

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени И. Т. ТРУБИЛИНА»**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета  
управления

профессор В.Г. Кудряков  
17 мая 2023 г.

## Рабочая программа дисциплины

### Теория управления

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным  
профессиональным образовательным программам высшего образования)

#### Направление подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

#### Направленность

«Государственное и муниципальное управление»

#### Уровень высшего образования

Бакалавриат

#### Форма обучения

очная, очно-заочная

Краснодар  
2023

Рабочая программа дисциплины «Теория управления» разработана на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 13 августа 2020 г. № 1016.

Автор:

Доцент, канд. экон. наук



М.А. Нестеренко

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры государственного и муниципального управления от 10.05.2023, протокол № 34

Заведующая кафедрой, д.э.н.,  
профессор



Е.Н. Белкина

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления протокол от 16.05.2023, протокол № 5

Председатель  
методической комиссии,  
к.э.н., доцент



М.А. Нестеренко

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы,  
д.э.н., профессор



Е.Н. Белкина

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Теория управления» является формирование комплекса знаний об управлении как науке, искусстве и специфическом виде человеческой деятельности, этапах и путях его становления и развития в России и за рубежом, а также выработка основных практических навыков в области современного управления.

**Задачи:**

- получение знаний теоретических основ управления для решения задач в области профессиональной деятельности и вопросов самоорганизации и самообразования;

- формирование умений использовать принципы и современные методы управления операциями во внутренней среде предприятия (организации, органа власти), а также регламентации деятельности структурных подразделений и отдельных работников;

- овладение методами управления в современных системах управления посредством развития навыков использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

УК-2 - Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

УК-6 - Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни;

ОПК-2 - Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов;

ПК-11 - Способен участвовать в формировании организационной и управленческой структуры в органах власти, организации групповой работы

на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

В результате изучения дисциплины «Теория управления» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий в соответствии со справочником квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утв. Письмом Минтруда России 26 апреля 2017 г. N 18-1/10/B-3260) и справочником типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы (утв. Минтрудом России)

Трудовая функция – управленческие умения (для должностей гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)» всех групп должностей, категории специалисты высшей группы должностей, а также главной, ведущей и старшей групп должностей).

Трудовые действия:

- умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение;
- умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения.

### **3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Теория управления» является дисциплиной базовой части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление».

### **4 Объем дисциплины (252 часа, 7 зачетных единиц)**

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Очно-заочная
<b>Контактная работа</b>	112	56
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	104	48
— лекции	40	20
— практические	64	28
— лабораторные	-	-
— внеаудиторная	8	8
— зачет	-	-
— экзамен	6	6
— защита курсовых работ	2	2
<b>Самостоятельная работа</b>	140	196

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Очно-заочная
в том числе:		
— курсовая работа	18	18
— прочие виды самостоятельной работы	122	178
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>252</b>	<b>252</b>

## 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины студенты (обучающиеся) сдают экзамен, выполняют курсовую работу.

Дисциплина изучается: в очной форме: 1 курс – 2 семестр, 2 курс – 3 семестр

в очно-заочной форме: 1 курс – 2 семестр, 2 курс – 3 семестр

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоят ельная работа

#### Раздел 1. Теоретические основы управления

1	Управление как явление материального мира 1.Понятие управления, как явления присущего всем организованным системам 2. Виды управления, их характеристика 3. Управление как наука и искусство	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	3	2	2	4
2	Управление как вид деятельности 1.Отношения управления 2.Управленческий труд. Иерархия в управлении 3.Цели и задачи управления	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	3	2	4	4
3	Эволюция управления 1.Периоды формирования управленческой мысли 2.Развитие управления как науки	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	3	4	8	7

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоят ельная работа
	3. Развитие теории управления в России					
4	Методологические основы управления 1.Закономерности управления 2.Законы управления 3.Принципы управления	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	3	2	4	4
5	Мировой опыт формирования моделей управления 1.Сущность понятия «модель управления» 2.Американская модель управления 3.Европейская модель управления 4.Японская модель управления	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	3	2	4	4
Раздел 2. Организационные основы управления						
6	Организация как социально-экономическая система 1. Понятие термина «организация» 2.Организация как объект управления 3.Влияние внутренней и внешней среды на деятельность организации 1.Внутренняя среда организации 2. Внешняя среда организации	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	3	2	4	4
7	Целеполагание в управленческой деятельности 1.Сущность и значение целей 2.Система целей в организации 3.Миссия организации 4.Технология постановки	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	3	2	4	8

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоят ельная работа
	целей по SMART 5. Метод дерева целей					
8	Функции управления 1. Понятие и значение функций управления 2. Общие функции управления 3. Конкретные функции управления	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	3	2	4	4
9	Мотивация деятельности 1. Мотивация и ее виды 2. Содержательные теории мотивации 3. Процессуальные теории мотивации	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	4	2	4	2
10	Методы управленческого воздействия 1.Понятие методов управленческого воздействия 2. Административные методы управления 3. Экономические методы управления 3. Социально- психологические методы управления	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	4	2	4	2
11	Организационная структура управления (ОСУ) 1.Производственная структура 2.Организационная структура 2. Типы и виды ОСУ	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	4	2	4	6
12	Управленческие решения 1.Понятие управленческого решения 2. Классификация управленческих решений 3. Технология принятия управленческих решений	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	4	2	4	2
13	Коммуникации в управлении 1.Коммуникационный процесс	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2	4	2	2	2

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоят ельная работа
	2. Коммуникационные сети 3. Коммуникационные стили 4. «Шумы» в коммуникациях	ПК-11				
Раздел 3. Раздел 3. Социально-психологические основы управления						
14	Коллектив и его особенности Понятие коллектива. Виды коллективов Личность и коллектив	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	4	2	2	2
15	Менеджер в управлении организацией 1.Должностные обязанности менеджера 2.Функции менеджера 3. Роли менеджера в управлении организацией	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	4	2	2	2
16	Власть и лидерство в управлении 1.Понятие, виды и формы власти 2. Лидерство в управлении	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	4	2	2	2
17	Стиль управления 1.Понятие стиля управления 2. Классификация стилей управления	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	4	2	2	2
18	Развитие команды 1.Командный подход в управлении. 2.Эффективный руководитель команды. 3.Построение успешной команды. Специальные роли в команде.	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	4	2	2	2
19	Эффективность управления 1. Ключевые факторы успешной работы команды 2. Критерии и показатели эффективности	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	4	2	2	5

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоят ельная работа
	управления 3. Признаки эффективного управления					
	Курсовая работа					18
Итого				40	64	86

### Содержание и структура дисциплины по очно-заочной форме обучения

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоят ельная работа
Раздел 1. Теоретические основы управления						
1	Управление как явление материального мира 1.Понятие управления, как явления присущего всем организованным системам 2. Виды управления, их характеристика 3. Управление как наука и искусство	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	4	1	1	10
2	Управление как вид деятельности 1.Отношения управления 2.Управленческий труд. Иерархия в управлении 3.Цели и задачи управления	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	4	1	1	10
3	Эволюция управления 1.Периоды формирования управленческой мысли 2.Развитие управления как науки 3. Развитие теории управления в России	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	4	2	2	15
4	Методологические основы управления 1.Закономерности управления 2.Законы управления	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	4	2	2	10

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоят ельная работа
	3.Принципы управления					
5	Мировой опыт формирования моделей управления 1.Сущность понятия «модель управления» 2.Американская модель управления 3.Европейская модель управления 4.Японская модель управления	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	4	2	2	10
Раздел 2. Организационные основы управления						
6	Организация как социально-экономическая система 1. Понятие термина «организация» 2.Организация как объект управления 3.Влияние внутренней и внешней среды на деятельность организации 4.Внутренняя среда организации 5. Внешняя среда организации	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	4	4	4	10
7	Целеполагание в управленческой деятельности 6.Сущность и значение целей 7.Система целей в организации 8.Миссия организации 9.Технология постановки целей по SMART 10. Метод дерева целей	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	4		2	10
8	Функции управления 1. Понятие и значение функций управления 2. Общие функции управления 3. Конкретные функции управления	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	4	2	2	10

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоят ельная работа
9	Мотивация деятельности 4. Мотивация и ее виды 5. Содержательные теории мотивации 6. Процессуальные теории мотивации		5			14
10	Методы управленческого воздействия 1. Понятие методов управленческого воздействия 2. Административные методы управления 3. Экономические методы управления 3. Социально- психологические методы управления	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	5	2	2	9
11	Организационная структура управления (ОСУ) 3. Производственная структура 4. Организационная структура 2. Типы и виды ОСУ	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	5		2	14
12	Управленческие решения 1. Понятие управленческого решения 2. Классификация управленческих решений 3. Технология принятия управленческих решений	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	5		2	14
13	Коммуникации в управлении 1. Коммуникационный процесс 2. Коммуникационные сети 3. Коммуникационные стили 4. «Шумы в коммуникациях	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	5			7
Раздел 3. Раздел 3. Социально-психологические основы управления						
14	Коллектив и его особенности	УК-2 УК-3	5		2	7

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоят ельная работа
	Понятие коллектива. Виды коллективов Личность и коллектив	УК-6 ОПК-2 ПК-11				
15	Менеджер в управлении организацией 1.Должностные обязанности менеджера 2. Функции менеджера 3. Роли менеджера в управлении организацией	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	5		2	7
16	Власть и лидерство в управлении 1.Понятие, виды и формы власти 2. Лидерство в управлении	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	5	2	2	7
17	Стиль управления 1.Понятие стиля управления 2. Классификация стилей управления	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	5	1	1	7
18	Развитие команды 1.Командный подход в управлении. 2.Эффективный руководитель команды. 3.Построение успешной команды. Специальные роли в команде.	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	5	1	1	7
19	Эффективность управления 1. Ключевые факторы успешной работы команды 2. Критерии и показатели эффективности управления 3. Признаки эффективного управления	УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-2 ПК-11	5		2	7
Курсовая работа						18
Итого				20	28	204

## **6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **Методические указания (для самостоятельной работы)**

1. Теория управления: метод. рекомендации к практическим занятиям и выполнению самостоятельной работы для обучающихся направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» / сост. М.А. Нестеренко. – Краснодар: КубГАУ, 2020. – 68 с. [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Teorija\\_upravlenija.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Teorija_upravlenija.pdf)

2. Теория управления: метод. указания по выполнению курсовых работ для обучающихся направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» / М.А. Нестеренко. – Краснодар: КубГАУ, 2020. – 26 с. [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Metodichka\\_Kursovaja\\_rabota\\_TU.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Metodichka_Kursovaja_rabota_TU.pdf)

## **7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

### **7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО**

УК-2  
УК-3  
УК-6  
ОПК-2  
ПК-11

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
<b>УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</b>	
1	Основы права
1	Микроэкономика
2	Макроэкономика
2,3	<i>Теория управления</i>
5	Государственная демографическая и миграционная политика
5	Бизнес-планирование
8	Управление инновационным развитием
8	Проектное управление в органах власти
8	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
<b>УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</b>	
2,3	<i>Теория управления</i>
2	Психология

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
3	Социальная психология
5	Бизнес-планирование
6	Психология и социология управления
6	Основы управления персоналом
8	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
<b>УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</b>	
1	Введение в специальность
2	Психология
2	Самоменеджмент
2,3	<i>Теория управления</i>
3	Бережливые технологии управления
8	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
<b>ОПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов</b>	
2,3	<i>Теория управления</i>
4	Система государственного управления
5	Система муниципального управления
7	Принятие и исполнение государственных решений
7	Контрольно-надзорная деятельность в органах власти
8	Управление развитием территории
6	Производственная практика. Организационно-управленческая практика
8	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
<b>ПК-11. Способен участвовать в формировании организационной и управленческой структуры в органах власти, организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды</b>	
2,3	<i>Теория управления</i>
3	Социальная психология
4	Местное самоуправление
4	Учебная практика. Ознакомительная практика
5	Система муниципального управления
5	Конфликтология
6	Психология и социология управления
6	Основы управления персоналом
8	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений					
УК-2.1.Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение. Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	Реферат, доклад, тест, кейс-задания, эссе, дискуссия, курсовая работа
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде					
УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде. УК-3.2. Понимает особенности	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	Реферат, доклад, тест, кейс-задания, эссе, дискуссия, курсовая работа

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения			Оценочное средство
<p>поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности (выбор категорий групп людей осуществляется образовательной организацией в зависимости от целей подготовки – по возрастным особенностям, по этническому или религиозному признаку, социально незащищенные слои населения и т.п.).</p> <p>УК-3.3.</p> <p>Предвидит результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения</p>		некоторыми недочетами		рированы навыки при решении нестандартных задач

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения					Оценочное средство
<p>заданного результата.</p> <p>УК-3.4.</p> <p>Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы</p>						
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни						
<p>УК-6.2.</p> <p>Понимает важность планирования перспективных целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок.</p> <p>Продемонстрированы основные умения, решены все основные задачи с типовыми задачами.</p> <p>Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок.</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач</p>	<p>Реферат, доклад, тест, кейс-задания, эссе, дискуссия, курсовая работа</p>	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения					Оценочное средство
<p>рынка труда.</p> <p>УК-6.3.</p> <p>Реализует намеченные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда.</p>						

ОПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов

ОПК-2.1. Участвует в разработке и реализации управленческих решений, применяет меры и регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы	Реферат, доклад, тест, кейс-задания, эссе, дискуссия, курсовая работа
---	--	--	--	---	---

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
		недочетами		навыки при решении нестандартных задач	
ПК-11. Способен участвовать в формировании организационной и управленческой структуры в органах власти, организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды					
<p>ПК-11.1. Демонстрирует умения организовывать деятельность органов публичной власти, формировать организационные структуры управления, распределять функции, полномочия и ответственность.</p> <p>ПК-11.2. Знает процессы групповой динамики, принципы и методы формирования команды; применяет методы проектирования организационных процессов групповой динамики и формирования команды</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок.</p> <p>Продемонстрированы основные умения, решены все основные задачи с типовыми ошибками.</p> <p>Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок.</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач</p>	<p>Реферат, доклад, тест, кейс-задания, эссе, дискуссия, курсовая работа</p>

**7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО**

**7.3.1 Для текущего контроля**

***Темы рефератов***

- 1 Корпорация как основная организационно-правовая форма частного предпринимательства, стратегическое управление в американских корпорациях и его значение в конкурентной борьбе
- 2 Концепция жизненного цикла организации
- 3 Дивизиональная структура, ее разновидности, принцип построения
- 4 Матричная и проектная организационные структуры, их преимущества и недостатки
- 5 Формирование корпоративных структур как тенденция развития современной экономики
- 6 Требования, предъявляемые к качеству управленческого решения
- 7 Принцип Парето 80/20: особенности использования в индивидуальном планировании времени
- 8 Пути повышения эффективности управления организацией
- 9 Подходы в управлении с ориентацией на человека
- 10 Формальные и неформальные группы в организации
- 11 Мотивация как функция управления, побуждающая работников эффективно трудиться для выполнения поставленных целей
- 12 Экономические методы управления: характеристики и особенности
- 13 Организационно-распорядительные методы управления: характеристика, разновидности
- 14 Социально-психологические методы управления и их значение для развития социальной активности персонала и развития коллектива в целом
- 15 Власть, основанная на вознаграждении
- 16 Поведенческие подходы к лидерству
- 17 Управление персоналом как фактор эффективного управления
- 18 Управление как самостоятельная область знаний, сочетающая в себе науку, практику и искусство
- 19 Современные тенденции развития управления
- 20 Теория и практика управления в России в условиях общественной формы собственности
- 21 Основные реформы системы управления экономикой и их результаты
- 22 Информационные факторы качества управления
- 23 Использование мировых информационных ресурсов в управлении
- 24 Влияние национальной культуры на организационную культуру

- 25 Внешнеэкономические связи как неотъемлемая часть национального бизнеса
- 26 Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности организаций

### ***Темы докладов***

1. Развитие управленческой мысли в работах Адама Смита
2. Чарльз Бебидж и его вклад в становление управленческой науки
3. Школа научного управления: возникновение тейлоризма и его сущность
4. Административная школа управления
5. Школа психологии (крыло человеческих отношений)
6. Школа психологии (крыло поведенческих наук)
7. Количественная (математическая) школа управления
8. Питер Друкер – гуру современного управления
9. История развития управления в России
10. Американская модель управления
11. Европейская модель управления
12. Японская модель управления

### ***Кейс-задания***

#### **Кейс ООО «Мукерья»**

ООО «Мукерья» представляет собой перерабатывающую организацию агропромышленного комплекса и специализируется на производстве муки и кукурузной крупы.

Организационная структура ООО «Мукерья» включает в себя три группы структурных подразделений:

- основные производственные подразделения;
- подразделения, обслуживающие основное производство;
- функционально-управленческие подразделения.

В состав организационной структуры компании входят два производственных цеха: первый производит муку, второй – кукурузную крупу четырех фракций.

Обслуживающее хозяйство включает в себя подразделения, обеспечивающие производственные структуры организации различными видами услуг. Предоставляются услуги автомобильного транспорта, организуется погрузка и выгрузка железнодорожных вагонов. Обеспечивается общехозяйственное обслуживание, включая функции по хранению сырья, материалов, топлива, комплектующих изделий, готовой продукции и полуфабрикатов. Проводится лабораторный качественный анализ сырья и готовой продукции.

Функционально-управленческие подразделения предназначены для координирования, регулирования и согласования деятельности всей организации. Здесь реализуются функции бухгалтерского учета, маркетинга и кадрового управления.

Общая численность работников организации составляет 72 человека (таблица 1).

Таблица 1 – Штатное расписание ООО «Мукерья» (фрагмент)

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс, (категория) квалификации	Количество штатных единиц
Наименование	Код		
	000000		
		директор	1
		заместитель директора	1
		секретарь	1
		инженер по ТБ	1
бухгалтерия	000001		
		главный бухгалтер	1
		заместитель главного бухгалтера	1
		кассиры	1
		бухгалтер по учету МТЦ	1
		бухгалтер по реализации	1
отдел маркетинга	000002		
		начальник отдела маркетинга	1
		маркетолог	2
		коммерческий представитель	2
отдел кадров	000003		
		начальник отдела кадров	1
		специалист по кадровой работе	1
		делопроизводитель	1
транспортный цех	000004		
		начальник транспортного цеха	1
		водитель автомобиля Газель	2
		водитель автомобиля муковоз	2
		водитель автомобиля КАМАЗ	2
		водитель легкового автомобиля	2
		машинист крана автомобильного	2
		тракторист	1
		учетчик	1
хозяйственная служба	000005		
		руководитель хозяйственной службы	1
		снабженец	1
		операционист	1
		уборщица	3
		сторож	4
склад №1	000005.01		
		заведующий складом	1
		кладовщик	3

склад №1	000005.02		
		заведующий складом	1
		кладовщик	4
лаборатория	000006		
		заведующий лабораторией	1
		старший лаборант	1
		лаборант	1
цех по производству муки	000007	начальник цеха	1
		рабочий	10
цех по производству кукурузной крупы	000007	начальник цеха	1
		рабочий	8
<b>ИТОГО</b>			<b>72</b>

1) Постройте производственную, организационную и управленческую структуры ООО «Мукерья».

2) Определите между какими звенями системы управления организации возникают линейные и функциональные связи.

3) Определите количество уровней (ступеней) управления в организации.

4) Укажите численность работников аппарата управления в разрезе имеющихся категорий (руководители, специалисты, технические исполнители. Определите их соотношение (рекомендуемое – 1:2:2, т.е. на одного руководителя должно приходиться не менее двух специалистов и двух технических исполнителей) и сделайте вывод.

5) Определите степень централизации функций управления ( $C_{ц}$ ) и сделайте вывод.

$$C_{ц} = \frac{\text{численность руководителей}}{\text{численность специалистов и технических исполнителей}}$$

Нормативные данные, характеризующие степень централизации для различных типов структур управления отсутствуют. Считается, что значение коэффициента централизации от 0,5 и выше характеризует высокую степень централизации функций управления. И наоборот, значение коэффициента от 0,2 до 0,3 показывает низкий уровень централизации управления в организации.

