор: ИД-1 выделяет проблемную ситуацию, осуществляет ее многофакторный анализ и диагностику на основе системного подхода	Не владеет методами системного анализа, не осуществляет разработку возможных вариантов решений проблемных ситуации в сфере управления организацией и не способен выбирать оптимальный вариант их решения	Владеет методами системного анализа, осуществляет разработку возможных вариантов решений проблемных ситуации в сфере управления организацией и выбирает оптимальный вариант их решения на основе реализации основных управленческих функций на базовом уровне	Владеет методами системного анализа, осуществляет разработку возможных вариантов решений проблемных ситуации в сфере управления организацией и выбирает оптимальный вариант их решения на основе реализации основных управленческих функций на среднем уровне, использует их в профессиональной деятельности	Владеет методами системного анализа, осуществляет разработку возможных вариантов решений проблемных ситуации в сфере управления организацией и выбирает оптимальный вариант их решения на основе реализации основных управленческих функций и использует их для решения профессиональной деятельности
Компетенция: ОПК-2 Результаты обучения по дисциплине (модулю): Индикатор: ИД-3 Реализует основные управленческие функции.				

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена (3 семестр). Курсовая работы (3 семестр).

Описание шкал оценивания

Результаты обучения по дисциплине «Теория управления», соотнесенные с индикаторами достижения компетенций УК-1 и ОПК-2, оцениваются по пятибалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно».

Оценивание уровня сформированности компетенции по дисциплине осуществляется на основе «Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры - в

Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет» в актуальной редакции.

Критерии выставления оценок

Оценка *«отлично»* выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает материал; свободно справляется с ситуациями, упражнениями, вопросами и другими видами применения знаний; использует в ответе дополнительный материал, все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено на 100%; анализирует полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий.

Компетенции УК-1, ОПК-2 сформированы на высоком уровне.

Оценка *«хорошо»* выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено полностью, необходимые практические компетенции в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения на уровне 70%. Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос.

Компетенции УК-1, ОПК-2 сформированы на хорошем уровне.

Оценка *«удовлетворительно»* выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, большинство предусмотренных программой заданий выполнено, но в них имеются ошибки, при ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, наблюдаются нарушения логической последовательности в изложении программного материала. Учебные задания выполнены на 50%.

Компетенции УК-1, ОПК-2 сформированы на базовом уровне.

Оценка *«неудовлетворительно»* выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, необходимые практические компетенции не сформированы, учебные задания, предусмотренные программой обучения выполнены на 49% и ниже, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному..

Компетенции УК-1, ОПК-2 не сформированы.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Номер задания	Правильный ответ	Содержание вопроса	Компетенция
		Тестовые задания	
1.	a)	Всеобщая человеческая деятельность, являющаяся неотъемлемым элементом большинства видов труда - это a) управление b) координирование c) менеджмент d) лидерство	ОПК -2
2.	a)	Необходимость управленческой деятельности определяется a) наличием сложных организаций, в которых люди совместно работают для достижения общих целей b) необходимостью поддержания баланса интересов и разрешения конфликтов c) необходимостью решения вопросов по распределению ресурсов d) сложностью внешней среды	ОПК -2
3.	a). d), e)	Общие характеристики сложных организаций - это a) наличие общих целей b) получение прибыли как важнейшая цель c) общие управленческие технологии d) разделение труда e) образование подразделений	УК -1
4.	b)	Принципы управления были выделены в одной из школ управления – это a) школа человеческих отношений и поведенческих наук b) административная школа c) школа научного управления d) количественная школа	УК-1
5.			

6.	b)	... подход к объекту и предмету исследования, в самом кратком определении означает рассмотрение объекта и предмета исследования одновременно и как особой системы и как элемента более общей системы a) комплексный b) ситуационный c) системный d) объективный	УК-1
7.	c), d), e)	Развернутое определение системного подхода включает дополнительно требование анализа исследуемого объекта в логических срезах (аспектах): a) процессном b) логическом c) элементном d) структурном e) функциональном	УК-1
8.	d)	Направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами- это a) метод управления b) принцип управления c) закон управления d) функция управления	ОПК-2
9.	a), b)	В рамках теории управления выделяют два вида функций – это a) общие b) специальные (конкретные) c) универсальные d) индивидуальные	ОПК-2
10.	b)	Общие функции управления, характеризующие содержание управленческого труда – это a) учет, планирование, анализ, контроль b) планирование, организация, контроль, мотивация c) планирование, организация, контроль, стимулирование d) организация, планирование, учет, координация	ОПК-2
11.	a)	Процесс обеспечения достижения организацией своих целей, состоящий из	ОПК-2