б) Определите показатель «норма управляемости» для всех руководящих кадров организации и сделайте вывод.

Норма управляемости – число работников, непосредственно (линейно) подчиненных одному руководителю, позволяющее наиболее эффективно выполнять управленческие функции при нормальной интенсивности труда.

Рекомендуемые нормы управляемости:

- для руководителей организации – 5 - 10 человек;
- для управляющих функциональными подразделениями – 4 - 8 человек;
- для начальников цехов – 8 - 10 человек.
- для управляющих обслуживающих подразделений – 8 - 10 человек.

При превышении нормы управляемости вводится должность заместителя руководителя.

Общество с ограниченной ответственностью «Альфа-Плит» было основано в начале 2006 г.

Учредителями предприятия являются два физических лица, имеющих российское гражданство. Данная организационно-правовая форма выбрана в силу простоты ведения дел на территории России.

Основной деятельностью ООО «Альфа-Плит» является торговля мебелью: кухонными гарнитурами, детскими наборами и мягкой мебелью.

В начале своей деятельности упор делался на торговлю только офисной мебелью. Товар приобретался по договорам поставок с условиями отсрочки оплаты преимущественно у московских фирм-посредников. Анализируя положение дел и тенденции развития организации, можно сказать, что торговые точки не давали достаточного уровня рентабельности и отдачи на вложенный капитал. Рентабельность была порядка 15-20%, а накладные расходы высокими. Исходя из этого, весной 2017 г. руководство фирмы приняло решение о расширении ассортимента и изменении сбытовой политики.

Несмотря на вышеперечисленные факторы, один год работы позволил усилить маркетинговый отдел и направить усилия на изменения условий работы с поставщиками, появились свободные активы. Это дало возможность приобретать продукцию напрямую у производителей, минуя посреднические организации и повысить рентабельность продаж до 30-35%.

Деятельность организации построена следующим образом: продукция продается конечному потребителю через сеть торговых точек, принадлежащих нашим партнерам, доставляется собственным автотранспортом до торговой точки, там разгружается и выставляется на продажу в течение срока реализации.

На цели увеличения объема реализации работают два подразделения фирмы:

- отдел маркетинга;
- отдел розничных продаж.

Отдел маркетинга отвечает за плодотворное проведение рекламных кампаний, наличие на торговом месте привлекательных раздаточных материалов, проведение исследований покупательских предпочтений и прочих свойственных маркетинговому подразделению мероприятий.

Реализация через розничную сеть осуществляется частично через собственные магазины, расположенные на территории Всероссийского выставочного центра, а также путем заключения договоров комиссии или консигнации (тип договора выбирается в зависимости от магазина, его проходимости, нацеленности на сотрудничество именно с нашей фирмой и т.д.) с мебельными магазинами.

Доставка товара, согласно договорам с поставщиками-производителями, может осуществляться как самим покупателем (ООО «Альфа-Плит»), так и транспортом фирмы-продавца на различных условиях. Для обеспечения бесперебойности данного направления фирма имеет парк автомобилей. Ценовая политика формируется исходя из анализа покупательского спроса и сезонности.

Соответствующим образом осуществляется рекламная компания. В техническом плане она представлена установкой на территории города рекламных щитов 2×4 м и 2×2 м.

Рассматриваемая фирма декларирует следующую философию: наша фирма призвана удовлетворять постоянно растущие потребности в мебели на московском рынке. В дальнейшем ООО «Альфа-Плит» планирует расширить свою сферу деятельности на прилегающие регионы с целью лучшего удовлетворения потребностей населения, обеспечения людей дополнительными сопутствующими товарами, при этом создавая дополнительные рабочие места, как на самом предприятии, так и на предприятиях-изготовителях мебели, достигая тем самым, в конечном итоге, получение большей прибыли.

Для компании ООО «Альфа-Плит» особое значение имеют уровень налогов в стране, таможенные сборы и пошлины; уровень безработицы оказывает косвенное влияние через изменение покупательной способности населения.

Анализ политического окружения и правовых аспектов позволит фирме установить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими аспектами правовой системы.

Политико-правовая составляющая для данной компании заключена в законах и нормативных актах, регулирующих торговую деятельность в г. Москве, ввоз товаров из-за рубежа, выезд специалистов для работы на предприятиях поставщиков.

Изучение социальной компоненты макроокружения позволяет выяснить уровень жизни населения, его отношение к качеству жизни, разделяемые ими ценности, тенденции и направленности в моде и т.п.

Анализ научно-технического и технологического развития общества позволяет вовремя заметить и начать применять в практике достижения современной науки и техники в области рекламы, управления, доставки, продажи, а также в области информационного обеспечения, что может стать значительным конкурентным преимуществом.

Непосредственно на коммерческую деятельность фирмы развитие научно-технического прогресса в области производства влияние не оказывает; этот фактор значим только для фирм, производящих продукцию, которую реализует компания.

В настоящее время на территории России в целом, действует огромное число организаций, занимающихся аналогичной торговлей мебелью. Среди них можно выделить:

- конкурентов-гигантов (таких как мебельный салон «Гранд»), занимающихся продажей различных видов мебели, как импортной, так и отечественной;
- фирмы, занимающиеся реализацией только одного вида продукции (например, фирма «Карина», занимающаяся продажей только кухонной мебели);
- магазины, реализующие продукцию только одного производителя (например, магазин АО «Сходня-мебель»), часто они подотчетны фирме-производителю, либо мебельной фабрике принадлежит часть акций или уставного капитала таких фирм;
- средние фирмы, как ООО «Альфа-Плит», имеющие разносторонние интересы на рынке;
- выставочные организации;
- фирмы, которые сами занимаются производством мебели, и сами ее реализуют; для таких фирм характерна работа на заказ и под размеры клиента с выездом мастеров на дом для замерки помещений и в последующем установки мебели.

Таким образом, мебельных производителей можно подразделить:

- по принципу географического местоположения на:
- отечественных (чаще всего Москва, Московская область и Санкт-Петербург);
- стран СНГ (Белоруссия);
- зарубежных (Италия, Испания, Польша, Чехия);
- в зависимости от используемого сырья:
- производящие мебель из натурального дерева;
- использующие ДСП, МДФ и искусственные материалы.
- в зависимости от производимой продукции:
- узко специализированные на одном виде продукции;
- производители большого разнообразного ассортимента.

Структуру потребительского рынка мебели в России составляют все семьи, имеющие собственное жилье и стремящиеся приобрести добротную и надежную мебель. Их предпочтения представлены на рисунке 1, при этом:

- 1/3 часть покупателей мебели – предпочитают продукцию импортного производства;

- 2/3 покупателей мебели – приобретают мебель отечественного производства, ориентируясь на ее относительную дешевизну.



Рисунок 1 – Пирамидаальное представление рынка мебели в России

При этом более половины всех покупателей мебели предпочитают приобретать не гарнитуры целиком, а комплектовать набор по своему вкусу и в соответствии с площадью помещений.

80 % от группы потребителей мебели составляют семьи высокооплачиваемых специалистов:

- предпринимателей;
- банковских служащих;
- чиновников.

Существенно, что мебельный сегмент рынка в России постоянно растет, особенно доля мебели средней стоимости, что обусловлено:

- стабильным качеством мебели;
- особенностями структуры потребительского рынка;
- доступной ценой.

Рассматриваемая компания ООО «Альфа-Плит» занимает на рынке серединное положение, т.е. она реализует продукцию по средним ценам и имеет не самый большой и не самый маленький объем реализации продукции. Основной упор в работе фирмы делается на реализацию только качественной продукции, для этого разработана система контроля качества непосредственно на предприятиях-изготовителях представителями компании.

В целом, мебельная отрасль находится в стадии зрелости. Это влечет за собой необходимость совершенствовать методы управлениеа. Все фирмы поддерживают средний уровень цен и конкурируют по таким параметрам как реклама, обслуживание, качество продукции, дополнительные услуги и т.п. В мебельной отрасли конкуренцию нельзя назвать жесткой, т.к. спрос на мебельную продукцию растет быстрыми темпами. Вместе с тем методы дополнительного стимулирования покупателей быстро копируются конкурентами, и приходится прилагать немало усилий для сохранения положения в отрасли.

Количество фирм, стремящихся в отрасль, до сих пор растет, т.к. отрасль привлекает большим уровнем прибыли, и растущим спросом на продукцию. Вновь пришедшие в отрасль фирмы предлагают продукцию по более низким ценам. Такая тенденция может привести к непропорциональности роста потребительского спроса и предложения в целом по отрасли, что нежелательно для компании ООО «Альфа-Плит».

Для преодоления такой негативной ситуации, крупные «фирмы-лидеры» отрасли стремятся к объединению в концерны и им подобные организации с целью не допускать в отрасль дополнительных конкурентов. К преимуществам объединения можно отнести:

- экономию средств при крупномасштабных поставках;
- создание единой торговой марки и предпочтений покупателей к ней;
- объединение капиталов для расширения в качественно новых направлениях.

Такой фактор внешней среды как возможность создания товаров-субститутов определяется в первую очередь предпочтениями моды в обществе. Это влечет за собой необходимость проявления гибкости в работе организации: быстрой смены ассортимента, дополнительной закупки сопутствующих товаров, переквалификации специалистов и т. д. Уровень конкуренции с товаром-субститутом определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является такой показатель, как «стоимость переключения покупателя».

Способность покупателей диктовать свои условия в компании ООО «Альфа-Плит» выражается как:

- продажа продукции отдельными частями, (а не целыми комплектами) по желанию заказчика;
- осуществление доставки и монтажа;
- предоставление товарного кредита.

Для улучшенного понимания запросов покупателей; выявления направленности моды; покупательной способности населения; интереса, проявляемого к продукции нашей фирмы, в деятельности фирмы используется такой инструмент, как анкета покупателя. Данная анкета распространяется среди посетителей мебельного салона компании, информация обрабатывается, систематизируется и в дальнейшем используется в процессе принятия различных управленческих решений и выработке стратегии фирмы.

Влияние поставщиков обусловлено их сравнительно небольшим числом и невысоким уровнем конкуренции между ними.

Любая фирма в данной отрасли стремится к снижению действия рассмотренных сил для того, чтобы иметь возможность повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. На каждую из этих сил фирма может воздействовать только посредством своей стратегии.

Анализируя организацию общего управления, было замечено, что организационная структура фирмы соответствует настоящему положению и существующим целям, в дальнейшем, при изменении стратегии, организационную структуру придется видоизменить.

Права и обязанности возложены на сотрудников, несущих ответственность за конкретную работу. Однако наблюдается нарушение информационных потоков, проявляющиеся в нечеткости взаимодействия между подразделениями. В этом направлении ведется работа, ведется изучение способов использования систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений.

В организации отсутствуют процедуры участия персонала в принятии какого-либо управленческого решения.

В компании ООО «Альфа-Плит» особое внимание уделено найму работников. Наем персонала происходит с помощью специализированного кадрового агентства, с которым заключен договор о долгосрочном сотрудничестве. По условиям данного договора кадровое агентство производит отбор, обучение и переквалификацию персонала компании.

На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста; уровень зарплат выше, чем средний по отрасли. Ежегодно все работники компании проходят аттестационную комиссию, с целью выяснения их профессиональной пригодности.

Компания имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется. Анализ финансовой отчетности компании показал, что на предприятии наблюдается стабильный рост. За неполный текущий год он составляет 32% от итогов предыдущего года. Объем оборотных средств вырос на 60%.

Особое внимание при изучении коммерческой деятельности фирмы привлекли данные по закупочной стоимости продукции, ее динамика, организация складского хозяйства и методы формирования оптимального запаса на складах фирмы.

Так введение контроля издержек значительно сократило стоимость накладных расходов, что благоприятно отразилось на себестоимости продукции, а введение два года назад принципа «торговля с колес» позволило, одновременно с увеличением объема оборотных средств, сократить объемы товарных запасов на складах. Однако имеющиеся производственные мощности используются не полностью, что влечет перерасход средств на их содержание, но создает благоприятную ситуацию для роста компании.

Проблема качества продукции решается силами двух отделов следующим образом: поиск и отбор нового товара осуществляется специализированным подразделением компании, работники которого непосредственно присутствуют при отгрузке первой партии товара на предприятии-изготовителе. А дальнейшая работа по данному товару с данным предприятием-изготовителем ведется другим отделом по каждой группе товаров отдельно. Однако все это приводит к некоторым задержкам в поставках продукции.

Предприятие не ставит своей целью концентрацию своей деятельности на конкретном товаре или на определенной группе покупателей. Фирма имеет широкий ассортимент продукции, в который входят пять основных групп.

Маркетинговое подразделение фирмы прилагает максимальные усилия для сбора информации о рынке, о предпочтениях покупателей, создания имиджа фирмы, разработки возможных новых направлений в сфере оказания дополнительных услуг. Действующая рекламная политика не всегда успешна, т.к. ориентирована большей частью на привлечение большего числа потенциальных покупателей в магазины фирмы, а не на создание предпочтений у потребителей или не на пропаганду собственных индивидуальных конкурентных преимуществ.

#### **Вопросы к кейсу:**

1) Проведите SWOT-анализ деятельности организации и разработайте стратегию ее развития. Результаты анализа оформите в виде таблиц.

2) Согласно результатам перекрестной матрицы SWOT сформулируйте миссию ООО «Альфа-Плит».

3) Согласно результатам перекрестной матрицы SWOT и сформулированной миссии ООО «Альфа-Плит» разработайте систему целей деятельности компании в виде «дерева целей», где во главе находится миссия организации, а каждая цель соответствует критериям SMART. «Дерево целей» должно содержать не менее 4-х уровней, не считая миссии, и охватывать основные функциональные области деятельности компании, рассмотренные в кейсе.

#### **Кейс «Виктор Киам и электробритва Remington»**

*Remington Products, Inc.* – производитель электробритв Remington. С 1940-х по 1960-е годы компания росла и процветала благодаря своей репутации производителя продукции высочайшего качества.

Хотя *Remington Products* была частью холдинга международного конгломерата *Sperry Rand*, ее возглавлял основатель корпорации. В 1967 году ее первый владелец ушел на покой и его место занял инженер, страстно увлекавшийся разработкой новых продуктов. На протяжении следующих двенадцати лет он направлял все усилия компании на креативный дизайн продукции. Модели изменялись каждые полгода, причем зачастую

настолько незначительно, что потребители этого не замечали. Но даже в этом случае выход каждой модели означал отказ компании от предыдущей. Розничные торговцы не хотели иметь запасы электробритв *Remington*, поскольку модели постоянно устаревали. Положение компании на рынке начало ослабевать, что продолжалось несколько лет.

В 1979 году Виктор Киам выкупил *Remington* у *Sperry Rand*. Он решил, что компанию надо сохранить, после того как жена подарила ему бритву *Remington*. Став владельцем фирмы, Киам кардинально изменил ее деятельность. Первым делом он создал группу из менеджеров других компаний, в которых работал до того, и уволил большинство прежних руководителей *Remington*. Затем он провел дальнейшее сокращение и уволил трех из четырех производственных менеджеров и большинство инженеров фирмы.

Нацелив компанию на «скорость и эффективность», Киам сосредоточил внимание на моральном духе коллектива. Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав стресса, связанного с резкими переменами. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников ознакомили с планами дальнейшего развития фирмы и все работники были включены в программы стимулирования.

Обеспечив некоторую стабильность, Киам вновь сосредоточил внимание на самой бритве. От хромированных деталей и украшений, увеличивших вес, но улучшивших работу бритвы, отказались. Благодаря упрощенному дизайну продукт стал дешевле, от чего выиграли потребители. Розничных торговцев заверили, что ассортимент будет стабильным, а их заказы будут выполняться в течение суток. Встать компании на путь восстановления помогли и другие нововведения в области маркетинга, например, термоусадочная упаковка и гарантия возврата денег.

**Вопросы к кейсу:**

1. Каким стилем управления по Вруму-Йеттону воспользовался Киам, став владельцем *Remington*.
2. Как бы Вы охарактеризовали стиль управления Киама: как ориентированный на работу или на человека?

**Кейс «Конфликт в отделе»**

Вы – руководитель крупного отдела, который успешно работает и в котором хорошие отношения между сотрудниками.

Кирилл – один из самых продуктивных работников Вашего отдела. Он работает уже двенадцать лет, знает все тонкости дела и очень гордится своими успехами. Он очень напряжен и агрессивно относится к любым замечаниям как относительно работы, так и чего-то другого. Кирилл склонен неправильно толковать замечания достаточно невинного свойства. Он несколько раз реагировал таким образом на вас. Вы были удивлены такой реакцией, так как не хотели задеть его. В результате вы некоторое время объясняли ему, что имели в виду, и чуть ли не извинялись. После этого вам долго не давало покоя воспоминание о том, как Кирилл кричал на вас при всех, но вы решили не осуществлять разбирательства по этому поводу.

Вчера, когда вы уходили в конце дня, вы мимоходом заметили, как трудно было справиться Кириллу с работой на сегодняшний день. Это произошло из-за задержки в другом отделе секции. Кирилл агрессивно отреагировал на это, решив, что вы намекаете, что он плохо работал в этот день, отказался слушать и ушел домой.

**Вопросы к кейсу:**

1. Рассмотрите способы и методы разрешения конфликта между руководителем и подчиненным.
2. Как избежать продолжения конфликта?
3. Что вы намерены предпринять в данной ситуации?

**Кейс-задание «Различия в моделях управления»**

Леонард Прескотт, вице-президент и главный управляющий компании Weaver-Yamazaki Pharmaceutical в Японии, считал, что его заместитель Джон Хиггинс все менее эффективно представляет интересы своей американской материнской компании из-за его чрезмерной адаптации к японской культуре.

Компания, проводящая обширные международные операции, была одной из крупнейших фармацевтических фирм. Ее конкурентоспособность значительно зависела от научных исследований и разработок. Сбытовая деятельность в Японии началась в начале 30-х гг. через Yamazaki Pharmaceutical — основного производителя медикаментов и химических веществ в Японии. Вторая мировая война разрушила торговлю, но Weaver возобновила экспорт своих товаров в Японию в 1948 г. и захватила значительную долю рынка. Чтобы подготовиться к острой конкуренции со стороны японских производителей в ближайшем будущем, Weaver решила начать местное производство некоторых своих товарных серий. В 1953 г. фирма начала предварительные переговоры с Yamazaki, которые завершились созданием находящейся в совместном владении и управлении производственной дочерней компании,

Совместными усилиями обеих материнских компаний их дочерняя компания вскоре начала выпуск достаточно широкого ассортимента продукции для удовлетворения потребностей японского рынка в лекарствах широкого потребления. Импорт из США был ограничен специализированными лекарствами. Компания проводила значительный объем научно-исследовательских и опытных работ собственными силами при общей координации через совместный комитет обеих материнских компаний, призванный устранять ненужное дублирование усилий. Дочерняя компания выпустила много новой продукции и, часть которой была успешно реализована в США и других странах. Weaver рассматривала японское направление как одно из своих наиболее удачных зарубежных предприятий и считала, что у компании блестящие перспективы, особенно с учетом постоянного повышения уровня жизни в Японии.

Дочернюю компанию возглавлял Сёдзо Сузуки, который, будучи исполнительным вице-президентом Yamazaki, а также президентом нескольких других дочерних компаний, ограничивал свое участие в Weaver-Yamazaki определением основной политики. Повседневной деятельностью руководил Прескотт, которому помогали Хиггинс, а также несколько японских директоров. Хотя еще ряд американцев был направлен на предприятие, они занимались научными исследованиями и разработками и не имели обязанностей по общему управлению компанией.

Компания Weaver проводила политику перемещения служащих американского происхождения с одного зарубежного поста на другой с нерегулярными командировками в международный отдел главной конторы. Каждое назначение обычно длилось от трех до пяти лет. Поскольку имелось ограниченное число экспатриантов, кадровая политика была достаточно гибкой, чтобы позволить работнику при его желании остаться в стране на неограниченное время. Несколько экспатриантов оставались на одних и тех же зарубежных постах свыше десяти лет.

Прескотт сменил на посту бывшего главного управляющего, который проработал в Японии шесть лет. Прескотт обладал большим опытом международной работы, пробыв большую часть своей 25-летней карьеры в компании на должностях, связанных с зарубежными операциями. Он служил в Индии, на Филиппинах, в Мексике, а также провел несколько лет в международном, отделе главной конторы. Он с воодушевлением взялся за расширение деятельности в Японии. После двух лет работы в стране Прескотт был доволен успехами, которых достигла компания, и испытывал чувство удовлетворения от создания безотказно функционирующей организации.

Однако его стали беспокоить заметные изменения в манере поведения и мышлении Хиггинса. Прескотт почувствовал, что Хиггинс впитал и усвоил японскую культуру до

такой степени, что потерял американский способ видения. Он настолько «превратился в местного», что эффективность его работы начала падать.

Хиггинс родился в небольшом городке Среднего Запада США, после школы он поступил в университет своего штата. В середине учебы в колледже он вступил в армию. Поскольку в колледже у него проявился интерес к языкам, ему дали возможность посещать военное училище иностранных языков для интенсивного изучения японского. Через пятнадцать месяцев его послали в качестве переводчика в Токио. Будучи в Японии, он продолжал изучение японского языка, литературы и истории. У него появилось множество друзей-японцев, он влюбился в японку и поклялся вернуться туда. Отслужив пять лет в армии, Хиггинс возвратился в колледж. Поскольку он хотел использовать иностранный язык как средство, а не как цель, то продолжил учебу в колледже по специальности «управление». Через полтора года, с отличием закончив курс, он начал работать в компании Weaver. После годового курса программы профессиональной подготовки специалистов компании его назначили на работу в Японию за год до прибытия Прескотта.

Хиггинс был рад вернуться в Японию не только из-за своей любви к этой стране, но также в связи с возможностью исправить образ «отвратительного американца» за рубежом. Благодаря своей способности к языку и интересу к Японии он мог общаться с различными группами японского населения. Он заметил, что американские менеджеры имеют тенденцию навязывать японцам свои системы ценностей, идеалы и стереотипы мышления, будучи уверенными, что все, что исходит из США, является правильным и приемлемым. Он возмущался этим отношением и был преисполнен решимости исправить положение.

Как при Прескотте, так и при его предшественнике в обязанности Хиггинса входило устранение проблем, связанных с основными японскими клиентами, присутствие на деловых совещаниях, переговоры с государственными чиновниками, реализация проектов маркетинговых исследований и оказание помощи в выполнении повседневных административных функций. Оба руководителя прибегали к его советам по многим трудным и запутанным административным проблемам и считали его способным сотрудником.

Прескотт мысленно перечислил несколько примеров того, что он подразумевал под «полной эмоциональной связью» Хиггинса с японской культурой. Год назад Хиггинс женился на японке, которая училась в США и закончила престижный японский университет. В это время он попросил и получил разрешение продлить свое пребывание в Японии на неопределенное время. Это и показалось Прескотту поворотным моментом в поведении Хиггинса.

Хиггинс переехал в японский район, отдыхал дома в кимоно, посещал общественные бани и принимал приглашения на свадьбы, соседские вечеринки и даже буддийские похороны. Хотя Weaver осуществляла практику предоставления каждые два года двухмесячного отпуска на родине с оплатой проезда для сотрудника и его семьи, Хиггинс отказывался от этих поездок, предпочитая посещать отдаленные места Японии вместе с женой.

В своей работе Хиггинс также приобрел многие черты типично японского администратора. Он проводил много времени, выслушивая своих подчиненных по их личным вопросам, поддерживал тесные дружеские связи со многими людьми в организации и даже устраивал браки некоторых своих молодых сотрудников. Соответственно многие сотрудники искали поддержки Хиггинса для передачи своих жалоб и просьб руководству. Сюда входили просьбы об увеличении дополнительных льгот, таких как организация досуга и предоставление путевок в дома отдыха в курортных местностях. Многие сотрудники также жаловались Хиггинсу на новую кадровую политику, введенную Прескоттом, которая означала переход от принципа продвижения по службе на основе старшинства к принципу продвижения на основе оценки подчиненных

их начальниками. Работники фирмы просили Хиггинса вмешаться от их имени. Он так и поступил.

Хотя Прескотт считал, что полезно узнать о настроении руководителей среднего звена от Хиггинса, ему не нравилось иметь с ним дело в качестве противника, а не союзника. Прескотт колебался, спросить ли мнение Хиггинса, потому что последний, несомненно, выдвинул бы возражения против изменений, которые противоречат нормам японского образа жизни. Прескотт считал, что происходят перемены в традиционных японских обычаях и культуре, и был уверен, что многие возражения Хиггинса не так жестко обоснованы существующими культурными стереотипами, как ему кажется. Это мнение подкреплялось тем, что многие из японских подчиненных даже в большей степени, чем Хиггинс, стремились опробовать на практике новые идеи. Кроме того, Прескотт думал, что прогрессивной американской компании нет смысла просто копировать местные обычай. Он считал, что реальным вкладом компании в японское общество будет внедрение новых идей и нововведений.

Недавние инциденты вызвали некоторые сомнения у Прескотта относительно обоснованности суждений Хиггинса, в чем Прескотт раньше никогда не сомневался. Например, имел место случай увольнения одного руководителя, которому, по мнению Прескотта, недоставало инициативы, свойств лидера и общей компетентности. После двух лет постоянных напоминаний со стороны начальства, включая самого Прескотта, этот руководитель проявлял все так же мало интереса к самосовершенствованию. И Хиггинс, и начальник отдела кадров решительно возражали против его увольнения, потому что компания никогда не делала этого раньше. Они также утверждали, что данный человек был лояльным и честным работником и что компания отчасти сама виновата, поскольку держала его на службе последние десять лет и не замечала его некомпетентности. Через несколько недель после увольнения Прескотт случайно узнал, что Хиггинс вступился за уволенного сотрудника, в результате чего Yamazaki Pharmaceutical взяла того на работу. Когда Хиггинса прямо спросили об этом, он просто сказал, что поступил так, как ожидают от руководителя любой японской компании.

Прескотт считал, что эти инциденты предвещают возникновение серьезной проблемы. Хиггинс был эффективным и работоспособным руководителем, чье знание языка и людей казалось бесценным. Во многих случаях друзья в американских фирмах говорили, что завидуют Прескотту, имеющему в качестве помощника человека с такой квалификацией, как у Хиггинса. Прескотт знал также, что Хиггинс получил несколько привлекательных предложений от других японских компаний. Прескотт считал, что Хиггинс стал бы значительно более эффективным работником, если бы в эмоциональном плане больше дистанцировался от Японии. По мнению Прескотта, лучшим международным администратором является тот, кто сохраняет веру в американские принципы, одновременно понимая взгляды представителей других стран. Такое понимание должно быть, конечно, глубоким и даже почти инстинктивным, но также и объективным, без оттенка презрения, или, наоборот, сильной эмоциональной привязанности к стране пребывания.

### **Вопросы к кейсу:**

- 1. Сопоставьте отношение Хиггинса и Прескотта к реализации американской кадровой политики в японских операциях.*
- 2. Каковы основные причины различий в этих подходах?*
- 3. Если бы Вы были представителем руководства в головном офисе, ответственным за работу в Японии, и конфликт между Прескоттом и Хиггинсом был бы вынесен на ваше рассмотрение, что бы вы сделали?*

### ***Темы научных дискуссий***

1. Управление как явление материального мира
2. Управление в социуме
3. Организация как социально-экономическая система и объект управления
4. Процесс принятия управленческих решений
5. Информационное обеспечение управления
6. Система коммуникаций в управлении
7. Эффективность управлениеа и пути ее повышения
8. Управление персоналом
9. Самоуправление
10. Организационная культура
11. Конфликты в управлении

### ***Темы эссе***

- 1 Возможность адаптации зарубежных моделей управления в российской практике
- 2 «Кнут и пряник» в системе мотивации персонала
- 3 Мотивационная основа, применения экономических методов на разных уровнях управления
- 4 Духовная мотивация как основа методов управления
- 5 Гуманистический аспект как фактор роста мотивации персонала
- 6 Менеджер и лидер
- 7 Харизма: миф или реальность?
- 8 Философия власти
- 9 Эффективный лидер с «человеческим» лицом

### ***Тестовые задания***

Определите какой принцип не относятся к общим принципам государственного управления:

- \*разделения властей  
гласности  
законности  
ответственности  
функционально-отраслевой

Установите количество стадий включенных в цикл, из которых состоит процесс управления:

- 3 стадии  
\*4 стадии  
5 стадий

## 6 стадий

Выберете, какая из функций не относится к общим функциям государственного управления:

прогнозирование социально-экономического развития страны

контроль цен и тарифов

организация деятельности органов государственного управления

\*учет ЗАГС

все относятся

Определите, какая функция государственного управления относится к частным:

организация деятельности органа государственного управления

контроль цен и тарифов

здравоохранение

\*регулирование функционирования хозяйства территориального образования

Выявите, какая внутренняя функция государства не относится к основным:

экономическая

социальная

идеологическая

правоохранительная

\*инкорпоративная

Определите, какой закон относится к законам развития государственного управления:

Закон нарастающей демократизации

\*Закон абсолютного решения

Закон неравномерности развития и конфликтности

Закон поступательно прогрессивного развития органов государственного управления

Установите, какое определение соответствует понятию государство:

институт, выражающий интересы господствующего класса для угнетения всех прочих

\*способ и форма организации общества, механизм взаимосвязи

взаимодействия людей объединенных определенными институтами

метод управления, разработанный лицами, в руках которых сосредоточены экономические и социальные властные рычаги

нет правильного ответа

Выберете, чем не характеризуется законность государственной власти:

\*происхождением

организацией

социальной направленностью

формами и методами деятельности

Выявите, что означает принцип субсидиарности:

разделение ветвей государственной власти

\*принятие части полномочий местного самоуправления

принятие части полномочий органов законодательной власти

принятие и передача части обязательств мирового сообщества

Определите, какие составляющие имеет единство государственной власти:

социальное единство, единство целей

\*единство целей, единство методов, единство идеологии

организационно-правовое единство

социальное единство, единство целей, организационно-правовое единство

Установите, какому понятию соответствует определение: право и возможность государства регулировать общественные отношения, определять правила (нормы) поведения и деятельности человека и создаваемых им структур?

государственная власть

государственное управление

\*государственная политика

Установите, какому понятию соответствует определение: Организация высших органов государства, порядок образования и взаимоотношений, степень граждан в их формировании

\*форма правления

политика

управление

федерация

Определите, что зависит от проведения эффективной региональной политики в РФ:

целостность, стабильность государства, использование потенциала

межрегионального обмена, социальное благополучие населения

единство, целостность, стабильность государства, использование

возможностей межрегионального обмена, социальное благополучие

населения

\*единство, целостность, стабильность государства, использование

потенциала межрегионального обмена, социальное благополучие населения

единство, целостность, стабильность государства, использование потенциала

межрегионального обмена, социальное благополучие населения субъекта

Установите, какому определению соответствует понятие региональная политика государства:

ядро государственного регулирования регионального экономического развития

специализированная часть общерегиональной политики

\*сфера деятельности по управлению экономическим, социальным и политическим развитием страны в пространственном, региональном аспекте  
область жизнедеятельности человеческого общества, в которой реализуется социальная деятельность, прежде всего государства

Выявите, что не относятся к органам государственного управления на региональном уровне:

Совет Федерации ФС РФ

\*Законодательные органы власти региона

Федеральные представительства в регионе

губернатор

Установите, какому определению соответствует понятие региональный политический процесс

\*процесс реализации региональными органами власти федеральной политики

деятельность субъектов региональной политической системы

процесс межрегионального взаимодействия

процесс формирования региональных органов власти

Определите, как называется тип взаимоотношений между исполнительной и законодательной властью в регионе, выражаящийся в подчинении законодательного органа исполнительному (или наоборот):

\*консенсуальным

соглашательским

конфронтационным

ликвидационным

Выявите, кто не являются основными субъектами региональной политической системы:

органы государственного управления и местного самоуправления

\*СМИ

политические партии

политическая инфраструктура

Определите, какие формы воздействия используют для регулирования регионального развития государственные органы:

прямое участие государства в создании и совершенствовании инфраструктуры региона

\*административные меры ограничительного и поощрительного характера

финансово-кредитное регулирование

все ответы верны

Определите, чем регулируется деятельность государственных и муниципальных органов власти в регионе:  
Конституцией РФ  
региональными конституциями  
правовыми актами федеральных, региональных и муниципальных органов власти  
\*всеми выше перечисленными правовыми актами

Установите, какому определению соответствует понятие региональная политическая система:  
система властных органов в регионе  
\*совокупность взаимодействующих политических субъектов в региональном политическом процессе  
система реализации политических прав граждан региона  
система взаимоотношений региона и Федерального центра

Запланировано осуществление федерального контроля деятельности органов местного самоуправления. Сформируйте предметную область:  
исполнение отдельных полномочий субъектов Российской Федерации, возложенных на органы местного самоуправления  
\*соблюдение законности в деятельности органов местного самоуправления  
все направления деятельности органов местного самоуправления  
контроль на федеральном уровне не осуществляется

Запланированы контрольно-надзорные мероприятия за деятельность органов местного самоуправления. Определите возможный субъект их реализации:  
полномочные представители Президента РФ в федеральных округах  
\*население муниципального образования  
Федеральное собрание РФ  
Структурные подразделения администрации

Вам необходимо рассмотреть письменное обращение гражданина в администрацию муниципального образования. Определите срок рассмотрения:

15 дней  
20 дней  
25 дней  
\*30 дней

Вам как муниципальному служащему необходимо ежегодно предоставлять сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера. Определите срок предоставления сведений:  
\*не позднее 30 апреля года, следующего за отчетным  
не позднее 30 марта года, следующего за отчетным

не позднее 01 марта года, следующего за отчетным  
не позднее 01 апреля года, следующего за отчетным

Вам необходимо определить порядок взаимодействия органов, уполномоченных на осуществление государственного контроля (надзора), муниципального контроля, при организации и проведении проверок. Какой нормативный правовой акт вы будете использовать:

Федеральный закон от 29.12. 2012 г. № 273-ФЗ

\*Федеральный закон от 26.12. 2008 г. № 294-ФЗ

Федеральный закон от 24.07. 2007 г. № 209-ФЗ

определить такой порядок невозможно

Определите алгоритм осуществления контроллинга при управлении инновационным развитием сельских территорий:

\*осуществление постоянного наблюдения за реализацией процессов и компетенций с целью выявления соответствия достигаемых результатов, результатам, что ожидались (планировались)

сбор информации и систематизация информационных баз данных

сравнение показателей разных периодов и установление типа динамики

формирование отчетности и разработка способов экономии

Поясните, какие действия вам необходимо совершить для проверки вступления в силу правового акта:

согласовать волевые действия субъекта управления

проверить время проведения референдума, на котором был принят правовой акт

\*уточнить информацию о моменте опубликования

уточнить информацию о моменте утверждения

В рамках контрольно-надзорной деятельности органов муниципального управления отработано 12000 чел/ч. Максимально возможный фонд рабочего времени составил 13500 чел-ч. Рассчитайте коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего времени:

99,8

\*88,9

88,0

86,6

В рамках контрольно-надзорной деятельности органов муниципального управления отработано 14000 чел/ч. Максимально возможный фонд рабочего времени составил 14900 чел-ч. Рассчитайте коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего времени:

95,0

99,0

\*94,0

92,0

В соответствии с ФЗ № 131 перед кем наступает Ваша, как муниципального служащего, ответственность за принятые решения:

\* перед государством, населением, физическими и юридическими лицами муниципального образования

перед государством, населением муниципального образования

перед государством муниципального образования

перед физическими и юридическими лицами муниципального образования

Являясь главой муниципального образования, Вы приняли решение передать часть муниципального имущества органам государственной власти. Имеет ли Вы на это право?

\*да, право установлено федеральным законодательством

да, право установлено муниципальным законодательством

нет, такого права не существует

законодательство не определяет данный вопрос

Будучи главой муниципального образования, Вы приняли решение изъять часть неиспользуемого имущества у муниципального унитарного предприятия, функционирующего в муниципальном образовании. Оцените, правомерны ли будут Ваши действия?

правомерны

\*неправомерны – имуществом может распоряжаться лишь собственник

неправомерны – требуется решение суда

законодательство не определяет данный вопрос

Определите орган, который является постоянно действующим органом внешнего муниципального финансового контроля:

представительный орган муниципального образования

исполнительный орган муниципального образования

\*контрольно-счетный орган муниципального образования

избирательная комиссия

Вы подготовили проект муниципального правового акта касающегося расходных обязательств муниципального образования. Определите, кто должен провести экспертизу муниципального правового акта:

глава муниципального образования

заместитель главы муниципального образования

\*контрольно-счетный орган муниципального образования

начальник структурного подразделения администрации муниципального образования

Определите, кто проводит экспертизу проекта местного бюджета:

исполнительный орган муниципального образования

\*контрольно-счетный орган муниципального образования  
избирательная комиссия  
представительный орган муниципального образования

Вы, как аудитор контрольно-счетного органа провели экспертно-аналитические мероприятия. Какие документы вы должны подготовить распоряжение:

\*отчет и заключение  
постановление  
служебная записка

Вы, как аудитор контрольно-счетного органа провели контрольные мероприятия. Какие документы вы должны подготовить?

распоряжение  
заключение  
\*акт  
служебная записка

Определите последовательность подготовки документов при проведении контрольных мероприятий контрольно-счетного органа.

\*акт-отчет  
служебная записка-акт-распоряжение  
акт-распоряжение  
распоряжение-отчет

Определите, в какой срок органы местного самоуправления обязаны уведомить в письменной форме контрольно-счетный орган о принятых по результатам выполнения представления решениях и мерах.

10 дней  
15 дней  
20 дней  
\*в указанный в представлении срок

Определите, в какой срок органы местного самоуправления обязаны уведомить в письменной форме контрольно-счетный орган о принятых по результатам выполнения представления решениях и мерах, если срок в представлении не указан.

в течение 5 дней  
\* в течение 30 дней  
в течение 10 дней  
в течение 20 дней

Определите, в каких целях вы будете проводить оценку регулирующего воздействия проектов муниципальных нормативных правовых актов:  
в целях соответствия федеральному законодательству

- \* в целях выявления положений, вводящих избыточные обязанности, запреты и ограничения для субъектов предпринимательской и иной экономической деятельности или способствующих их введению
- в целях соответствия региональному законодательству
- в целях соответствия федеральному и региональному законодательству

Определите, какие проекты муниципальных нормативных правовых актов не подлежат оценке регулирующего воздействия:

- \*проекты нормативных правовых актов представительных органов муниципальных образований, регулирующих бюджетные правоотношения
- проекты нормативных правовых актов представительных органов муниципальных образований
- проекты постановлений главы администрации муниципального образования
- проекты распоряжений главы администрации муниципального образования

Укажите объекты, на которые направлено осуществление государственного регулирования деятельности естественных монополий в современных российских условиях:

- #на деструктуризацию естественно-монопольных отраслей с целью четкого разграничения естественно монопольных и потенциально конкурентных видов хозяйственной деятельности
- б) на сохранение преимуществ предприятий естественных монополий — технологической целостности, управляемости и надежности
- #на не-сохранение преимуществ предприятий естественных монополий - технологической целостности, управляемости и надежности
- на финансовую непрозрачность деятельности естественных монополий

Определите государственные учреждения, которые осуществляют функции по контролю и надзору в определенной сфере деятельности отнесены:

федерального министерства

\*федеральной службы

федерального агентства

региональные службы

Определите вид нормативно - правового акта, где определены сделки, иные действия, подлежащие государственному контролю:

в Конституции РФ

в Федеральном законе «О защите конкуренции»

в Федеральном законе «О государственном контроле»

в федеральном законе «О естественных монополиях»

Укажите срок, когда предусматривается механизм антимонопольного контроля за экономической концентрацией:

предварительное уведомление о слиянии

\*уведомление после слияния

уведомление о временном слиянии  
без уведомления

Определите причины, которые вызывают невыполнение или несвоевременное выполнение нормативных документов в органах исполнительной власти:

#низкий уровень организации взаимодействия органов исполнительной власти — соисполнителей при выполнении соответствующих задач  
#формальный подход к осуществлению функциональных обследований деятельности органов исполнительной власти  
коррупция  
отсутствие достоверной информации

С целью повышения эффективности регламентационной, оценочной и контрольной деятельности органов государственной власти и их должностных лиц в этом процессе должны быть задействованы различные субъекты. Определите организации, которые задействованы в этом процессе:

все участники государственно-управленческого процесса  
# органы исполнительной власти  
# правоохранительные органы  
коммерческие организации

Определите, какую ветвь власти Институт государства и права РАН предложил выделить из исполнительной власти:

контрольную ветвь  
надзорную ветвь  
\*контрольно-надзорную ветвь  
исполнительную ветвь

Определите составляющие принципа законности:

\*органы государственной власти и их должностные лица, обязаны соблюдать Конституции Российской Федерации и законы, акты государственного управления должны соответствовать действующему законодательству  
акты государственного управления носят юридическую силу закона  
деятельность органов государственной власти сводится к выявлению нарушений законодательства  
деятельность органов государственной власти сводится к устранению нарушений законодательства

Поясните, с чего Вы начнете корректировку Устава муниципального образования:

\*с экспертизы действующего устава  
с опроса жителей муниципального образования  
с опроса работников местной администрации

с исследования социально-экономических проблем муниципального образования

Определите, в каком порядке Вы сможете удостоверится в целесообразности нормотворчества:

\*осознать необходимость преобразований, собрать и проанализировать информацию, сделать предварительные выводы

сформировать первичную оценку проблемы, сделать предварительные выводы

изучить опыт зарубежных стран, собрать и проанализировать информацию, сделать предварительные выводы

проводить анализ социально-экономического развития территории, сделать предварительные выводы

Выявлено, что правовой акт управления характеризуется неэффективным управленческим воздействием на публичные управленческие отношения.