		установления норм, измерения полученных результатов и проведения необходимых корректирующих мер – это a) контроль b) планирование c) организация d) мотивация	
12.	b)	Непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов – это a) контроль b) планирование c) организация d) мотивация	ОПК-2
13.	c)	Функция управления нацеленная на претворение намеченных планов в жизнь и непосредственно связанная с систематической координацией многих задач и, следовательно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих – это a) контроль b) планирование c) организация d) мотивация	ОПК-2
14.	d)	Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и/или целей организации – это a) контроль b) планирование c) организация d) мотивация	ОПК-2
15.	a), b, c)	Конкретных функции управления классифицируют на a) функции управления ресурсами, b) функции управления процессами c) функции управления результатами. d) функции управления персоналом	ОПК-2
16.	b)	Части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, определяющие	УК-1

		состав и взаимосвязи сложной системы организации – это: a) структура b) внутренние переменные c) внешние факторы d) коммуникации	
17.	c)	Логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации – это: a) культура b) стратегия c) структура d) система	УК-1
18.	a), b)	Основные группы факторов внешней среды – это факторы: a) прямого воздействия b) косвенного воздействия c) комбинированные d) нейтральные	УК-1
19.	b)	Наиболее распространенным методом принятия управленческих решений заключающимся в использовании прошлого опыта является a) исторический метод b) аналоговый метод c) исследовательский метод d) аналитический метод	ОПК-2
20.	c)	По степени сложности подготовки управленческие решения делятся на: a) программные, инициативные, ситуационные b) регламентирующие, директивные, нормативные, ориентирующие c) стандартные и нестандартные d) индивидуальные, коллективные, коллегиальные	ОПК-2
		Практические задания	
21.	$Эу = Д / 3 = 300 \text{ млн.} / 3 = 100 \text{ млн.}$ $млн./10 \text{ млн.} = 20$	По итогам года организация получила выручку в размере 300 млн. руб. , чистая прибыль составила 150 млн. руб. Общие затраты организации за истекший период составили 100 млн. руб., из них затраты на содержание аппарата	УК-1

		управления -10 млн. руб. Определите обобщающий показатель экономической эффективности управления.																					
22.	$E_y = D / 3 = 150 \text{ млн.} / 50 \text{ млн.} = 30$	По итогам года организация получила доходы в размере 150 млн. руб. Общие затраты организации за истекший период составили 50 млн. руб., из них затраты на содержание аппарата управления - 5 млн. руб. Определите обобщающий показатель экономической эффективности управления.	УК-1																				
23.		Составить список тенденций, происходящих в управлении бизнесом и государством в настоящее время (по принципу: управлять – значит предугадывать), обдумывая доказательную сторону своего списка.	УК-1																				
24.		Определить основные категории системного подхода в управлении. Содержание задания: ознакомившись с методологией теории управления приведите основные категории системного подхода. Таблица 1 – Основные категории системного подхода в теории управления <table><tr><th colspan="2">Определите категорию</th></tr><tr><td>Система – это</td><td></td></tr><tr><td>Внешнее окружение – это</td><td></td></tr><tr><td>Внутренняя структура</td><td></td></tr><tr><td>Объектом системного анализа являются</td><td></td></tr><tr><td>Предмет системного анализа – это</td><td></td></tr><tr><td>Системность предполагает</td><td></td></tr><tr><td>Проблемы исследования сложных систем</td><td></td></tr><tr><td>Критерий – это</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>	Определите категорию		Система – это		Внешнее окружение – это		Внутренняя структура		Объектом системного анализа являются		Предмет системного анализа – это		Системность предполагает		Проблемы исследования сложных систем		Критерий – это				УК-1
Определите категорию																							
Система – это																							
Внешнее окружение – это																							
Внутренняя структура																							
Объектом системного анализа являются																							
Предмет системного анализа – это																							
Системность предполагает																							
Проблемы исследования сложных систем																							
Критерий – это																							
25.		Во главе каждого подразделения МУП «Водоканал» стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю; подчиненные выполняют распоряжение только своего непосредственного руководителя; вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника. На основе представленного описания, определите	ОПК-2																				