Определите, что в нем необходимо скорректировать:

\*функции

пreamble

алгоритм исполнения

перечень субъектов исполнения

В результате внедрения нормативно-правового акта ухудшилось социально-экономическое развитие территории. Определите, какую функцию правового акта управления следует преобразовать для исправления ситуации:

\*функцию обеспечения публичных интересов

материально-правовую регулирующую функцию

управленческо-процессуальную функцию

исполнительную функцию

Выявлено, что реализация нормативно-правового акта сопряжена с нарушением ряда ранее установленных юридических процедур. Определите, какую функцию правового акта управления следует преобразовать для исправления ситуации:

функцию обеспечения публичных интересов

материально-правовую регулирующую функцию

\*управленческо-процессуальную функцию

исполнительную функцию

Выявлено, что реализация нормативно-правового акта сопряжена с не достижением запланированных задач муниципального управления.

Определите, какую функцию правового акта управления следует преобразовать для исправления ситуации:

функцию обеспечения публичных интересов

материально-правовую регулирующую функцию

управленческо-процессуальную функцию  
\*исполнительную функцию

В уставе муниципального образования законодателем определено, что гражданам запрещено осуществлять аренду жилья. Каким основанием вы воспользуетесь, чтобы внести в устав изменения или дополнения:

\*незаконность устава  
практическая нецелесообразность устава  
необходимость замены устаревшего устава  
истечение срока действия устава

В муниципальном образовании Отрадненский район принято постановление местной администрации, согласно которому предпринимателям, осуществляющим деятельность в сфере пляжного туризма, предоставляются льготы. Каким основанием вы воспользуетесь, чтобы внести изменения в данное постановление:

незаконность положения  
\*практическая нецелесообразность положения  
необходимость замены устаревшего положения  
истечение срока действия положения

Поясните, какие действия вам необходимо совершить для проверки вступления в силу правового акта:

согласовать волевые действия субъекта управления  
проверить время проведения референдума, на котором был принят правовой акт

\*уточнить информацию о моменте опубликования  
уточнить информацию о моменте утверждения

Главе муниципального района необходимо организовать деятельность временной комиссии в течение 6 месяцев. Какой тип правового акта ему следует использовать?

\*временный акт  
повременный акт  
долгосрочный акт  
стратегический акт

Администрацией муниципального образования Ейский район утвержден перечень главных администраторов доходов районного бюджета.

Определите, какой тип нормативного правового акта необходимо использовать для проведения этой процедуры:

приказ  
\*распоряжение  
постановление  
закон

Сформулируйте содержание заключительного положения Распоряжения «Об утверждении перечня главных администраторов доходов районного бюджета»:

утверждение перечня главных администраторов  
контроль за выполнением распоряжения  
\*информация о вступление в силу распоряжения  
алгоритм деятельности структурных подразделений администрации

В соответствии, с каким нормативным правовым актом местного значения вы будете формировать Распоряжение «Об утверждении перечня главных администраторов доходов районного бюджета»:

с инструкциями местной администрации  
\*с Уставом муниципального образования  
со штатным расписанием  
с Положениями об отделах администрации

Установите, на какой территории действует Указ Президента Российской Федерации от 31.12.2021 №755 «О назначении судей федеральных судов»:

в столице  
в городах федерального значения  
\*по всей территории РФ  
в определенном субъекте РФ

Определите, какой территории действует Распоряжение администрации муниципального образования Абинский район «О создании согласительной комиссии по проекту внесения изменений в генеральный план Абинского района»:

в некоторых поселениях района  
\*на всей территории района  
на территории района и соседних районов  
в Абинском городском поселении

Вам необходимо проверить дату официального опубликования нормативного правового акта. Какие действия следует предпринять:

изучить текст нормативного правового акта  
\*исследовать издания «Российской газеты» и «Собрания законодательства Российской Федерации» за соответствующий период  
изучить приложение к нормативно-правовому акту  
изучить данные официального интернет-сайта органа, принявшего нормативный правовой акт

В тексте федерального закона не описан порядок его вступления в силу. Определите, что необходимо предпринять, чтобы урегулировать этот момент:

изучить опыт международного законодательства  
\*издать нормативный правовой акт о введении в действие данного федерального закона  
отменить вступление в действие закона  
приостановить вступление в действие закона

Установлен факт наличия разногласий в отношении проекта акта Правительства Российской Федерации. Как следует поступить, чтобы их устраниТЬ?

исследовать предмет правового регулирования и при необходимости изменить его  
\*внести акт в проектный комитет с разногласиями в целях их рассмотрения и устранения  
изменить методы разработки акта  
приостановить разработку акта для сбора дополнительной информации

Определите, как следует оформить решение проектного комитета, принятное по результатам рассмотрения проекта акта Правительства Российской Федерации:

\*протоколом заседания проектного комитета  
инструкцией заседания проектного комитета  
докладом заседания проектного комитета  
справкой протоколом заседания проектного комитета

Сформируйте правильный алгоритм подготовки проекта федерального закона:

сбор информации – обсуждение информации – согласование проекта акта  
разработка проекта акта – представление на проведение правовой экспертизы  
сбор информации – разработка проекта акта – согласование  
\*разработка проекта акта – согласование – представление на проведение правовой экспертизы

Выявите, какой профессиональной деятельностью Вам необходимо сопровождать разработку проекта федерального правового акта:  
разработкой инструкции для основных субъектов-исполнителей акта  
разработкой инструкции для заинтересованных сторон  
#разработкой пояснительной записки о соблюдении международного законодательства  
#разработкой финансово-экономического обоснования акта

Разработан проект нормативного правового акта о признании утратившими силу нормативных правовых актов. Как следует организовать его общественное обсуждение:  
в течение 15 дней  
в течении 60 дней

\*в данном случае общественного обсуждения не будет в течение 7 дней

Разработан проект нормативного правового акта об установлении цен (тарифов). Как следует организовать его общественное обсуждение:

в течение 15 дней

в течении 60 дней

\*в данном случае общественного обсуждения не будет в течение 7 дней

При разработке проекта нормативного правового акта принято решение об отказе его общественного обсуждения. Как следует поступить в этом случае:

\*такое решение размещается на официальном сайте в паспорте проекта до его направления на согласование

об этом уведомляются СМИ

данное действие неправомерно и следует от него отказаться

уведомить

Государственный служащий должен владеть методиками стратегического управления и прогнозирования. Укажите действие, которое он выберет при стратегическом управлении:

анализ внешней и внутренней среды

\*разработка и реализация стратегии

разработка эффективной инновационной политики

разработка тактики

Руководителю краевой администрации необходимо открыть филиал в соседнем районе. Определите, какой подход к управлению он будет использовать, рассматривая организацию как систему взаимосвязанных элементов, образующих единое целое:

\*системный

ситуационный

процессный

политический

Вы – начальник Управления молодежной политики, который решил расширить направления деятельности своей организации в течение 8 лет. Укажите вид управления, ориентированное на выработку долгосрочных целей, которое вы будете использовать:

оперативное управление

тактическое планирование

принятие решений

\*стратегическое управление

Несмотря на большой потенциал российского рынка многим руководителям в сфере управления потребительским рынком товаров и услуг не хватает информации о потенциальных потребителях в будущем. Для этого большое внимание уделяется маркетинговым исследованиям в долгосрочной перспективе. Выберите виды деятельности, которые характеризуют стратегический маркетинг:

#расширение деятельности по реализации товаров и услуг

#разработка маркетинговых программ

#опережающее реагирование на изменение рыночных потребностей выявление и удовлетворение потребностей персонала

Укажите действие, которое ориентировано на прогнозирование при освоении потребительского рынка:

\*углубление сегментации рынка внутри отдельных товарных групп и дифференциация потребительского спроса

повышение требований к потребителям

увеличение объема продаж потребительских товаров

увеличение размеров розничной торговой сети и перечня оказываемых услуг

Определите, какая характеристика относится к системам стратегического управления:

внешние и внутренние

случайные и выборочные

\*открытые и закрытые

динамические и статические

Укажите закономерность, присущую организации, которая называется «синергизм»:

\*многократное усиление свойств системы в результате взаимодействия ее отдельных элементов

появление у системы новых свойств, не присущих ее составным частям  
эволюция системы в качественно новое состояние

взаимосвязь и взаимообусловленность составных частей системы

В современных условиях развития рыночных отношений возрастает роль региональных бизнес - прогнозов. Укажите область управления, где эффективно использовать экстраполяцию (распространение выводов, сделанных в отдельной части, на всю остальную область):

отсутствия релевантной информации

\*стабильности внешней среды

стратегических неожиданностей

насыщения рынка товарами и услугами

Укажите, какое действие является основой ситуационного анализа:  
определение стратегических альтернатив

анализ факторов внешнего окружения  
изучение состояния внутренних переменных  
\*оценка состояния внешней и внутренней среды

Укажите подразделение (отдел), которое считается бизнес-единицей организации:  
структурное подразделение, обеспечивающее разработку стратегических планов  
\*организационно-хозяйственное подразделение, осуществляющее конкретный вид деятельности, направленный на получение прибыли  
отдел планирования бизнес-программ  
вид предпринимательской деятельности в сфере научно-технических технологий

Установите правильную последовательность стадии технологии экспертивных методов разработки решений:  
формирование группы экспертов  
ознакомление экспертов с проблемой  
организация экспертизы и выявление мнений экспертов  
анализ мнений экспертов  
оценка результатов экспертов

Выберите, какое решение из предложенных надо выбрать в ситуации:  
подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение:  
Наказание, выговор, снятие надбавки  
\*анализ соответствия компетенций, полномочий и ответственности подчиненного и составление распоряжения  
выяснение причины отказа и, если возможно, применение убеждения  
проведение анализа социально-психологической атмосферы в коллективе

Установите правильную последовательность принятия решения:  
определение существования проблемы  
структуризация проблемы  
оценка новизны проблемы  
разработка вариантов решения проблемы  
выбор решения  
оформление решения  
контроль выполнения решения

Определите правильный алгоритм этапов содержания процессов управления в разработке и принятии решения:  
планирование – принятие решения – контроль – организация  
\*проблема – цель – принятие решения – реализация решения  
цель – проблема – решение – контроль – исполнение  
ситуация – цель – решение – организационная работа

цель – ситуация – проблема – управленческие решения

Установите правильную последовательность стадии технологии мозговой атаки:

- формирование группы экспертов
- составление проблемной записи
- генерация идей
- деструкция идей
- систематизация идей
- выбор варианта решения

Определите, какой инструмент будете использовать при оценке возможностей и угроз в последствиях принятия решения:

- морфологический анализ
- метод «635»
- метод мозгового штурма
- \*SWOT-анализ

Определите, что представляет оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления:

- вариант
- \*прогноз
- проект
- управленческим решением

Установите, кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации для повышения эффективности принимаемого решения:

- только руководитель
- \*специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация
- любой сотрудник, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации
- нет верного ответа

Определите, кто является субъектом управленческого решения:

- работник организации, чья проблема решается руководителем
- \*лицо, принимающее решение
- эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения
- документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.)

Установите соответствие ситуации и методов их моделирования ситуации: дефицит лекарств в больнице=модели управления запасами

монополизация на рынке конкурентов=модели теории игр  
необходимость оптимизации производственной=модели линейного  
программирования  
программы при заданном объеме ресурсов  
дефицит продавцов в магазине=модели теории очередей

Установите, какая функция управления нацелена на доведение принятого решения до исполнителей и на координацию его исполнения:

мотивация  
\*организация  
контроль  
планирование

Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР:

цель, ситуация, проблема, решение  
глобальная цель, технократическая цель и социальная цель  
разработка решения, согласование решения и утверждение решения  
\*проблема, альтернативы решения, реализация решения

Определите, что составляет основу технологии «управления по целям»:

бизнес-план  
\*набор стратегических, тактических и оперативных целей  
четкий регламент действий каждого руководителя  
выбор информационной технологии

Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

согласование решения  
выбор альтернативы  
управление реализацией решений  
контроль реализации решений  
оценка результатов решения

Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов:

анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации=юридический  
логические мыслительные операции=информационный  
выбор методов разработки решения=психологический  
нормативно-правовое обеспечение решения=организационный

Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений:

временной=среднесрочные и краткосрочные  
содержание проблем=детерминированные и вероятностные  
характер информации=экономические и социальные  
значимость цели=стратегические и тактические

Определите, к каким решениям относятся решения, имеющие сформулированную исходную идею перед принятием решения, внимательно и критически обоснованные в своих действиях менеджерами, выдвигаемым гипотезам и их проверке:

инертные  
осторожные  
интуитивные  
\*уравновешенные

Определение срока окончания эффективного действия решения – это процедура стадии ..... результатов реализации решения:

анализа  
разработки  
\*оценки  
контроля

Определите, за какие решения несет ответственность лицо, принимающее решение:

за «Непродуманные» решения  
за «Моральные» решения  
за Решения, принятые в условиях неопределенности и риска  
\*за все, принимаемые им решения

Лицо, принимающее решение:

\*должно обладать профессиональными знаниями и навыками  
должно иметь высшее образование  
быть хорошим психологом  
быть ответственным человеком

Определите, к какому типу относятся решения, вырабатываемые на основе повторения алгоритма уже известных действий:

\*прецедентному  
интуитивному  
рациональному  
должному

Определите, какой принцип характеризует доктрина о том, что решение всегда должно разрешать какую-либо проблему:

методологии разработки решения  
ситуативности  
проблемности  
\*целенаправленности, соответствия цели

Установите метод, основанный на использовании решения предшествующих аналогичных проблем при генерировании альтернативных вариантов в ходе принятия управленческого решения:

метод «мозговой атаки»

метод аналогов

\*метод генерирования

метод «Дельфи»

Сопоставить лидерские субсистемы

с лидером-руководителем=где основным инструментом целеполагания является использование лидером риторических инструментов, семантики и символики, изменяющих культурный фон коммуникаций с обществом с лидером-модератором=где в основном преобладают мнения и позиции окружения лидера, а он сам является зависимой фигурой с лидером-марионеткой=сильной фигурой лидера, постоянно опережающего партнеров в осмыслиении проблем, анализе вариантов действий, осознании последствий решений

с трансакционным лидером=где в отношениях лидера с ближним окружением преобладает обмен вознаграждениями за услуги

Определите, какие инструменты расчетно-аналитического метода примените при оценке риска:

\*построение динамических рядов уровней потерь от рисков

построение математических моделей

оценка экспертов

ориентация на прошлый опыт

Определите, какая процедура для установления эффективности необходима после окончания срока действия решения:

\*оценки

анализа

разработки

контроля

Определите критерий эффективности решения:

характер целей решения

сроки реализации решения

мотивация выполнения решения

\*механизмы ответственности за выполнение решения

Установите правильную последовательность стадий реализации решения:

управление реализацией

разработка плана реализации решения

контроль выполнения решения

оценка результатов реализации решения

Установить уровень, который не относится к системным уровням разработки решений:

операциональный уровень

нормативный уровень

концептуальный уровень

элементный уровень

Определите последовательность этапов принятия управленческих решений:

определение проблем

уточнение целей

разработка альтернативных вариантов

определение оптимального варианта решения проблемы

Установите соответствие

необходимое условие обеспечения эффективного функционирования

организации, формирования рациональных организационных структур,

проведения правильной кадровой политики, регулирования социально-

психологических отношений в организации, создания положительного

имиджа=разработка эффективных управленческих

это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения

конкретной цели системы менеджмента. Импульсом управленческого

решения является необходимость снижения остроты или полного снятия

проблемы=управленческое решение решений

это набор решений по размещению ресурсов и направлению их

использования для достижения организационных целей=план

фактор, способствующий увеличению степени рациональности

решения=участие

Определите какой принцип требует корректировки прогноза (по мере поступления новых данных об объекте прогнозирования или о прогнозном фоне):

непрерывности

оптимальности

адекватности

\*системности

Определите, какой вид контроля примените с целью предупреждения наступления нежелательных результатов до их появления за счет разработки критериев оценки, отладки методик и регламентации контролирующих действий:

заключительный

корректирующий

текущий

\*предварительный

Определите факторы, определяющие информационное обеспечение разработки управленческого решения:

ценность информации, количество информации, личность менеджера  
форма представления информации, количество информации, полнота информации

знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка

\*полнота информации, качество информации, агрегация информации

Определите методологию разработки управленческого решения:

логика, действия менеджера и команды

\*цель и подходы метода разработки решения

алгоритм разработки управленческого решения

последовательность информационных операций.

По степени инновационности результата управленческие решения разделяются на следующие виды:

много- и одноуровневые

рутинные, селективные

тактические, стратегические

\*адаптационные, инновационные

Установите соответствие:

приказ=правовой акт, который издает руководитель органа государственного управления или его структурного подразделения, чтобы решить основные и оперативные задачи

договор=соглашение между собой двух или более сторон (субъектов), по какому-либо вопросу с целью установления, изменения или прекращения правовых отношений

распоряжение=это решение оперативных вопросов, вытекающих из существующих правоотношений, в том числе установленных приказом

постановление=правовой акт, принимаемый высшими и некоторыми центральными органами федеральной исполнительной власти, действующими на основе коллегиальности, а также представительными и коллегиальными исполнительными органами субъектов Федерации в целях разрешения наиболее важных и принципиальных задач, стоящих перед данными органами, установления стабильных норм и правил

Установите организационные свойства управленческих решений

#плановость

последовательность

#целенаправленность

правомерность

Установите правильную (логическую): последовательность реализации  
элементов=управленческое решение управленаческого  
процесса=управленческие функции  
управленческая ситуация=управленческие действия

Определите, какой алгоритм является технологией принятия хозяйственных решений:

результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели управления  
рациональное сочетание в процессе подготовки, разработки и реализации решений различных моделей, логических суждений, интуиции, основанной на знаниях и опыте ЛПР  
составная часть любой управленческой деятельности, которая представляет собой формирование последовательности действий для достижения определенной цели на основе преобразования некоторой информации об исходной ситуации в обстоятельствах, что были составлены общие законы, определяющие поведение человека, законы связи с внешней средой, социально-психологические и биохиревистские законы

Определите, какой процесс отнесете к технологии принятия управленческих решений:

методы и средства сбора и обработки информации и приемы эффективного воздействия на персонал  
принципы, законы и закономерности организации и управления и системы контроля  
методы и средства сбора и обработки информации, приемы эффективного воздействия на персонал, принципы, законы и закономерности организации и управления и системы контроля  
факторы внешней/внутренней среды, способы и условия использования активных средств, критерии сравнения и выбора вариантов решения и компоненты логико-методологической рациональности

Установите, на какие принято подразделять технологии принятия хозяйственных решений в теории принятия решений:

регламентные и инициативные  
обеспечительные и дополняющие  
\*процессорные и целевые  
процессорные и регламентные

Определите, какой метод обоснования решений примените с целью определения места и роли объекта управления в решении задач более высокого ранга (задачи предприятия в задачах объединения, задачи

структурного подразделения в общем задании предприятия, и т. п) и выделите основные элементы, устанавливает отношения между ними:

\*структурирования (структурирование)

комбинирование

характеризации

оптимизации

Определите, что является структурными элементами технологического механизма принятия решений:

субъект, объект управления, факторы внешней/внутренней среды, миссия организации и цели хозяйственных решений

активные средства, имеющиеся в распоряжении организации, способы и условия использования активных средств, критерии сравнения и выбора вариантов решения, компоненты логико-методологической рациональности модели и методы принятия решений

\*все ответы верны

Установите, какая технология принятия решений будет являться целевой: технология, базируется на постановке заданий без указания средств и методов их выполнения и рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя

технология, построенная на приоритете целей над ситуациями, а следовательно, направляет управленческое решение на достижение цели, а не на устранение влияний, отклонений

технология основана на приоритете конечных результатов над планированием и прогнозированием

технология основана на приоритете отработанной практики, статистики и современных экономико-математических методов, реализованных в виде баз знаний или баз данных в ауре современных информационных компьютерных технологий

Вы - функциональный руководитель, следовательно, имеете право принимать управленческие решения:

\*только по одной конкретной функции управления

по всем вопросам

по деятельности объекта управления в целом

по стратегическим вопросам

Что предполагает этап процесса принятия управленческого решения

\*разработку альтернативных вариантов решения проблемы

сбор информации

обработка информации

определение цели

Экономическое обоснование как этап процесса принятия решения предполагает...

\*определение экономического эффекта  
выбор вариантов решения  
определение исполнителей  
выбор технологии

Уточните: формализованные методы принятия решений

\*имеют четкий алгоритм решения типичных ситуаций  
используют при решении типичных ситуаций  
имеют четкий алгоритм решения  
процесс выбора разумной альтернативы

На ранних стадиях разработки решений использование эвристических методов предполагает

\*особого рода дискуссии с привлечением работников организации  
сбор информации  
моделирование ситуаций  
накопление информации

Определите, что следует применять в основе власти

\*силу, социальные зависимости  
силу  
социальные зависимости  
взаимодействия

Определите, что следует использовать как источник личной власти

\*знания, опыт, личный пример  
личный пример  
связи соподчинения  
принуждение

Каким образом Вы можете выявить стиль управления руководителя?

\*способностью руководителя реализовать свои властные полномочия  
системой отношений управления  
связями соподчинения  
взаимодействием в группе

Каким образом Вы будете осуществлять принятие решений при авторитарном стиле управления

\*единолично  
обсуждение с коллективом  
свободно действуя в принятия  
попустительски

Каким образом Вы будете осуществлять принятие решений при демократическом стиле управления

- \*обсуждая с коллективом
- единолично
- попустительски
- свободно действуя в принятия

Уточните, каким должно быть отношение руководителя к инициативе подчиненных при демократическом стиле управления

- \*поощряет, использует в интересах дела
- подавление
- предпочитает не рисковать
- безынициативность

Уточните, каким должен быть характер отношений с подчиненными при демократическом стиле управления

- \*ровный, доброжелательный, требовательный
- по настроению
- неровный
- формальный

Уточните, каким должен быть стиль общения при авторитарном стиле управления

- \*формальный, дистанция
- дружеский
- легко идет на контакт
- непоследовательный
- неуверенность

Уточните, каким должен быть стиль общения при демократическом стиле управления

- \*дружеский
- формальный
- необщительность
- непоследовательность

Какой величиной Вы можете выразить экономический эффект управленческого решения?

- \*прибыли
- затрат труда
- времени
- материальных ресурсов

Каким образом Вы определите результативность управления?

\*способностью системы управления достигать результатов адекватных поставленным целям  
эффективной работой на результат  
достижением поставленных целей  
получением эффекта

Выявите какая причина не является условием повышения значимости для развития организации:

быстрые (турбулентные) изменения внешней среды  
происходящие интеграционные процессы в мировой экономике  
\*появление стратегического мышления у российских руководителей  
процессы глобализации бизнеса

Уточните какое утверждение, по Вашему мнению, является неверным в отношении стратегических управленческих решений  
ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений

\*сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие  
связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия  
разрабатываются на среднесрочную перспективу и закладывают основу для принятия тактических управленческих решений

Уточните, что выступает исходным процессом стратегического управления  
определение миссии и целей  
выбор стратегии  
\*анализ среды  
оценка и контроль стратегии

Уточните, каким образом проявляется управление реализацией как этап принятия управленческого решения  
выявление и формулировка проблемы  
определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта  
\*определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам  
выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения

Каким образом следует действовать при идентификации проблемы?  
\*выявление и формулировка проблемы  
определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта  
определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам

выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения

Уточните, что следует предусмотреть за нарушение трудовой дисциплины

\*дисциплинарные взыскания

дисциплинарные взыскания и материальную ответственность

материальную ответственность

уголовную ответственность

Определите, какой метод принятия управленческих решений будет наиболее эффективным, если для принятия решения необходимы специальные знания в области технологии производства продукции при наличии определенного запаса времени

экстраполяция

\*метод экспертных оценок

математическое моделирование

эксперимент

Установите, почему законодательные и представительные органы власти в регионе являются ведущим звеном в политической системе региона:

они занимаются повседневным управлением регионом

они действуют на основе жестко иерархичной управленческой вертикали

\*они формируют систему властных органов региона

все ответы неверны

Установите, что не относится к принципам государственной региональной политики:

\*четкое распределение ответственности и прав между исполнительными органами различных уровней, осуществляющих функции управления региональным развитием

учет экономических и социальных задач в региональном развитии

формирование, прежде всего долгосрочных целей развития регионов

размещения производства в условиях рыночной экономики региона

Выявите, что относят к целям государственной региональной политики:

укрепление социально-экономических основ Российского государства и

сохранение его целостности, обеспечение военной и экономической

безопасности, экологической устойчивости

обеспечение социального равновесия в жизненном уровне отдельных социальных групп, сбалансированности их интересов с социально-

экономической политикой государства

\*формирование в регионах социально-ориентированной рыночной

экономики, механизмов обеспечения социальной защиты населения

все варианты ответа верны

Определите, что является формой непосредственного участия государства в осуществлении развития субъектов РФ:

региональные государственные программы

международные договоры

\*государственные заказы

Указы Президента РФ

Установите, какому понятию соответствует определение: комплекс мероприятий экономического, социального и политического характера, реализуемый органами государственной власти всех уровней через стратегическое планирование, государственные программы и текущее управление регионов:

\*государственная региональная политика

государственное управление

законотворческая деятельность

местное самоуправление

Определите, когда Президент РФ излагает содержание государственной политики:

\*в ежегодном послании Президента Федеральному Собранию

в обращении к Правительству РФ

при обращении к главам иностранных государств

на пресс-конференции

Установите, что понимается под методами государственного управления:

способ достижения управленцем своих целей

\*способ достижения организацией своих целей

способ воздействия управленца на людей для достижения своих целей

все перечисленное верно

Определите, как разделяются существующие методы государственного управления:

\*по методам мотивации

по возможности реализации в коллективе

по эффективности реализации

по стоимости реализации

Установите, на что не делятся методы государственного управления:

экономические

административные

\*принудительные

социально-психологические

Установите, что относится к экономическим методам:

экономическое стимулирование  
экономическая ответственность  
хозрасчет  
\*все ответы правильные

Выявите, на чем базируется экономическое стимулирование:  
на финансовых возможностях государственного органа  
на экономических интересах работников  
на экономических интересов руководителей госоргана  
\*на экономическом интересе общества в целом

Определите, кто является носителем и источником власти в РФ:  
органы государственного управления в целом  
президент  
законодательная власть как представители народа  
\*народ  
все ответы правильные

Установите, что является методической основой системы государственного управления:  
метод научной абстракции  
\*исторический метод  
диалектический метод  
метод прогнозной ретроспекции  
методы анализа и синтеза

Определите, какая из перечисленных ниже подсистем не входит в состав системы государственного управления:  
институциональная подсистема  
нормативно-правовая подсистема  
функционально-структурная подсистема  
организационно-распорядительная  
профессионально-кадровая  
\*все варианты правильные

Установите, что является сущностной частью коммуникативной подсистемы:  
система делопроизводства и документооборота  
система нормативно правовой документации в органах государственной власти  
\*управленческие отношения в органах государственной власти  
неофициальные деловые контакты государственных служащих

Определите, какое определение соответствует понятию культурологический подход это:

\*анализ процесса принятия и осуществления государственно-управленческих решений под углом зрения политической и профессиональной культуры  
анализ процесса управления исходя из исторически сложившихся обычаев и традиций государственного управления  
процесс внедрения в культуру управления современных тенденций профессиональной управленческой этики

Определите, кто утверждает структуру федеральных органов исполнительной власти:

\*президент РФ по представлению Председателя Правительства РФ  
правительство РФ по представлению Президента РФ  
государственная Дума по представлению Президента РФ  
президент РФ по представлению Государственной Думы РФ

Выявите, кто осуществляет исполнительную власть в РФ:

президент Российской Федерации  
Федеральное Собрание РФ  
Государственная Дума РФ  
\*Правительство РФ

Установите реализацию чего организует Правительство:

\*внутренней и внешней политики  
внешней политики  
внутренней политики  
другое

Определите, каких форм существования органов исполнительной власти не существует в РФ:

федеральное министерство  
\*федеральный комитет  
федеральное агентство  
федеральное ведомство

Выявите, к чему относят нормы права, регулирующие основы организации деятельности органов исполнительной власти:

\*к общей части административного права  
к особенной части административного права  
к производству по делам об административных правонарушениях  
к исполнению постановлений по делам об административных правонарушениях

В результате реализации муниципальной целевой программы по подпрограмме N выполнено 2 мероприятия из 2, по подпрограмме М - 1 из 3, по подпрограмме С – 0 из 2. Рассчитайте степень реализации мероприятий муниципальной целевой программы:

0,9  
\*0,4  
1  
3

В результате реализации муниципальной целевой программы по подпрограмме N выполнено 4 мероприятия из 5, по подпрограмме М - 2 из 3, по подпрограмме С – 0 из 2. Рассчитайте степень реализации мероприятий муниципальной целевой программы.

1,5  
0,1  
\*0,8  
1

В результате реализации муниципальной целевой программы по подпрограмме N фактические расходы составили 50 млн руб, из 55 млн.руб запланированных. Рассчитайте степень соответствия запланированному уровню расходов на реализацию программы.

1,5  
2,0  
0,3  
\*0,9

В результате реализации муниципальной целевой программы по подпрограмме N фактические расходы составили 140 млн руб, из 200 млн.руб запланированных. Рассчитайте степень соответствия запланированному уровню расходов на реализацию программы.

2  
4  
\*07  
0,1

В результате реализации муниципальной целевой программы степень реализации мероприятий составила 0,2, степень соответствия запланированному уровню расходов местного бюджета - 0,3. Рассчитайте эффективность использования средств местного бюджета.

0,2  
3  
1,5  
\*0,7

В результате реализации муниципальной целевой программы степень реализации мероприятий составила 0,4, степень соответствия запланированному уровню расходов местного бюджета - 0,5. Рассчитайте эффективность использования средств местного бюджета.

- 1
- \*0,8
- 1,5
- 0,3

В результате реализации муниципальной целевой программы степень реализации мероприятий составила 0,2, степень соответствия запланированному уровню расходов местного бюджета - 0,5. Рассчитайте эффективность использования средств местного бюджета.

- 2
- \*0,4
- 1,1
- 0,9

Какая последовательность разработки концепции и стратегического плана социально-экономического развития муниципального образования:

\*формирование и анализ информационной базы - разработка проекта концепции – экспертиза проекта концепции – согласование и утверждение  
разработка проекта концепции – экспертиза проекта концепции – согласование и утверждение  
экспертиза проекта концепции - формирование и анализ информационной базы - разработка проекта концепции - согласование и утверждение

Выберите измерители уровня показателей социально-экономического положения муниципального образования, которые вы будете применять:

налоговые льготы  
\*минимальные социальные стандарты и нормативы  
валовой региональный продукт  
ставка НДС

Определите, какие исходные данные необходимо знать, чтобы составить муниципальную целевую программу:

количество населения  
расходы местного бюджета  
\*показатели, характеризующие нынешнее состояние изучаемой отрасли, сферы  
сумму налоговых сборов

При подготовке муниципальной целевой программы Вам поручено определить источник финансирования работ по благоустройству территории муниципального образования в соответствии с ФЗ № 131. Определите этот источник

\*местного бюджета  
федерального бюджета  
регионального бюджета

средств граждан

Выберите обобщающий показатель социального развития муниципального образования:

\*уровень жизни населения

финансовое состояние муниципальных предприятий и учреждений

объем произведенной продукции и услуг

доходная часть местного бюджета

Определите, какие существуют ресурсы муниципальной экономики:

\*финансовые, земельные, кадровые, организационно-управленческие

трудовые, правовые, муниципальные

климатические, государственные, технические

частные, муниципальные

При разработке муниципальной целевой программы какие разделы вы должны обязательно описать:

#цель и задачи муниципальной программы

#ресурсное обеспечение муниципальной программы

#механизм реализации муниципальной программы

социально-экономическое развитие субъекта РФ

Выберите показатель, который не относится к проведению анализа социально-экономического положения муниципального образования:

жилищно-коммунальный и транспортный комплекс

демографическая ситуация

\*количество товара, проданного определенным магазином

налоговая ставка

Определите, какие факторы негативно воздействуют на состояние

потребительского рынка муниципального образования:

# низкая конкурентоспособность части отечественных товаров по сравнению с зарубежными аналогами

высокая покупательная способность большинства категорий граждан

избыток у предприятий потребительского рынка финансовых средств для развития, модернизации и технического совершенствования

#низкая покупательная способность большинства категорий граждан

Определите, при разработке муниципальной целевой программы какими документами вы будете пользоваться:

\*рекомендации исполнительных органов государственной власти по подготовке государственных (муниципальных) программ

указом Президента РФ

законом субъекта РФ

распоряжением главы муниципального образования

Выберите социальные показатели эффективности управления социально-экономическим развитием территории:

- \*уровень социальной поддержки малоимущего населения
- индекс объемов производства
- средний доход населения
- финансирование текущих расходов бюджета

Определите, какие мероприятия вы будете проводить для того чтобы определить соответствие расходов по целевой программе полученным результатам:

- \*оценка эффективности реализации мероприятий целевой программы
- найти все расходы программы
- выявить какие мероприятия не проведены
- определить количество проведенных мероприятий

При разработке муниципальной целевой программы какие разделы вы должны обязательно описать:

- #паспорт муниципальной программы
- #ресурсное обеспечение муниципальной программы
- правовое обеспечение
- социально-экономическое развитие субъекта РФ

Выберите инструмент механизма косвенного регулирования регионального развития:

- налоговые льготы, ценовой дефлятор, ВРП, номинальный ВВП
- уровни налогообложения, понижающие налоговые ставки
- \*налоговое и кредитное стимулирование, ценовое регулирование
- налоговые льготы, налоговые преференции

Обоснуйте необходимость использования программно-целевого метода необходимость обеспечения эффективного использования объектов недвижимости, организация системы гибкого налогообложения

- \*наличие комплексной проблемы, для разрешения которой необходима централизация производственных и организационных ресурсов, которая не может быть обеспечена на основе существующей системы управления
- необходимость создания системы удовлетворения потребностей хозяйствующих субъектов данного региона
- потребность в координации ресурсов и дохода

Укажите формулу капитальных вложений

- \*ресурсы – вложения
- ресурсы – доход
- вложения – доход
- доход – вложения

Выберите из предложенных вариантов ответа, что подразумевает принцип субсидиарности в региональном управлении

\*равенство всех территорий

необходимость финансирования части расходов территорий более крупными образованиями

необходимость мер по поддержке малого и среднего бизнеса

приоритетность проблем малых территориальных образований в отношении более крупных

Укажите, что формирует систему регулирующих органов территориального развития в РФ

финансовые органы всех уровней

региональные власти

органы исполнительной федеральной и региональной власти

\*органы законодательной и исполнительной власти

Согласно Бюджетному кодексу РФ, укажите финансовую помощь, оказываемую регионам на безвозмездной, безвозвратной, нецелевой основе субсидии

субвенции

\*дотации

кредиты

Укажите, какие выплаты могут осуществляться из бюджета на возвратной или безвозвратной основе на срок до 6 мес.

трансферты

бюджетные кредиты

\*бюджетные ссуды

транши

Выберите из перечисленных показателей важнейший измеритель вклада каждого региона-субъекта Российской Федерации в развитие экономики страны:

\*валовой региональный продукт

сальдо торгового баланса региона

стоимость основных фондов экономики региона

итог финансового баланса региона

Укажите показатели, использующиеся в целях межрегионального сопоставления экономики отдельных регионов:

объем основных производственных фондов и оборотных средств на конец отчетного периода, уровень производственной рентабельности отраслей экономики региона, прибыль на одного рабочего

\*объем промышленной продукции на одного занятого, объем ВРП на душу населения, производительность труда занятых в целом по экономике региона, численность населения

фондоотдача, фондоемкость, коэффициент оборачиваемости оборотных средств, коэффициент ликвидности экономики региона, все перечисленные показатели

Выберите статью, необходимую для формирования доходной части бюджета: акцизы

прибыль от реализации автомобилей

земельный налог

\*средства, полученные в виде аренды помещений, находящихся в государственной или муниципальной собственности

Определите, какой из перечисленных показателей экономического развития региона характеризует изменение реального объема производства, указывая на фазу экономического цикла:

\*дефлятор ВВП

сальдо торгового баланса

температура экономического роста

ни один из перечисленных

Средства, выделяемые местным органам власти для осуществления отдельных государственных полномочий, называются:

субсидии

\*субвенции

дотации

бюджетные ассигнования

Выберите объект планирования в муниципальном образовании:

\*вся социально-экономическая сфера муниципального образования

муниципальное имущество

объекты государственной собственности

объекты муниципальной собственности

Выберите вид зонирования территории муниципального образования исходя из целей ее использования

\*функциональный

правовой

ценовой

отраслевой

Какой из предложенных вариантов ответа характеризует муниципальный долг

выпуск органами местного самоуправления муниципальных ценных бумаг для погашения долгов

долговые обязательства по бюджетным кредитам из бюджетов других уровней

\*совокупность долговых обязательств муниципального образования  
общий объем инвестируемых средств в определенном периоде

Выберите статью, которая не входит в бюджет капитальных расходов муниципального образования

#обслуживание муниципального долга

капитальное строительство

расходы на инновационные мероприятия

#расходы на управление

Укажите показатели эффективности управления социально-экономическим развитием территории:

финансирование текущих расходов бюджета

уровень социальной поддержки малоимущего населения

#индекс объемов производства

#средний доход населения

На какой уровень местного самоуправления Вы вынесите вопросы образования и здравоохранения

\*муниципальных районов и городских округов

межселенных территорий

городских и сельских поселений

городских округов

Выберите обобщающий показатель социального развития муниципального образования:

финансовое состояние муниципальных предприятий и учреждений

доходная часть местного бюджета

\*уровень жизни населения

количество человек, получающих социальную помощь

Совокупность экономических ресурсов муниципального образования, обеспечивающих удовлетворение жизненных потребностей населения, и отношений по их использованию составляет суть

муниципальной инвестиционной деятельности

муниципальной политики

\*муниципальной экономики

муниципальной хозяйственной деятельности

Выберите средства, выделяемые местным органам власти для выравнивания бюджетной обеспеченности муниципальных образований