		тип структуры управления на предприятии, дайте характеристику ее достоинствам и недостаткам	
26.		Муниципальная швейная фабрика «Заря» имеет филиалы по региону, которые осуществляют пошив женской, детской, молодежной, спортивной одежды». На основе представленного описания, определите рекомендуемый тип структуры управления для предприятия, дайте характеристику ее достоинствам и недостаткам	ОПК-2
27.		В научно-исследовательском институте в организационной структуре существует двойное подчинение научных работников руководителю проекта и функциональному руководителю того подразделения, в котором сотрудники постоянно работают». На основе представленного описания, определите тип структуры управления для научно-исследовательского института и обоснуйте свой выбор.	ОПК-2
28.		В небольшой организации, занимающейся редакционной и издательской деятельностью, в офисе работало 5 сотрудников. Отношения внутри коллектива в основном были теплые, даже дружеские. Но в определенный период начались проблемы с финансированием организации (иногда такое бывает). На этой стадии сотрудники уделяли работе больше времени и старались помочь ситуации. Когда пришло время зарплаты, начальник каждого в отдельности попросил подождать с выплатой, мотивируя этот факт сложным финансовым положением организации, и получил согласие коллектива. В дальнейшем выплаты заработной платы стали нерегулярными и суммы стали меньше. <i>Оцените нравственную ситуацию «до» и «после» трудностей компании. К чему может привести дальнейшее развитие событий? Опишите сценарии возможного поведения руководства компании.</i>	ОПК-2
29.		Выплавка металла и сборка видеомагнитофонов, изготовление колбас и пошив одежды, внутригородские автобусные перевозки и сельскохозяйственное производство – таков спектр деятельности акционерной компании «Тулачермет». Возникшая на базе Новотульского металлургического завода, основного поставщика товарного чугуна для машиностроения в средней полосе России, компания стремительно расширяет круг своих интересов. «Мы создаем «двухэтажную» экономику, – подчеркивает генеральный директор компании, – к основному металлургическому ядру примыкают мелкие фирмы.	ОПК-2

		Малые предприятия, общества с ограниченной ответственностью, кооперативы пользуются нашими ресурсами. Это позволяет компании ускорять оборот капитала и, что немаловажно сегодня, решать многие социально-бытовые вопросы коллектива». <i>Какая из типов структур управления больше всего подходит для данной ситуации? Как сказывается на эффективности управления ее применение?</i>							
30.		Составьте схему воздействия факторов внешней среды на конкретную организацию. Проведите различие между средой прямого и косвенного воздействия на организацию.	УК-1						
31.		Составьте перечень внешних опасностей и возможностей, с которыми сталкивается конкретная организация (это может быть Вуз, в котором Вы учитесь, или предприятие, где Вы работаете). Для наглядности и облегчения работы все факторы можно расположить в два столбца: один – факторы возможностей, другой – факторы угроз. Факторы в столбцах расположите по степени убывания значимости. Далее необходимо оценить, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Метод, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.	УК-1						
32.		Подберите примеры в различных источниках информации по теме «Влияние факторов внешней среды на деятельность организации».	УК-1						
33.		Руководство муниципального автобусного предприятия решило увеличить с 1 числа следующего месяца плату за проезд. Оцените характер воздействия (позитивный или негативный) описанного фактора внешней макросреды на организации, находящиеся в разных частях города. Заполните таблицу 1. Таблица 1– Характер воздействия повышения цен автобусного предприятия на организации города <table><tr><td>Организации</td><td>Характер воздействия</td><td>Сила воздействия (0-10)</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Организации	Характер воздействия	Сила воздействия (0-10)				УК-1
Организации	Характер воздействия	Сила воздействия (0-10)							
34.		Органом государственного финансового контроля проверена	УК-1						