субвенции  
\*дотации  
субсидии  
транши

Укажите, на что может быть направлена муниципальная политика в экономической сфере  
развитие искусства и творчества подрастающего поколения  
\*поддержание объектов производственной сферы  
поддержку политических партий и общественных движений, функционирующих в муниципальном образовании  
снижение безработицы

Укажите, на какие нужды можно направлять результаты деятельности муниципальных предприятий  
коммерческие  
\*общественные  
корпоративные  
хозяйственные

Укажите цель управления качеством жизни населения на муниципальном уровне  
\*повышение качества жизни в муниципальном образовании  
повышение качества жизни в обществе  
повышение качества жизни в городе  
устойчивое развитие на основе постоянного совершенствования всех направлений деятельности

Какой вид потенциала из предложенных, можно рассчитать, зная характеристику трудового потенциала населения  
\*экономический  
финансовый  
культурный  
физический

Выберите, какие элементы формируют экономический базис города:  
#градообразующая база  
#социальная сфера  
городская среда  
#градо обслуживающая сфера

Выберите социальные показатели эффективности управления социально-экономическим развитием территории  
индекс объемов производства  
средний доход населения

#уровень социальной поддержки малоимущего населения  
#создание новых рабочих мест

Выберите показатели, характеризующие состояние трудовых ресурсов региона

#уровень занятости населения  
подсчет выработки работников  
#общая численность трудовых ресурсов  
уровень образования

Какие из предложенных элементов, характеризуют экономический потенциал регионов

#трудовые ресурсы  
#миграция населения  
возобновляемые природные ресурсы  
не возобновляемые природные ресурсы

Проанализируйте и установите соответствие типов территории и их характеристики

территории опережающего развития=сельские территории, характеризующиеся наличием сбалансированной, стабильно развивающейся экономики, учитывающей интересы других компонентов территории. Для данных территорий характерен устойчивый уровень социально-экономического развития

территории развивающиеся=территории, имеющие положительную тенденцию к реализации всех имеющихся потенциалов для достижения устойчивого уровня развития, для них характерен переходный уровень социально-экономического развития

территории отстающие=территории, характеризующиеся низкими социально-экономическими показателями, значительно отстающими от значений других территорий или от значений установленных целевых индикаторов

Выберите виды кластеров применительно к развитию сельских территорий в зависимости от практического использования кластерного механизма

#социальные  
#инновационные  
#аграрные  
топливно-энергетические

Установите очередность этапов процесса программно-целевого планирования  
постановка и систематизация целей

разработка системы целереализующих действий, мероприятий, направленных на ослабление или снятие проблемы  
установление средств, ресурсов, необходимых для осуществления программных мероприятий в заданные сроки, а также источников поступления ресурсов  
внедрение организационно-экономических механизмов управления, контроль над исполнением мероприятий

Укажите преимущества программно-целевого подхода развития территории  
#определение приоритетных направлений и их поэтапная реализация  
#рациональное использование ограниченных материальных и финансовых ресурсов  
#активизация инвестиционной деятельности  
укрепление социальной стабильности в обществе

Укажите основные разделы муниципальных программ  
резюме  
#общие положения  
#разработка и формирование муниципальной программы  
#управление реализацией муниципальной программы и контроль за ходом ее выполнения

Выберите технологии форсайтинга, которые можно использовать при проектировании сценариев устойчивого развития территории  
# конструирование будущего устойчивого развития  
# прогнозирование будущего устойчивого развития  
моделирование будущего устойчивого развития  
построение альтернативных сценариев будущего устойчивого развития

Выберите название документа стратегического планирования, содержащего комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления и ресурсам, обеспечивающих достижение целей в сфере социально-экономического развития территории и разрабатываемого на срок не менее трех календарных лет  
\*муниципальная программа  
концепция развития  
дорожная карта  
проект

Укажите последовательность этапов разработки муниципальной программы  
разработка проекта муниципальной программы  
экспертиза проекта муниципальной программы  
утверждение муниципальной программы  
реализация муниципальной программы и контроль за ходом реализации основных мероприятий муниципальной программы

кажите источники финансового обеспечения муниципальных программ

#средства муниципального бюджета

#средства субъекта РФ

#средства, переданные из бюджета РФ

только средства муниципального бюджета

Определите полномочия ответственного исполнителя муниципальной программы разрабатывать нормативные правовые акты, необходимые для реализации муниципальной программы

\*может в пределах своих полномочий

да, может всегда

нет, не может никогда

может если оговорено в разделе программы «Управление реализацией муниципальной программы и контроль за ходом ее выполнения»

Укажите виды экспертизы, которые необходимо обеспечить проекту муниципальной программы

#правовая

#финансово-экономическая

экологическая

бюджетная

Укажите «зону ответственности» ответственного исполнителя муниципальной программы

#соблюдение сроков утверждения муниципальной программы и внесения изменений в муниципальную программу

#полнота и достоверность отражения информации

#своевременная и качественная реализация муниципальной программы, достижение целевых показателей и конечных результатов

подготовка отчета о ходе реализации

К косвенным методам регулирования экономики региона относят:

субсидирование

запрет

\*политику налогообложения

приказ

Уточните, что предполагает принцип правовой регламентации в построении структур управления

каждое звено должно работать на достижение конкретных целей

эффект должен достигаться при минимальных затратах на управленческий аппарат и экономии ресурсов

требуется сохранять гибкость, способность быстро реагировать на изменения внешних и внутренних экономических условий

\*создание любого подразделения должно быть всегда закреплено правом

Уточните, что предполагает принцип профессиональной регламентации в построении структур управления

\*каждое звено должно работать на достижение конкретных целей  
эффект должен достигаться при минимальных затратах на управленческий аппарат и экономии ресурсов  
требуется сохранять гибкость, способность быстро реагировать на изменения внешних и внутренних экономических условий  
создание любого подразделения должно быть всегда закреплено правом

Уточните, что предполагает принцип централизации в построении структур управления

каждое звено должно работать на достижение конкретных целей  
эффект должен достигаться при минимальных затратах на управленческий аппарат и экономии ресурсов  
требуется сохранять гибкость, способность быстро реагировать на изменения внешних и внутренних экономических условий  
\*управленческие работы необходимо объединять по однородности приёмов и методов выполнения

Уточните, что предполагает принцип экономичности в построении структур управления

каждое звено должно работать на достижение конкретных целей  
\*эффект должен достигаться при минимальных затратах на управленческий аппарат и экономии ресурсов  
требуется сохранять гибкость, способность быстро реагировать на изменения внешних и внутренних экономических условий  
создание любого подразделения должно быть всегда закреплено правом

При проведении SWOT-анализа Вы будете осуществлять ...

\*изучение сильных и слабых сторон внутренней и внешней среды организации  
изучение факторов внутренней среды  
анализ структур организации  
оценку эффективности управления

При заполнении полей SWOT-матрицы, отражающих состояние внутренней среды, Вы покажете ...

\*сильные и слабые стороны  
внешние факторы  
факторы макроокружения

При разработке программы, Вы предполагаете, что внешняя среда это:

\*часть социальной среды за рамками данной организации  
часть социальной среды  
среда обитания  
социальная система

Выберете факторы внешней среды прямого воздействия  
\*поставщики  
ресурсы  
структуры  
состоиние экономики страны

Выберете факторы среды косвенного воздействия  
\*состоиние экономической системы сторон  
поставщики  
покупатели  
потребители

Выберете факторы внешней среды микроокружения  
\*потребители  
состоиние законодательной системы страны  
состоиние экономической системы страны  
состоиние политической системы страны

Выберете факторы внешней среды макроокружения  
\*состоиние политической системы страны  
поставщики  
конкуренты  
потребители

Уточните основные свойства внешней среды  
\*сложность, динамизм  
гибкость  
целевая направленность  
цикличность

Каким образом Вы определите сложность внешней среды?  
\*количеством факторов, одновременно влияющих на организацию  
согласованностью факторов  
неопределенностью факторов  
гибкостью

Каким образом Вы определите динамизм внешней среды?

- \* стабильностью факторы внешней среды по отношению к организации
- количеством факторов
- устойчивостью факторов
- согласованностью факторов

Каким образом следует выбирать факторы внешней среды?

- \*прямого и косвенного воздействия
- объективные
- субъективные
- открытые

Уточните, каким образом формируется программно-целевая структура управления ...

- \*организуются временные творческие коллективы для решения определенных проблем
- специализированные функции выполняют функциональные звенья или отдельные исполнители
- по административным вопросам работник подчиняется одному руководителю, а функциональные звенья занимаются только специальными вопросами
- по вертикали – управление сферами деятельности, по горизонтали – управление программами, проектами

Выберите факторы внутренней среды организации

- \*ресурсы
- покупатели
- поставщики
- конкуренты

Что следует выбрать в качестве составных элементов производственной структуры?

- \*отрасли
- подразделения и системы
- связи соподчинения
- отношения и связи

Как следует интерпретировать восприятие риска?

- \*готовность принимать решения при меньшем количестве информации и времени
- способность сочувствовать, принимать близко к сердцу чужие проблемы
- ответственность, предсказуемость
- взгляд на свое поведение, возможности, способности, внешность
- восприятие окружения как сосредоточение угроз, ссылка на авторитеты,

способность человека разлагать познаваемое явление на части и синтезировать общие представления о нем

Что следует выбрать основным элементом социальной системы при разработке и реализации государственных или муниципальных программ?

\*людей, группы людей

структуру

явления

процесс взаимодействия

Каким образом следует определять (выявлять) этапы процесса управления?

\*последовательностью выполнения управленческих действий

затратами времени на выполнение операции

субъектом управления

целью управления

Каким образом Вы будете реализовывать функцию контроля?

\*осуществлять работы по проверке и составлению фактических результатов с планом

осуществлять разработку стратегии

осуществлять корректировку заседаний

осуществлять разработку структур

## **Темы курсовых работ**

- 1 Целеполагание в управлении
- 2 Цели управления
- 3 Функции управления
- 4 Планирование и прогнозирование в управлении
- 5 Функция организации в управлении
- 6 Процесс управления
- 7 Мотивация трудовой деятельности
- 8 Общие функции управления
- 9 Виды контроля в управлении
- 10 Формирование и развитие организационной культуры
- 11 Содержание организационной культуры
- 12 Цели, как инструмент управленческого воздействия
- 13 Процесс и формы регламентации функций управления
- 14 Коммуникации в управлении организацией
- 15 Специальные функции управления
- 16 Эффективность коммуникаций
- 17 Модели и методы принятия решений
- 18 Понятие управленческих решений, их классификация
- 19 Методы управленческого воздействия
- 20 Экономические методы управления
- 21 Административные методы управления
- 22 Социально-психологические методы управления
- 23 Кадровая политика в организации

- 24 Управление человеческими ресурсами, как фактор активизации деятельности организации
- 25 Культура и стиль в управлении организацией
- 26 Управление производством
- 27 Эффективность и результативность управления
- 28 Социальная система как объект теории управления
- 29 Управление факторами внутренней среды организации
- 30 Управление факторами внешней среды организации
- 31 Структуры как фактор внутренней среды организации
- 32 Системный подход в управлении
- 33 Ситуационный подход в организации
- 34 Классификация методов управленческого воздействия
- 35 Виды власти в управлении
- 36 Авторитарный стиль в управлении
- 37 Либеральный стиль управления
- 38 Влияние факторов внешней среды на эффективность деятельности организации
- 39 Классификация функций управления
- 40 Лидерство в управлении
- 41 Проблемы лидерства и власти в организации
- 42 Коммуникационные стили в управлении
- 43 Миссия организации
- 44 Классификация стилей управления
- 45 Управление как вид деятельности
- 46 Функции и роли менеджера в системе управления
- 47 Риск-управление
- 48 Финансовый управление
- 49 Производственный управление
- 50 Инновационный управление
- 51 Кадровый управление
- 52 Стратегический управление
- 53 Антикризисный управление
- 54 Риск в работе менеджера, его оценка, система защитных мер
- 55 Эволюция управленческой мысли в России
- 56 Социально-политическое управление
- 57 Методы принятия управленческих решений
- 58 Эволюция управленческой мысли за рубежом
- 59 Особенности делового общения в современном управлении
- 60 Функции и роли руководителя в системе управления
- 61 Диагностика профессиональной пригодности менеджера
- 62 Руководитель – менеджер – предприниматель
- 63 Методы анализа внутренней и внешней среды организации
- 64 Факторы внешней среды организации
- 65 Факторы внутренней среды организации
- 66 Функция контроля в управлении
- 67 Управление, как вид деятельности. Виды управлениеа.
- 68 Власть в управлении
- 69 Оценка эффективности управленческого труда
- 70 Коммуникационные сети в управлении организацией
- 71 Управление как наука
- 72 Коммуникационные стили в управлении
- 73 Организация как объект управления
- 74 Социальная система как объект теории управления

- 75 Понятие организационной структуры, принципы ее формирования
- 76 Типы организационных структур в современных организациях
- 77 Отношения и связи в управлении
- 78 Управление и управление
- 79 Искусство управления
- 80 Социальное управление
- 81 Классификация видов социального управления
- 82 Закономерности управления
- 83 Социально-политическое управление
- 84 Экономическое управление
- 85 Особенности управления в сельском хозяйстве
- 86 Система современных принципов управления
- 87 Развитие управленческой мысли в России
- 88 Принципы управления
- 89 Понятие и классификация функций управления
- 90 Сущность и содержание функции контроля
- 91 Сущность и содержание функции прогнозирования
- 92 Сущность и содержание функции организации
- 93 Сущность и содержание функции мотивации
- 94 Виды организаций, их характеристика
- 95 Коммуникационный процесс в управлении
- 96 «Шумы» в процессе коммуникаций
- 97 Сущность и содержание в управлении
- 98 Методы познания в теории управления

### ***7.3.2 Вопросы и задания для промежуточного контроля (экзамена)***

***7.3.2.1 Оценочные средства для промежуточного контроля (экзамена) по компетенции УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений***

#### ***Вопросы к экзамену***

- 1 Управленческий труд: сущность и содержание
- 2 Иерархия управлениеа
- 3 Принципы управлениеа
- 4 Законы управлениеа
- 5 Закономерности управлениеа
- 6 Цели и задачи управлениеа
- 7 Организация как система управления, ее основные элементы, внешняя и внутренняя среда
- 8 Стадии развития организаций и действия менеджеров
- 9 Внутренняя среда фирмы и ее основные элементы
- 10 Внешняя среда фирмы: сущность, основные элементы
- 11 Сущность и роль управленческих решений, их классификация,

- требования к управленческим решениям
- 12      Определение понятия «функции управления»; классификация функций
- 13      Общие (основные) функции управления
- 14      Специальные функции управления

### ***Практические задания для экзамена***

#### ***Задание 1.***

Используя таблицу 1, укажите основные этапы развития организации и их отличительные особенности по ряду признаков. На каком этапе должна удерживать свои позиции организация? Выделите его в таблице.

Таблица 1 – Основные этапы развития организации

Этап развития организации	Основные цели	Отношения внутри организации	Действия менеджеров
Создание организации			
и т. д. ....			

#### ***Задание 2.***

Смоделируйте на примере конкретной деятельности руководителя рабочую ситуацию в организации, отражающую взаимосвязь общих функций управления. Результаты оформите в виде схемы «Кольцо управления».

### ***Тестовые задания для экзамена***

#### 1. Общие функции управления -

- : управление персоналом, маркетинг, управление финансами, управление НИОКР
- : планирование, организация, мотивация, координация, контроль
- : учет, анализ, прогнозирование, регулирование

#### 2. Внутренняя среда предприятия –

- : совокупность условий и организаций, оказывающих воздействие на внутреннюю деятельность фирмы
- : совокупность целей, структуры, задач, технологий и людей
- : совокупность условий и организаций, непосредственно связанных или непосредственно воздействующих на деятельность данной конкретной организации

#### 3. Внешняя среда предприятия –

- : совокупность факторов окружающей среды, которые могут воздействовать на деятельность фирмы
- : совокупность условий и организаций, оказывающих воздействие на деятельность фирмы

-: совокупность целей, структуры, задач, технологии и людей

**4. Эвристический управленческий труд -**

-: анализ и изучение проблем, разработка вариантов решений стратегического фактора  
-: работа с документами, первично-отчетная, учетная, техническая, вычислительная, формально-логическая деятельность  
-: распоряжения, контроль, поощрение или наказание, проведение собраний, переговоров, ответы на письма, звонки

**5. Административный управленческий труд - . . .**

-: распоряжения, контроль, поощрение или наказание, проведение собраний, переговоров, ответы на письма, звонки  
-: анализ и изучение проблем, разработка вариантов решений стратегического фактора  
-: работа с документами, первично-отчетная, учетная, техническая, вычислительная, формально-логическая деятельность

**6. Оперативный управленческий труд -**

-: работа с документами, первично-отчетная, учетная, техническая, вычислительная, формально-логическая деятельность  
-: распоряжения, контроль, поощрение или наказание, проведение собраний, переговоров, ответы на письма, звонки  
-: анализ и изучение проблем, разработка вариантов решений стратегического фактора.

**7. Интуитивное решение . . .**

-: основывается на собственном ощущении того, что выбор правилен  
-: означает выбор, обусловленный накопленным опытом, знаниями  
-: такое решение, которое обосновано с помощью объективного аналитического процесса

**8. Рациональное решение . . .**

-: основывается на собственном ощущении того, что выбор правилен  
-: означает выбор, обусловленный накопленным опытом, знаниями  
-: такое решение, которое обосновано с помощью объективного аналитического процесса

**9. Решение, основанное на суждениях . . .**

-: основывается на собственном ощущении того, что выбор правилен  
-: означает выбор, обусловленный накопленным опытом, знаниями  
-: такое решение, которое обосновано с помощью объективного аналитического процесса

**10. Факторы, обуславливающие реализацию решений -**

-: инновационные, маркетинговые, производственные  
-: экономические, правовые, социальные  
-: личные, материальные, организационные

**11. Управленческие решения подразделяются на производственные, сбытовые, кадровые, научные . . .**

-: по сфере реализации  
-: по широте охвата  
-: по функциональному назначению

-: по способу доведения

12. Управленческие решения подразделяются на организационные, регулирующие, координирующие, контролирующие . . .

-: по сфере реализации

-: по широте охвата

-: по функциональному назначению

-: по способу доведения

### ***7.3.2.2 Оценочные средства для промежуточного контроля (экзамена) по компетенции УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде***

#### ***Вопросы к экзамену***

- 1 Школа человеческих отношений и поведенческих наук
- 2 Мотивация как функция управлениеа
- 3 Содержательные теории мотивации
- 4 Процессуальные теории мотивации
- 5 Экономические методы управления
- 6 Административные методы в системе управлениеа: сущность, содержание
- 7 Социально-психологические методы управлениеа
- 8 Власть и лидерство в управлениее
- 9 Власть ресурсов в управлениее
- 10 Формальная сила власти в управлении
- 11 Сила власти примера и знаний
- 12 Коллектив и его особенности
- 13 Командный управление
- 14 Роли в команде
- 15 Классификация стилей руководства
- 16 Авторитарный стиль управления
- 17 Демократический стиль управления
- 18 Либеральный стиль управления
- 19 Руководитель и лидер
- 20 Конфликты в организации: способы управления
- 21 Факторы эффективной работы команды

#### ***Практические задания для экзамена***

##### ***Задание 5.***

Профессора Мичиганского университета Р. Френч и Б. Рэйвен выделили пять основных видов власти, базирующихся на различных источниках.

Определите источники власти, формы влияния и результат соответствующего властного воздействия руководителя на подчиненного, заполнив таблицу 3.

Таблица 3 – Виды власти

Виды власти	Источники власти	Формы влияния	Что получает подчиненный взамен
Власть, основанная на принуждении			
Власть, основанная на вознаграждении			
Законная власть			
Власть эталона (примера)			
Власть эксперта			

Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

*Какие из приведенных видов власти, по Вашему мнению, являются наиболее эффективными? Каким образом лидер должен уметь применять и комбинировать виды власти? Аргументируйте свой ответ посредством приведения примеров.*

**Задание 6.**

Что отличает формального руководителя от лидера-управленца? Результаты отразите в таблице 4.

Таблица 4 – Отличие руководителя от лидера

<u>Руководитель</u>	Лидер

**Задание 7.**

Дайте характеристику трем стилям управления, согласно классификации, предложенной К. Левиным. Результаты оформите в таблице 5.

Таблица 5 – Характеристика стилей управления

Признак	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решения			
Способ доведения решения до исполнителя			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе подчиненных			

Признак	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Принцип подбора кадров			
Отношение к знаниям			
Отношение к общению			
Отношение к подчиненным			
Отношение к дисциплине			
Отношение к стимулированию			

*Какой, по Вашему мнению, стиль управления считается наиболее оптимальным в условиях функционирования современной организации? Обоснуйте свой ответ письменно.*

### **Задание 8.**

Данное задание состоит из пяти блоков. В каждом из блоков приведены действия руководителя, соответствующие одному из стилей управления согласно теории трех стилей руководства Курта Левина: авторитарному (*А*), демократическому (*Д*) или либеральному (*Л*).

*Определите соответствие между ними, используя условные обозначения *А*, *Д*, *Л*.*

Руководитель:

#### **I БЛОК**

1. Централизует руководство, требует, чтобы обо всех делах докладывали лично ему.
2. Четко распределяет обязанности между собой, своими заместителями и другими подчиненными;
3. В выполнении управленческих функций пассивен, можно сказать, что просто «плывет по течению».

#### **II БЛОК**

1. Часто давая подчиненным поручения, советуется с ними, обращается к ним с просьбами.
2. Всегда приказывает, наставляет, но никогда не обращается с просьбами к подчиненным.
3. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

#### **III БЛОК**

1. Решает только те вопросы, которые сами назревают, не старается заранее предусмотреть их возникновение.
2. Стремится решать деловые вопросы совместно с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.
3. Единолично вырабатывает решения или отменяет их.

#### **IV БЛОК**

1. Его любимый лозунг «Давай-давай!»
2. Он, пожалуй, не очень требовательный человек.
3. Он требовательный, но одновременно и справедливый.

## **В БЛОК**

1. Он не может влиять на дисциплину, она определяется другими.
2. Подчиненные его боятся, создавая видимость коллектива с высоким уровнем дисциплины.
3. Умеет поддерживать дисциплину и порядок.

### ***Тестовые задания для экзамена***

#### **1. Обратная связь – . . .**

- : часть коммуникационного процесса, реакция на сообщение, которая помогает отправителю информации определить, воспринята ли отправленная им информация
- : связь между исполнителями и руководящим работником, необходимая для выполнения данной конкретной задачи
- : средство коммуникационного управления, дающее возможность вносить корректизы в принятые управленческое решение в процессе его реализации

#### **2. Моральные методы стимулирования включают . . .**

- : признание, похвалу, критику
- : мотивацию целями
- : привлечение к участию в делах организации
- : обогащение труда

#### **3. Ориентация и адаптация коллектива -**

- : формируется общность работников с коллективной этикой, отношениями взаимопомощи, сотрудничества
- : проявляется взаимопонимание и взаимоуважение в коллективе
- : сотрудники присматриваются друг к другу, руководителю; руководитель информирует о планах, условиях, требованиях

#### **4. Интеграция коллектива -**

- : формируется общность работников с коллективной этикой, отношениями взаимопомощи, сотрудничества
- : проявляется взаимопонимание и взаимоуважение в коллективе
- : сотрудники присматриваются друг к другу, руководителю; руководитель информирует о планах, условиях, требованиях

#### **5. Организационная культура – . . .**

- : совокупность внутренних нормативно-организационных положений, регламентирующих взаимодействие сотрудников с внешней средой организации
- : совокупность норм, условий и ценностей, выбранных, созданных и разделяемых коллективом с целью внутренней интеграции и адаптации к внешним условиям
- : цель, ради достижения которой создается компания, имеющая комплексный характер, включающая как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности компании

#### **6. Менеджер – . . .**

- : руководитель в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала

- : наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления предприятия, фирмы, учреждения, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями
- : работник, способный принимать управленческие решения в условиях недостатка информации и при отсутствии обратной связи в организации

#### 7. Формальная структура – . . .

- : организованная группа субъектов, у которой есть хотя бы одна общая цель, которая служит удовлетворению различных потребностей данной группы
- : любая организационно-правовая форма предприятия кроме некоммерческих организаций
- : структура, созданная официально на основе законодательства, инструкций, положений, имеющая четко регламентированную структуру, полномочия, ответственность

#### 8. Неформальная структура – . . .

- : спонтанно организовавшаяся группа субъектов, у которой есть хотя бы одна общая цель, которая служит удовлетворению различных потребностей данной группы
- : некоммерческое партнерство
- : структура, образованная официально на основе законодательства, инструкций, положений, не до конца прошедшая процедуру государственной регистрации

#### 9. Персонал – . . .

- : совокупность сотрудников предприятия, работающих по найму при наличии трудовых взаимоотношений с работодателем
- : понятие управления, используемое для характеристики сплоченного трудового коллектива, в котором все работники привержены общим целям и ценностям организации
- : совокупность сотрудников, работающих по трудовому соглашению или на основе устной договоренности с управлением организации и регулярно получающих вознаграждение за труд

#### 10. Топ-менеджер – . . .

- : руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для значительной части этой организации
- : человек, обеспечивающий интеграцию групповой деятельности, объединяющий и направляющий действия всей группы
- : руководитель в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала

#### 11. Авторитарный стиль управления

- : единоличное решение всех вопросов руководителем, вся ответственность на нем
- : высокая степень децентрализации полномочий, активное участие сотрудников в принятии решений
- : перед исполнителями ставится проблема, создаются условия для их работы, руководитель является арбитром, экспертом

#### 12. Либеральный стиль управления

- : перед исполнителями ставится проблема, создаются условия для их работы, руководитель является арбитром, экспертом
- : единоличное решение всех вопросов руководителем, вся ответственность на нем

-: высокая степень децентрализации полномочий, активное участие сотрудников в принятии решений

13. Демократический стиль управления

-: высокая степень децентрализации полномочий, активное участие сотрудников в принятии решений

-: перед исполнителями ставится проблема, создаются условия для их работы, руководитель является арбитром, экспертом

-: единоличное решение всех вопросов руководителем, вся ответственность на нем

14. Средства убеждения как средства разрешения конфликта

-: возможны, если противник готов действовать иначе

-: частичное компенсирование потерь

-: ссылка на общественные интересы, обычаи, традиции

-: соглашение, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну

-: использование силовых приемов, запугивания, шантажа

15. Конфликты по организационному уровню подразделяются на:

+ горизонтальные,

-: вертикальные

16. Конфликты по характеру подразделяются на:

+объективные,

+субъективные

17. Конфликты по последствиям подразделяются на:

+ конструктивные,

+деструктивные

18. Компромисс как средство разрешения конфликта

-: соглашение, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну

-: частичное компенсирование потерь

-: ссылка на общественные интересы, обычаи, традиции

-: возможны, если противник готов действовать иначе

-: использование силовых приемов, запугивания, шантажа

19. Использование власти как средство разрешения конфликта

-: использование силовых приемов, запугивания, шантажа

-: частичное компенсирование потерь

-: ссылка на общественные интересы, обычаи, традиции

-: соглашение, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну

-: возможны, если противник готов действовать иначе

20. Навязывание норм как средство разрешения конфликта

-: ссылка на общественные интересы, обычаи, традиции

-: частичное компенсирование потерь

-: соглашение, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну

-: возможны, если противник готов действовать иначе

-: использование силовых приемов, запугивания, шантажа

21. Материальное стимулирование как средство разрешения конфликта

- : частичное компенсирование потерь
- : ссылка на общественные интересы, обычаи, традиции
- : соглашение, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну
- : возможны, если противник готов действовать иначе
- : использование силовых приемов, запугивания, шантажа

## 22. Организационная культура

- : умение построить организационные системы, обеспечить их функционирование с помощью технологий управления, оргтехники
- : знание законов, нормативных актов
- : научно обоснованное установление рационального числа документов, поступающих менеджеру
- : уровень образования, умения, навыков
- : культура проявления психологических свойств личности, управления ими и воспитания
- : гармоничное развитие, изучение, познание, усваивание богатства духовной культуры

**7.3.2.3 Оценочные средства для промежуточного контроля (экзамена) по компетенции УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**

### **Вопросы к экзамену**

- 1 Подходы к определению понятия «управление»
- 2 Сравните понятия «управление» и «управление»
- 3 Эволюция управления: этапы, теории
- 4 Научная школа управления
- 5 Административная (классическая) школа управления
- 6 Количественная (математическая) школа управления
- 7 Современные направления в управлении
- 8 Особенности национального управления: международные модели
- 9 Развитие управленческой мысли в России
- 10 Виды управления
- 11 Эффективность управления, основные составляющие ее оценки
- 12 Критерии эффективности управления
- 13 Признаки эффективного управления

### **Практические задания для экзамена**

#### **Задание 9.**

Абрахам Маслоу – американский психолог, который являлся одним из лидеров гуманистической психологии. Свои взгляды и теории в 1934 г. он изложил в научных

трудах под названием «Теория человеческой мотивации» и «Обзор психологии». В 1970 г. опубликовал работу «Мотивация и индивидуальность».

Абрахам Маслоу разработал в 40-е гг. XX в. иерархическую теорию потребностей, которая позже получила название «Пирамида потребностей».

Согласно данной теории, Маслоу утверждает, что человек имеет множество различных потребностей, которые можно разделить на 5 основных категорий.

Постройте таблицу 6, отражающую связь данных потребностей, их проявления и средств удовлетворения в рамках применения методов управления.

Таблица 6 – Применение содержательной теории А. Маслоу

Группы потребностей	Формы проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей	Метод управления
Физиологические			
Безопасность			
Социальные			
Самоутверждение			
Самовыражение			

#### Задание 10.

Систематизируйте знания в области зарубежных моделей управления в виде таблицы 7.

Таблица 7 – Сравнительная характеристика зарубежных моделей управления

Характеристики	Европейская модель	Американская модель	Японская модель
Способы принятия управленческих решений			
Распределение ответственности			
Организация контроля			
Качества делового человека			
Продвижение по служебной лестнице			
Форма делового общения			
Система заработной платы			
Организация найма персонала			
Отношение персонала к фирме и работе			
и т.д. ....			

#### Задание 11.

#### Кейс «Принципы управления Генри Форда»

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, своеобразный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное»

чтение книг, Форд считал своих сотрудников «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы.

На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями.

Общие принципы Форда были сформулированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Компания «Форд Мотор» была организована в 1903 году. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную фирму в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув производство автомобиля, продаваемого всего за 290 долларов, и платя своим рабочим самую высокую ставку того времени – 5 долларов в неделю, одним из первых используя промышленный конвейер. В 1921 году компания «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось, был несгибаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шляться взад и вперед», - говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были наложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

В то время пока компания «Форд моторс» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит, поддерживая инициативу и рационализаторские предложения своих менеджеров. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг как работодателя сильно снизился. В 1927 году фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% рынка, оставив «Форд Мотор» менее 10%.

Биография Генри Форда сложная, как человек, он отличался неоднозначными поступками. Он оставался руководителем компании до 1930-х годов, когда из-за разногласий с профсоюзами и компаниями он передал свои дела сыну Эдзелю, но после его смерти в 1943 году вновь вернулся на пост главы фирмы. В 1945 году Генри Форд окончательно передал управление компанией своему внуку Генри Форду II.

В 1927 году Форд направил в адрес американской прессы письмо с признанием своих ошибок.

### **Вопросы к кейсу**

- 1. Каких управленческих принципов и концепций придерживался Генри Форд?*
- 2. Почему Форда называли великим менеджером?*
- 3. В чем причины потери в 1927 году компанией «Форд Моторс» значительной доли рынка?*
- 4. Если бы Генри Форд нанял Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы Вы ему посоветовали? Обоснуйте свои рекомендации.*

### **Задание 12.**

Каким образом можно осуществить оценку эффективности управления организации? Заполните таблицу 8.

Таблица 8 – Способы оценки эффективности управлениеа организации

Сфера (область)	Основные цели	Способы оценки эффективности управлениеа
--------------------	---------------	---

<i>Производство</i>	1. Высокая и равномерная загрузка производственных мощностей 2. Сведение к минимуму издержек 3. Минимальная текучесть кадров	
Финансы	1. Краткосрочная и долгосрочная максимизация прибыли 2. Невысокая задолженность 3. Самофинансирование 4. Обеспечение высоких дивидендов	
Сбыт	1. Позитивная репутация 2. Постоянный рост продаж 4. Конкурентоспособность 5. Постоянная готовность к поставке 6. Максимально быстрое выполнение заказов 7. Высокий оборот	
Социальная сфера	1. Лояльность персонала 2. Непрерывность в занятости	

### **Задание 13.**

Руководством ООО «Россельхозпром» специализирующемся на производстве растениеводческой продукции была проведена комплексная оценка деятельности. Было выявлено ежегодное снижение темпов роста объемов производства на 5%, повышением текучести кадров с 0,1 до 0,43, бюрократизация всех бизнес-процессов, а также жесткая ограниченность доступных ресурсов. В целях повышения экономической эффективности деятельности была разработана и внедрена комплексная оценка качества труда для всех категорий работников. Стимулирующие доплаты персоналу выросли на 50 %. Бюджет внедрения программных мероприятий составил 835 тыс. руб. В итоге преобразований объем продаж вырос на 25,6%, производительность труда выросла на 21,3%, что позволило получить дополнительную прибыль в сумме 5,1 млн. рублей.

#### **Вопросы:**

- Эффективность управленческого решения, принятого руководством ООО «Россельхозпром», следует определять как ... (выберите вариант ответа)*
  - отношение дополнительной прибыли к затратам на реализацию мероприятий
  - отношение темпа роста стимулирующих доплат работникам к затратам на реализацию мероприятий
  - отношение затрат на реализацию мероприятий к дополнительной прибыли
  - разницей между темпами роста объемов продаж и производительности труда
- Вычислите экономическую эффективность управленческого решения руководства ООО «Россельхозпром» \_\_\_\_\_ %.*

### **Тестовые задания для экзамена**

1. Управление – ...

- : наука
- : искусство
- : наука и искусство

2. Управление – ... .

- : ограничительное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение задания
- : совокупность принципов, методов и средств управления в целях повышения эффективности предпринимательской деятельности и увеличения прибыли
- : разносторонняя деятельность на рынке, нацеленная на стимулирование сбыта, развитие и ускорение обмена для получения прибыли

### 3. Американская модель управления –

- : наем работников на относительно короткое время, точный контроля, способствование специализированной карьере работников, избирательное отношение к работнику
- : пожизненный наем работников, механизмы косвенного контроля, способствование неспециализированной карьере работника, целостный подход к работнику как к личности
- : долгосрочный наем, косвенный неформальный контроль с точными, формализованными критериями, умеренно специализированная карьера работников, целостный подход, включая семью

### 4. Японская модель управления –

- : наем работников на относительно короткое время, точный контроля, способствование специализированной карьере работников, избирательное отношение к работнику
- : пожизненный наем работников, механизмы косвенного контроля, способствование неспециализированной карьере работника, целостный подход к работнику как к личности
- : долгосрочный наем, косвенный неформальный контроль с точными, формализованными критериями, умеренно специализированная карьера работников, целостный подход, включая семью

### 5. Общеорганизационные регламентирующие методы управления определяют . . .

- : порядок действия властных структур и общественных организаций
- : должностной статус лиц, обладающих властью
- : принципы устройства организации и органов власти
- : набор звеньев и уровней управления

### 6. Структурные регламентирующие методы управления определяют . . .

- : порядок действия властных структур и общественных организаций
- : должностной статус лиц, обладающих властью
- : принципы устройства организации и органов власти
- : набор звеньев и уровней управления

### 7. Должностные регламентирующие методы управления определяют . . .

- : порядок действия властных структур и общественных организаций
- : должностной статус лиц, обладающих властью
- : принципы устройства организации и органов власти
- : набор звеньев и уровней управления

### 8. Функциональные регламентирующие методы управления определяют . . .

- : порядок действия властных структур и общественных организаций
- : должностной статус лиц, обладающих властью
- : принципы устройства организации и органов власти
- : набор звеньев и уровней управления

9. Методы управления . . .

- : взаимосвязаны
- : противопоставлены друг другу
- : нельзя выбирать
- : невозможно сочетать

10. Методы, основанные на «здравом смысле», соответствуют утверждениям . . .

- : Решение базируется на логических суждениях
- : Решение выбирают из информационных массивов
- : Доказательства опираются на практический опыт
- : Решение принимается коллективно

11. Если для принятия решения необходимы специальные знания в области технологии производства продукции при наличии определенного запаса времени на решение, то наиболее эффективным будет такой метод принятия управленческих решений как . . .

- : экстраполяция
- : метод экспертных оценок
- : математическое моделирование
- : эксперимент

12. К факторам, обусловившим успех японских корпораций в конкурентной борьбе с американскими компаниями , относят . . .

- : преимущества системы организации труда
- : мощь японской банковской системы
- : использование особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов
- : низкую заработную плату японских работников

13. К экономическим рычагам относятся . . .

- : цена, себестоимость, прибыль, кредит
- : нормы, регламенты, инструкции
- : моральное стимулирование, СМИ

14. Зарплата как экономический рычаг оказывает наибольшее влияние на . . .

- : коллектив
- : общество
- : личность
- : руководителя

15. Прибыль, рентабельность как экономические рычаги оказывают наибольшее влияние на . . .

- : коллектив
- : общество
- : личность
- : руководителя

16. Планирование как рычаг хозяйствования обеспечивает . . .

- : создание для всех подразделений равных экономических условий

- : выяснение причин невыполнения программ, определение путей повышения эффективности производства
- : научно обоснованную организацию управления

17. Экономический анализ как рычаг хозяйствования обеспечивает . . .

- : создание для всех подразделений равных экономических условий
- : выяснение причин невыполнения программ, определение путей повышения эффективности производства
- : научно обоснованную организацию управления

18. Экономическое стимулирование как рычаг хозяйствования обеспечивает . . .

- : создание для всех подразделений равных экономических условий
- : выяснение причин невыполнения программ, определение путей повышения эффективности производства
- : научно обоснованную организацию управления

19. Технология управления – это . . .

- : средство преобразования совокупности функций управления в процессе управления
- : приемы, способы, и последовательность процесса управления в целом и составляющих его функций
- : множество составляющих процесса управления во взаимосвязи с общими функциями управления

20. Реализация управленческого решения – . . .

- : измерение и оценка последствий решения и сопоставление полученных результатов с запланированными
- : этап управленческого решения, связанный с областью реализации товаров и услуг конечному потребителю
- : определение комплекса работ и ресурсов и распределение их по исполнителям и срокам с последующей координацией и регулированием

21. В теории партисипативного управления исходят из того, что . . .

- : цель организации воспринимается и как собственная цель
- : работник принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности
- : удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможна

**7.3.2.4 Оценочные средства для промежуточного контроля (экзамена) по компетенции ОПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов**

#### **Вопросы к экзамену**

- 1 Целеполагание в процессе управления
- 2 Метод «Дерево целей»
- 3 Методика SMART при постановке целей и задач в организации
- 4 Миссия организации

- 5    Функция планирования в управлении
- 6    Стратегическое планирование, выбор стратегии развития организации
- 7    Тактическое планирование и оперативное планирование

### ***Практические задания для экзамена***

#### ***Задание 3.***

Смоделируйте на примере конкретной ситуации целенаправленное воздействие субъекта и объекта управления с описанием реализации обратной связи и факторов влияния на реализацию управленческого воздействия при достижении цели. Поставленная цель должна соответствовать SMART-критериям.

#### ***Тестовые задания для экзамена***

При проведении SWOT-анализа Вы будете осуществлять ...

\*изучение сильных и слабых сторон внутренней и внешней среды организации

изучение факторов внутренней среды

анализ структур организации

оценку эффективности управления

При заполнении полей SWOT-матрицы, отражающих состояние внутренней среды, Вы покажете ...