		правильность сумм, предъявленных отделением больницы Территориальному фонду обязательного медицинского страхования к оплате. Основное правило оплаты фондом лечебных услуг больницы: - при длительности лечения свыше 75% установленного срока по прейскуранту оплата производится по полной стоимости прейскуранта; - при длительности лечения до 75% установленного срока по прейскуранту оплата производится из расчета за фактические дни лечения. 1. <i>Определите результаты проверки стоимости лечения, предъявленной больницей.</i> 2. <i>Рассчитайте среднюю стоимость 1 койко-дня для отделения больницы по прейскуранту и фактически сложившуюся. Проведите анализ и выявите причины отклонений.</i>																																														
	№	<table><tr><th rowspan="2">№ истории болезни</th><th colspan="2">Проведено фактически 1 больным</th><th colspan="3">По прейскуранту</th><th rowspan="2">Стоимость лечения, предъявленная больницей, руб.</th><th rowspan="2">Следовало предъявить, руб.</th><th rowspan="2">Отклонение, руб.</th></tr><tr><th>койко-дней (к/д)</th><th>в% к прейскуранту</th><th>к/д</th><th>общая стоимость к/д, руб.</th><th>стоимость 1 к/д, руб.</th></tr></table>	№ истории болезни	Проведено фактически 1 больным		По прейскуранту			Стоимость лечения, предъявленная больницей, руб.	Следовало предъявить, руб.	Отклонение, руб.	койко-дней (к/д)	в% к прейскуранту	к/д	общая стоимость к/д, руб.	стоимость 1 к/д, руб.																																
№ истории болезни	Проведено фактически 1 больным			По прейскуранту			Стоимость лечения, предъявленная больницей, руб.	Следовало предъявить, руб.				Отклонение, руб.																																				
	койко-дней (к/д)	в% к прейскуранту	к/д	общая стоимость к/д, руб.	стоимость 1 к/д, руб.																																											
	1	<table><tr><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr><tr><td>225</td><td>25</td><td></td><td>26</td><td>2470</td><td></td><td>2090</td><td></td><td></td></tr><tr><td>334</td><td>25</td><td></td><td>22</td><td>2420</td><td></td><td>2750</td><td></td><td></td></tr><tr><td>485</td><td>20</td><td></td><td>30</td><td>2370</td><td></td><td>2380</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Итого</td><td>х</td><td>х</td><td>х</td><td>х</td><td>х</td><td>7220</td><td></td><td></td></tr></table>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	225	25		26	2470		2090			334	25		22	2420		2750			485	20		30	2370		2380			Итого	х	х	х	х	х	7220			
2	3	4	5	6	7	8	9	10																																								
225	25		26	2470		2090																																										
334	25		22	2420		2750																																										
485	20		30	2370		2380																																										
Итого	х	х	х	х	х	7220																																										
35.		Рассмотрите приведенные далее четыре заявления о целях и изложите в письменном виде критические замечания о них. Удачное ли это заявление о целях? Почему? 1) Помочь заработать деньги на оплату учебы. 2) Найти, по меньшей мере, 10 новых друзей. 3) Уделять учебе не менее трех часов в день, семь дней в неделю, начиная с понедельника и до конца семестра. 4) В течение следующего года больше времени посвящать чтению журналов, посвященных управлению.. Составьте собственный пример удачно составленного заявления о целях.	УК-1																																													

36.		Муниципальная страховая компания МСК – это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования: пенсии; несчастные случаи в транспорте; медицинские расходы. Уже год назад на компанию начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы: – клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги; – несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом; – расходы компании слишком велики. Существующая структура страховой компании такова: во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены (докладывают) четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела. Центральный отдел включает четыре подотдела: по управлению человеческими ресурсами; по жилью и транспорту; по юридическим проблемам; бухгалтерию. Кроме центрального отдела, существуют: – отдел компьютерного сервиса и обработки информации; – отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в предприятия. Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему. Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник): – маркетинг, связь с общественностью, реклама (девять человек); – нововведение услуг (два человека); – продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела); – управление пенсиями (шесть человек); – управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (восемь человек); – управление страхованием на случай медицинских расходов (восемь человек); – производство всех официальных документов (шесть человек).	ОПК-2