\*сильные и слабые стороны

внешние факторы

факторы макроокружения

При разработке программы, Вы предполагаете, что внешняя среда это:

\*часть социальной среды за рамками данной организации

часть социальной среды

среда обитания

социальная система

Выберете факторы внешней среды прямого воздействия

\*поставщики

ресурсы

структуры

состоиние экономики страны

Выберете факторы среды косвенного воздействия

\*состоиние экономической системы сторон

поставщики

покупатели

потребители

Выберете факторы внешней среды микроокружения

\*потребители

состояние законодательной системы страны

состояние экономической системы страны

состояние политической системы страны

Выберете факторы внешней среды макроокружения

\*состояние политической системы страны

поставщики

конкуренты

потребители

Уточните основные свойства внешней среды

\*сложность, динамизм

гибкость

целевая направленность

цикличность

Каким образом Вы определите сложность внешней среды?

\*количеством факторов, одновременно влияющих на организацию

согласованностью факторов

неопределенностью факторов

гибкостью

Каким образом Вы определите динамизм внешней среды?

\*стабильностью факторы внешней среды по отношению к организации

количеством факторов

устойчивостью факторов

согласованностью факторов

Каким образом следует выбирать факторы внешней среды?

\*прямого и косвенного воздействия

объективные

субъективные

открытые

Уточните, каким образом формируется программно-целевая структура управления ...

\*организуются временные творческие коллективы для решения определенных проблем

специализированные функции выполняют функциональные звенья или отдельные исполнители

по административным вопросам работник подчиняется одному руководителю, а функциональные звенья занимаются только специальными вопросами

по вертикали – управление сферами деятельности, по горизонтали – управление программами, проектами

Выберете факторы внутренней среды организации

\*ресурсы

покупатели

поставщики

конкуренты

Что следует выбрать в качестве составных элементов производственной структуры?

\*отрасли

подразделения и системы

связи соподчинения

отношения и связи

Как следует интерпретировать восприятие риска?

\*готовность принимать решения при меньшем количестве информации и времени

способность сочувствовать, принимать близко к сердцу чужие проблемы  
ответственность, предсказуемость

взгляд на свое поведение, возможности, способности, внешность

восприятие окружения как сосредоточение угроз, ссылка на авторитеты,

способность человека разлагать познаваемое явление на части и синтезировать общие представления о нем

Что следует выбрать основным элементом социальной системы при разработке и реализации государственных или муниципальных программ?

\*людей, группы людей

структуру

явления

процесс взаимодействия

Каким образом следует определять (выявлять) этапы процесса управления?

\*последовательностью выполнения управленческих действий

затратами времени на выполнение операции

субъектом управления

целью управления

Каким образом Вы будете реализовывать функцию контроля?

\*осуществлять работы по проверке и составлению фактических результатов с планом

осуществлять разработку стратегии  
осуществлять корректировку заседаний  
осуществлять разработку структур

**7.3.2.4 Оценочные средства для промежуточного контроля (экзамена) по компетенции ПК-11. Способен участвовать в формировании организационной и управленческой структуры в органах власти, организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды**

#### **Вопросы к экзамену**

- 1 Организация как функция управления
- 2 Контроль как функция управления
- 3 Виды и этапы контроля, характеристики его эффективности
- 4 Сущность методики SWOT-анализа
- 5 Виды и особенности организационных структур управления; требования к ним

#### **Задание 4.**

В результате усиления позиций конкурентов у вашей фирмы возникли сложности со сбытом продукции.

Имеются следующие варианты решения задачи:

- 1) снизить производство продукции с 5000 до 4000 единиц в месяц. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.;
- 2) усовершенствовать модели производимых товаров. В этом случае потери дохода составят 20 000 у.е. (от модернизации) и 30 000 у.е. (от внесений изменений в технологию);
- 3) усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

*Вам необходимо:*

- определить факторы, влияющие на принятие решения;
- рассчитать доходность каждого из трех вариантов решений;
- выбрать окончательное решение;
- оформить решение в таблице 2;
- сформулировать выводы, аргументирующие принятое вами решение.

Таблица 2 – Технология процесса принятия решения

Диагноз проблемы	Установленные критерии и ограничения	Выявление альтернатив	Оценка альтернатив	Выбор

#### **Тестовые задания для экзамена**

1. Анализ ситуации как этап принятия управленческого решения проявляется как  
....  
-: выявление и формулировка проблемы

- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

2. Выбор альтернативы как этап принятия управленческого решения проявляется как

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

3. Управление реализацией как этап принятия управленческого решения проявляется как ... .

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

4. Идентификация проблемы как этап принятия управленческого решения проявляется как ... .

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

5. Определение критериев выбора как этап принятия управленческого решения проявляется как ... .

- : выявление и формулировка проблемы

- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

6. Контроль и оценка результатов как этап принятия управленческого решения проявляется как ....

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

7. Согласование решения как этап принятия управленческого решения проявляется как ....

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

8. Разработка альтернатив как этап принятия управленческого решения проявляется как ....

- : выявление и формулировка проблемы
- : определение показателей для сравнения и выбора наилучшего варианта
- : определение комплекса работ и ресурсов, их распределение по исполнителям и срокам
- : выявление убывающей эффективности решения и корректировка или принятие нового решения
- : привлечение работников к процессу принятия решений
- : выявление всех альтернативных путей решения проблемы
- : изучение внутренней и внешней среды организации
- : оценка возможных вариантов решения

9. Управленческое решение – ....

- : выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий, направленный на достижение целей организации

- : решение, основанное на собственном ощущении того, кто принимает решение, что его выбор сделан правильно
- : выбор одного из нескольких вариантов использования ресурсов любого субъекта

#### 10. Административные методы управления - . . .

- : способы и приемы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти
- : система экономических стимулов и рычагов на экономические интересы работников и коллективов
- : способы формирования общественного сознания, активности на основе морально-этических ценностей

#### 11. Экономические методы управления - . . .

- : система экономических стимулов и рычагов на экономические интересы работников и коллективов
- : способы и приемы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти
- : способы формирования общественного сознания, активности на основе морально-этических ценностей

#### 12. Социально-психологические методы управления - . . .

- : способы формирования общественного сознания, активности на основе морально-этических ценностей
- : способы и приемы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти
- : система экономических стимулов и рычагов на экономические интересы работников и коллективов

### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины, оценка знаний и умений обучающихся на экзамене производится в соответствии с ПлКубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся».

#### **Оценочные средства:**

##### **1. Реферат**

Реферат – это продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки, а также собственные взгляды на нее.

Это – краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурированным (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т.д.

**Критериями оценки реферата** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована ее актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем; соблюдены требования к внешнему оформлению.

**Оценка «хорошо»**— основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении.

**Оценка «удовлетворительно»**— имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

**Оценка «неудовлетворительно»**— тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

## **2. Доклад**

Доклад – это письменное или устное сообщение, на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний. Сопровождается презентацией материала.

Цель подготовки доклада:

- сформировать научно-исследовательские навыки и умения у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

### **Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом**

Показатель	Градация	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью есть несоответствия (отступления) в основном не соответствует	2 1 0
Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	структурировано, обеспечивает структурировано, не обеспечивает не структурировано, не обеспечивает	2 1 0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращённый к аудитории	рассказ без обращения к тексту рассказ с обращением тексту чтение с листа	2 1 0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	доступно без уточняющих вопросов доступно с уточняющими вопросами недоступно с уточняющими вопросами	2 1 0
Целесообразность, инструментальность наглядности, уровень её использования	целесообразна целесообразность сомнительна не целесообразна	2 1 0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	соблюдён (не превышен) превышение без замечания превышение с замечанием	2 1 0
Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные некоторые ответы нечёткие все ответы нечёткие/неполные	2 1 0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно иногда был неточен, ошибался не владеет	2 1 0
Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы ответил на большую часть вопросов не ответил на большую часть вопросов	2 1 0

### **Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:**

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

### **3. Дискуссия**

Дискуссия – это высказывание студентом своего мнения по теме, заданной преподавателем. В процессе познания исследуемой темы проводится и групповая дискуссия, позволяющая в процессе непосредственного общения путем логических доводов воздействовать на мнения, позиции и установки участников дискуссии. Данное мероприятие позволяет обеспечивать глубокую проработку имеющейся информации, а

также возможность высказывания студентами разных точек зрения по заданной преподавателем теме, тем самым, способствуя выработке адекватного в данной ситуации решения. Эта форма повышает вовлеченность участников в процесс исследования.

**Критериями оценки участия в дискуссии является** степень раскрытия сущности темы в ответах студентов, самостоятельность мышления, активность.

**Оценка «отлично»** ставится: обоснована актуальность рассматриваемой темы, присутствует анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы конкретные выводы, студент демонстрирует знание основной и дополнительной литературы по рабочей программе дисциплины.

**Оценка «хорошо»** ставится: имеются неточности в понимании материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях студента, недостаточная формулировка выводов, демонстрирует знание основной литературы по рабочей программе дисциплины.

**Оценка «удовлетворительно»** — частичное понимание обсуждаемого материала, недостаточное знание литературных источников, отсутствие выводов.

**Оценка «неудовлетворительно»** — отсутствие знаний по причине неподготовленности по рассматриваемой проблеме.

#### **4. Эссе.**

Эссе (франц. *essai* — попытка, проба, очерк, от лат. *exagium* — взвешивание), прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный характер.

##### **Признаки эссе:**

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.
- эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.
- как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.
- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Эссе — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

### **Структура эссе.**

#### **Титульный лист.**

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

**Критериями оценки эссе** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, степень раскрытия разных точек зрения на исследуемую проблему и качество формулирования собственного мнения соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию и защите эссе: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, выступление докладчика было логически выверенным, речь — ясной, ответы на вопросы — уверенными и обоснованными.

**Оценка «хорошо»** — основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, не четкости при ответах на вопросы.

**Оценка «удовлетворительно»** — имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности: тема освещена не полностью; допущены фактические ошибки в содержании; речь докладчика не структурирована, допускались неточности при ответах на вопросы.

**Оценка «неудовлетворительно»** — тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика логически не выдержана, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

## 5. Кейс-задания

Изучение дисциплины предполагает использование метода решения конкретных задач-ситуаций (кейс-заданий).

Предложенные кейс-задания студенты выполняют как на практических занятиях, так и самостоятельно в виде индивидуальных домашних заданий

### **Критерии оценки выполнения кейс-заданий:**

**Оценка «отлично»:** работа выполнена в полном объеме, студент демонстрирует полноту знаний по теме дисциплины, работа носит индивидуальный характер, содержит правильные результаты, соблюдены техника работы с кейсом, в ответе правильно и аккуратно выполняются все записи, студент может разъяснить этапы работы.

**Оценка «хорошо»:** работа выполнена правильно в полном объеме, работа носит индивидуальный характер с учетом 1-2 мелких погрешностей или 2-3 недочетов, исправленных самостоятельно по требованию преподавателя, в ответе правильно и аккуратно выполняются все записи, студент может разъяснить этапы работы.

**Оценка «удовлетворительно»:** работа выполнена правильно не менее чем наполовину, допущены 1-2 погрешности или одна грубая ошибка, студент может разъяснить этапы работы.

**Оценка «неудовлетворительно»:** допущены две (и более) грубые ошибки в ходе работы, которые обучающийся не может исправить даже по требованию преподавателя или работа выполнена в неполном объеме, студент не может разъяснить этапы работы.

## **6. Тест**

Тест – это инструмент оценивания уровня знаний, умений и навыков студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизованной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

**Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.**

Оценка «**отлично**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «**хорошо**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70 % тестовых заданий.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

## **7. Рубежная контрольная работа для заочной формы обучения**

**Контрольная работа** по дисциплине обучающимися **заочной формы обучения** выполняется после установочной сессии в виде письменного ответа на указанные в индивидуальном задании вопросы, отражающие содержание разделов дисциплины.

Вариант задания для студентов заочной формы обучения определяется по первой букве фамилии и последней цифре зачетной книжки с помощью таблицы, приведенной в методических указаниях.

**Критерии оценки**

**Оценка «отлично»** выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания в ответах на все вопросы контрольной работы, который изучил основную, умеет свободно и правильно аргументировать принятые решения, ознакомился с дополнительной литературой учебной программы дисциплины и приводит ее в списке использованных источников.

**Оценка «хорошо»** выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его в ответах на вопросы контрольной работы, но допускает в ответах некоторые неточности, изучил основную литературу учебной программы дисциплины и приводит ее в списке использованных источников.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные

формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу, знаком с основной литературой учебной программы дисциплины и приводит ее в списке использованных источников.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов раздела дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий, незнаком с основной литературой учебной программы дисциплины.

### **Курсовая работа**

Курсовая работа по дисциплине «Теория управления» должна отражать проблемные вопросы и современные достижения отечественной и зарубежной теории управления. Материалы и содержание курсовой работы должны основываться на теоретических положениях управления. Она должна свидетельствовать об умении автора исследовать проблемы управления, формулировать и аргументировано обосновывать выдвигаемые положения и тезисы, делать обобщающие выводы и заключения, обосновывать практические рекомендации. Курсовое исследование – творческий труд, результатом которого может быть и нетрадиционный, оригинальный взгляд на поставленную проблему, исследование которой может привести к неожиданным открытиям. В процессе выполнения курсовой работы обучающийся проявляет свою научно-исследовательскую зрелость, готовность к практическому применению приобретенных знаний, квалифицированному решению профессиональных проблем.

Выполнение обучающимся курсовой работы осуществляется под непосредственным контролем руководителя. После завершения работы обучающийся сдает ее на кафедру. Руководитель определяет ее соответствие требованиям и письменно дает свое заключение на титульном листе курсовой работы о возможности допустить ее к защите. Далее устанавливается дата и время ее защиты. При выставлении оценки за курсовую работу учитываются следующие факторы:

объем и качество выполнения курсовой работы,  
оригинальность и самостоятельность решения поставленных задач,

глубина знаний по выбранной теме,  
умение излагать результаты, объяснять источники данных, ориентироваться в законодательных и нормативных документах по данной теме,

способность обосновывать и защищать принятые решения, отвечать на заданные при защите вопросы как теоретического, так и практического характера.

### **Критерии оценки курсовой работы**

**«Отлично» выставляется за курсовую работу, в которой:**

1. Используется основная литература по проблеме.
2. Дано теоретическое обоснование актуальной темы и анализ передового опыта работы.
3. Показано применение научных методик и передового опыта в своей работе с испытуемыми, обобщен собственный опыт, иллюстрируемый различными наглядными материалами, сделаны выводы и даны практические рекомендации.
4. Работа безукоризненна в отношении оформления (орфография, стиль, цитаты, ссылки и т.д.).
5. Все этапы выполнены в срок.

**«Хорошо» выставляется в случае, если:**

1. Использована основная литература по теме (методическая и научная).
2. Дано теоретическое обоснование и анализ передового опыта работы.
3. Все этапы выполнены в срок.
4. Работа правильно оформлена.
5. Недостаточно описан личный опыт работы, применение научных исследований и передового опыта работы.

**«Удовлетворительно» выставляется:**

1. Библиография ограничена.
2. Нет должного анализа литературы по проблеме.
3. Хорошо обобщен собственный опыт работы.
4. Оформление работы правильное.
5. Большая часть выполнена в срок.

## **9. Экзамен**

### **Критерии оценки знаний обучающихся на экзамене**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов экзаменационного билета и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на экзамен, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в

стандартной ситуации.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на экзамен вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

## **8 Перечень основной и дополнительной литературы**

### **Основная учебная литература**

1 Заруба, Н. А. Теория управления : учебное пособие / Н. А. Заруба. — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 82 с. — ISBN 978-5-00137-291-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128410.html>

2 Костина, Н. Б. Теория управления : учебник / Н.Б. Костина, Т.В. Дуран, Д.А. Калугина. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 252 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/10.12737/textbook\\_58e741bf9ba680.6641029](http://www.dx.doi.org/10.12737/10.12737/textbook_58e741bf9ba680.6641029). - ISBN 978-5-16-012629-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002091>

2 Бурганова, Л. А. Теория управления : учебное пособие / Л. А. Бурганова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005576-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1210720>

3 Ким, С. А. Теория управления : учебник для бакалавров / С. А. Ким. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 240 с. - ISBN 978-5-394-02373-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091215>

### **Дополнительная литература**

1 Менеджмент : учеб. пособие / М. А. Нестеренко, О. Н. Салий, Д. В. Рылов. — Краснодар : КубГАУ, 2016. — 178 с. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/4AB\\_Pechat\\_A5\\_dve\\_str\\_VerstkaMenedzhment\\_KubGAU\\_1.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/4AB_Pechat_A5_dve_str_VerstkaMenedzhment_KubGAU_1.pdf)

2 Салий О.Н., Нестеренко М.А., Бережной А.В. Теория управления: учебное пособие, практикум, часть 1./О.Н. Салий, М.А. Нестеренко, А.В. Бережной. — Краснодар, КубГАУ, 2014. — Режим доступа: [http://edu.kubsau.ru/file.php/119/Teorija\\_upravlenija.pdf](http://edu.kubsau.ru/file.php/119/Teorija_upravlenija.pdf)

3 Семенова И. И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И. И. Семенова. — 2-е изд. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 199 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81778.html>

Тавокин Е.П. Теория управления : учеб. пособие / Е.П. Тавокин. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 202 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/970226>

## **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **Перечень ЭБС**

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

### **Рекомендуемые интернет-сайты**

— [Административно-управленческий портал](#) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.Aup.Ru>, свободный.

— [Электронная библиотека – Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов](#) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=48>, свободный, по подписке.

— [Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»](#) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru>, свободный.

— [Экономика и управление на предприятиях. Библиотека экономической и управленческой литературы](#) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://eup.ru>, свободный.

— [Федеральный портал «Российское образование»](#) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.edu.ru>, свободный.

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Теория управления: метод. рекомендации к практическим занятиям и выполнению самостоятельной работы для обучающихся направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» / сост. М.А. Нестеренко. — Краснодар: КубГАУ, 2020. — 68 с.  
[https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Teorija\\_upravlenija.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Teorija_upravlenija.pdf)

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования;
- автоматизировать расчеты аналитических показателей;
- автоматизировать поиск информации посредством использования справочных систем.

### **Перечень лицензионного ПО**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Краткое описание</b>
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

### **Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тематика</b>	<b>Электронный адрес</b>
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
3	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>

## **12. Материально-техническое обеспечение обучения по дисциплине для лиц с ОВЗ и инвалидов**

Входная группа в главный учебный корпус оборудован пандусом, кнопкой вызова, тактильными табличками, опорными поручнями, предупреждающими знаками, доступным расширенным входом, в корпусе есть специально оборудованная санитарная комната. Для перемещения инвалидов и ЛОВЗ в помещении имеется передвижной гусеничный ступенькоход. Корпус оснащен противопожарной звуковой и визуальной сигнализацией

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности.

Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3
Теория управления	Помещение №221 ГУК, площадь — 101м <sup>2</sup> ; посадочных мест — 95; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, для самостоятельной работы, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ	
	специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ; технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ; программное обеспечение: Windows, Office.	
	Помещение №114 ЗОО, площадь — 43м <sup>2</sup> ; посадочных мест — 25; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, для самостоятельной работы, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ	
	специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

### 13. Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

#### Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории обучающихся с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
<i>С нарушением зрения</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li><li>с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;</li><li>при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.</li></ul>
<i>С нарушением слуха</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li><li>с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</li><li>при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.</li></ul>
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li><li>устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li><li>с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</li></ul>

## **Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:**

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

### **Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины *Обучающиеся с нарушениями зрения***

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскопечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный,
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.)

на практических и лабораторных занятиях;

- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

***Обучающиеся с нарушениями опорно-двигательного аппарата  
(маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и  
патологию верхних конечностей)***

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания в них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

***Обучающиеся с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)***

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскопечатную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию верbalного материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
- минимизация внешних шумов;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

*Обучающиеся с прочими видами нарушений*  
**(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)**

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию верbalного материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы;
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.