		Заместитель директора полагает, что он перегружен работой. Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения: по одному на каждый вид страхования. Какова организационная структура Муниципальной страховой компании до и после ее совершенствования? Нарисуйте ее. <i>Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованы?</i>	
37.		Представьте себя на месте руководителя, который делегирует полномочия своему подчиненному. Но у подчиненного есть вопросы к вам: 1. Отсутствие времени на выполнение работы. 2. Нецелесообразность выполнения задания, с точки зрения сотрудников коллектива. 3. Отличие данного поручения от обычной работы, которое вызывает боязнь новизны. 4. Отказ работать над заданием под предлогом, что оно не относится к компетенции и обязанности данного работника. 5. Неготовность к выполнению задания. 6. Необходимость отсрочки, так как срок выполнения работы, поставленный руководителем, слишком мал. 7. Предложение поручить эту работу другому сотруднику, который уже занимался решением данной проблемы. Обоснуйте ваш ответ – ответ управляющего на вопросы подчиненного. На основе анализа предпримите действия.	ОПК-2
38.		Назовите пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц: • Вас лично (в учебе). • Квалифицированного рабочего. • Неквалифицированного работника. • Профessionала (врача, юриста, преподавателя). • Государственного и муниципального служащего. Обоснуйте ваше мнение.	ОПК-2
39.		Заполните таблицу, указав, какой способ принятия управленческого	ОПК-2

		решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее: 1. в условиях дефицита времени; 2. для избегания субъективизма; 3. для большей продуманности возможных последствий; 4. при наличии конфликтной ситуации; 5. при низкой квалификации сотрудников; 6. для снижения сопротивления несогласных. <table><tr><td>Индивидуальный</td><td>Коллективный способ</td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>	Индивидуальный	Коллективный способ			
Индивидуальный	Коллективный способ						
40.		Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досажает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы». Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю...Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся». <i>Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют? Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций? Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации? Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?</i>	ОПК-2				
41.		В процессе оргпроектирования создается организационная структура					

		управления, а также разрабатываются положения о подразделениях аппарата управления. В каждом из них обязательно должен присутствовать раздел: «Взаимоотношения с другими подразделениями организации». Проанализируйте ситуацию и определите, о каких коммуникациях идет речь.	ОПК-2
42.		В компании АТ&Т разработана программа по управлению производительностью. Важной частью этой программы выступает разработка и распространение внутри компании специальных вопросников. В анкетах, которые раздаются всем сотрудникам одного подразделения, затрагиваются такие вопросы, как: - уважение к работнику; - стремление оказать активную помощь клиенту; - работа в команде; - инновации и высокие этические нормы. Результаты этого опроса, получаемые руководителем, по сути своей являются проявлением обратной связи от его подразделения. Руководитель анализирует эти результаты, затем конфиденциально обсуждает их с фасилитатором (фасилитатор – это человек, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию), после чего они выносятся на обсуждение общего собрания коллектива подразделения. Проанализируйте ситуацию из практики деятельности компании и определите, о каких коммуникациях идет речь.	ОПК-2
43.		Сергей учится на первом курсе университета. Летом он подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой, привозимых на фабрику материалов. После нескольких недель работы Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ. Однако много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда оказывалось, что Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами, а иногда даже прятались. Сергей решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора, Сергей неформально был исключен из жизни бригады: он не проводил перерывы с остальными работниками; по пятницам его не приглашали пить пиво. Сергей подошел к старшему члену	ОПК-2

		бригады и казал: Вы что ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому я не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой как вы. Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с моё, ты был бы таким же». <i>Проанализируйте возможные причины формирования такой рабочей бригады. Какие типы группы существуют в данном случае? Охарактеризуйте руководителя и его роль в деятельности группы.</i> <i>Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея? Каков был статус Сергея в группе? Почему?</i> <i>Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде. Почему Сергей не был принят в группу? Согласны ли вы с последним высказыванием старшего рабочего? Поясните ваш ответ.</i> <i>Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.</i>	
44.		Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет... ... Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного - из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные... Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...	ОПК-2

		<i>Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?</i> <i>К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?</i> <i>Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?</i>	
45.		Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он преуспевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе – трудолюбие. Чем больше покупателей ему удавалось посетить, тем больше товаров он продавал. Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал. Когда Виктор начал свое собственное дело, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере расширения клиентуры его центра обслуживания компьютеров, нагрузка на Виктора все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Совершенно не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. В то же время он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше него и их не интересует успех дела. Через два года Виктор окончательно вымотался и решил взять месячный отпуск. Когда он вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его сотрудники смогли спланировать большее число проектов, лучше организовать работу. Стало совершенно очевидно, что Виктор использовал неэффективный стиль руководства. Теперь он стал больше доверять своим сотрудникам и отказался от решения задач, с которыми могли справиться подчиненные. Он научился отказывать клиентам, требующим его участия в решении всех их проблем. У него освободилось много личного времени для работы над важными проектами. Он стал задумываться над перспективами развития своей компании и методами достижения поставленной цели. <i>Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора-руководителя не привело к ожидаемым результатам?</i> <i>Как изменилось поведение Виктора при изменении характера его работы? Дайте оценку его действиям.</i>	ОПК-2

		<i>К каким последствиям привел избранный Виктором стиль руководства? Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора? Проанализируйте их.</i>	
46.		Крупной фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно, принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы. Первый альтернативный вариант решения. Цель компании - получение максимально возможностей прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций. Второй альтернативный вариант решения. Компания ставит перед собой обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции. Третий альтернативный вариант решения. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынке сбыта. <i>Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым и почему?</i>	УК-1
47.		В организации происходят изменения. Работники хотят работать на новых условиях, но недостаточно подготовлены к этому. В зависимости от того, какую модель поведения выберет менеджер, эти конфликты будут сглажены или получают острое развитие. Первая модель поведения. Менеджер включается в конфликтные отношения с персоналом и, используя свои властные полномочия, заставляет людей работать по-новому. Вторая модель поведения. Менеджер не включается в конфликтные отношения с персоналом. Возникшие трудности с освоением новых ролей он решат путем	ОПК-2

		повышения профессиональной компетенции работников. <i>Какая модель поведения является оптимальной?</i>	
48.		В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. В практике встречаются следующие варианты: руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо; руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял; руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая таким образом возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения; руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку; руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решения; руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта; руководитель излагает проблему и принимает решение группы. <i>Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным и обоснуйте свою позицию.</i>	ОПК-2
49.		Завод по производству картонных упаковок, несмотря на постоянный спрос на свою продукцию, показывает низкую производительность труда. Часть рабочего времени сотрудники тратят на малозначимы трудовые споры. Проведенные обследования показали, что 79% работников считают недостаточным свою зарплату, которую они получают за хорошую работу. За год работы без прогулов начисляется 25 баллов, за год без нарушений дисциплины тоже 25 баллов. Моральный уровень персонала очень низок. На предприятии работает 300 человек, однако улучшить показатели работы администрации не удастся. <i>Предложите меры, с помощью которых можно разрешить данную проблемную ситуацию.</i>	ОПК-2
		Вопросы к экзамену	
50.		Значение управления как вида деятельности в современных условиях	УК -1

51.	Развитие профессии менеджера в современных условиях	УК -2
52.	Современная парадигма управления	УК-1
53.	Методология управления организацией ____	УК-1
54.	Развитие управленческой науки как составной части философии	УК -1
55.	Развитие науки управления в составе экономической теории	УК -1
56.	Исторические условия и события, способствующие выделению управления как самостоятельной науки	УК-1
57.	Развитие науки управления в России	УК-1
58.	Школы управленческой науки	УК-1
59.	Организация как открытая система управления	УК-1
60.	Внутренняя среда организации	ОПК-2
61.	Внешняя среда организации	ОПК-2
62.	Организационные структуры управления	ОПК-2
63.	Общие функции управления	ОПК-2
64.	Планирование как функция управления	ОПК-2
65.	Организация как функция управления	ОПК-2
66.	Мотивация как функция управления	ОПК-2
67.	Контроль как функция управления	ОПК-2
68.	Специфические функции управления	ОПК-2
69.	Делегирование полномочий	ОПК-2
70.	Управленческие решения и их виды	ОПК-2
71.	Процесс принятия управленческих решений	ОПК-2
72.	Коммуникации в управленческой деятельности	ОПК-2
73.	Групповая динамика в организации	ОПК-2
74.	Формальные и неформальные группы в организации	ОПК-2
75.	Власть и влияние руководителя	ОПК-2
76.	Лидерство и руководство в организации	ОПК-2
77.	Подходы к выбору эффективного стиля руководства	ОПК-2
78.	Эффективность управленческой деятельности	ОПК-2

