

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ИМПЕРАТОРА ПЕТРА I»**

**Экономический факультет  
Кафедра Управления и маркетинга в АПК**

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой Управления и маркетинга  
в АПК, д.э.н., профессор



Е.В. Закшевская

«15» июня 2021 г.

**Фонд оценочных средств**

по дисциплине Б1.В.04 Теория организации в муниципальном управлении  
для направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»  
профиль подготовки бакалавров «Муниципальное управление сельских территорий»  
Прикладной бакалавриат

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Индекс	Формулировка	Разделы дисциплины											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	+	+	+	+								
ОПК-3	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия					+	+	+	+	+	+		+
ПК-2	владением навыками 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							+	+	+		+	
ПК-19	способностью эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды								+	+		+	

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

### 2.1 Шкала академических оценок освоения дисциплины

Виды оценок	Оценки			
	Академическая оценка по 4-х балльной шкале	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	хорошо

## 2.2 Текущий контроль

Код	Планируемые результаты	Раздел дисциплины	Содержание требований в разрезе разделов дисциплины	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№ Задания		
						Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
ОПК-2	<p><b>знать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- общие характеристики социальной организации как системы, подходы к определению ее миссии и стратегии;</li> </ul> <p><b>уметь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять на практике полученные теоретические знания при принятии решений о формах функционирования и развития организации, их проектировании;</li> </ul> <p><b>иметь навыки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постановки целей деятельности организации и применения методов принятия решений</li> </ul>	1-4	Знания о сущности организации как социальной системы, ее миссии и целях. Понятие факторов внутренней и внешней среды организации и их влияние на управленческие решения. Знание основных моделей жизненного цикла организации и особенностях управленческих решений на различных его этапах.	Лекция, практическая работа, самостоятельная работа	Устный опрос, тестирование,	Тесты из задания 3.2 Практические задания из раздела 3.3.	Тесты из задания 3.2 Практические задания из раздела 3.3.	Тесты из задания 3.2 Практические задания из раздела 3.3.
ОПК-3	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы проектирования организационных систем;</li> <li>- типы организационных структур управления и принципы их формирования;</li> <li>- общие и специфические законы</li> </ul>	5-9, 12	Знания принципах и свойствах организации, законах ее развития. Знания о системе управления организацией, сущно-	Лекция, практическая работа, самостоятельная работа	Устный опрос, тестирование,	Тесты из задания 3.2 Практические задания из раздела 3.3.	Тесты из задания 3.2 Практические задания из раздела 3.3.	Тесты из задания 3.2 Практические задания из раздела 3.3.

	<p>организации, ее принципы;</p> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать законы организации для разработки стратегии развития организация;</li> </ul> <p><b>иметь навыки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценки степени пригодности ресурсов и способностей организации для обеспечения устойчивого стратегического преимущества</li> <li>- делегирования полномочий, распределения прав и ответственности между органами и работниками управления</li> </ul>		<p>сти организационных структур управления, распределения прав и ответственности между органами и работниками управления.</p> <p>Знания об основах проектирования и перепроектирования организационных систем.</p>					
ПК-2	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы управления организационной культурой;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять анализ состояния организационной культуры и определять факторы, влияющие на нее;</li> </ul> <p><b>- иметь навыки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- практического применения принципов организационной культуры.</li> </ul>	7-9, 11	<p>Понимание сущности организационной культуры и методах ее формирования.</p>	<p>Лекция, практическая работа, самостоятельная работа</p>	<p>Устный опрос, тестирование,</p>	<p>Тесты из задания 3.2 Практические задания из раздела 3.3.</p>	<p>Тесты из задания 3.2 Практические задания из раздела 3.3.</p>	<p>Тесты из задания 3.2 Практические задания из раздела 3.3.</p>
ПК-19	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особенности процессов групповой динамики и принципов формирования команды;</li> <li>- сущность организационного</li> </ul>	8-9, 11	<p>Знания об основах групповой работы и принципах формирования команды.</p>	<p>Лекция, практическая работа, самостоятельная</p>	<p>Устный опрос, тестирование,</p>	<p>Тесты из задания 3.2 Практические задания из раз-</p>	<p>Тесты из задания 3.2 Практические задания из раз-</p>	<p>Тесты из задания 3.2 Практические задания из раз-</p>

---

	развития и методы преодоления сопротивления организационным изменениям; <b>уметь:</b> - создавать организации, работающие на принципах сотрудничества и сочетания общеорганизационных, групповых и индивидуальных интересов; - <b>иметь навыки</b> формирования команды и групповой работы;		Знания о методах проведения изменений в организациях.	ная работа		дела 3.3.	дела 3.3.	дела 3.3.
--	--	--	---	------------	--	-----------	-----------	-----------

## 2.3 Промежуточная аттестация

Код	Планируемые результаты	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№Задания		
				Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
ОПК-2	<p><b>знать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- общие характеристики социальной организации как системы, подходы к определению ее миссии и стратегии;</li> </ul> <p><b>уметь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять на практике полученные теоретические знания при принятии решений о формах функционирования и развития организации, их проектировании;</li> </ul> <p><b>иметь навыки</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постановки целей деятельности организации и применения методов принятия решений</li> </ul>	Лекция, практическая работа, самостоятельная работа	Экзамен	Вопросы к экзамену из раздела 3.1. Практические задания из раздела 3.3.	Вопросы к экзамену из раздела 3.1. Практические задания из раздела 3.3.	Вопросы к экзамену из раздела 3.1. Практические задания из раздела 3.3.
ОПК-3	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы проектирования организационных систем;</li> <li>- типы организационных структур управления и принципы их формирования;</li> <li>- общие и специфические законы организации, ее принципы;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать законы организации для разработки стратегии развития организация;</li> </ul> <p><b>иметь навыки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценки степени пригодности ресурсов и способностей организации для обеспечения устойчивого стратегического преимущества</li> </ul>	Лекция, практическая работа, самостоятельная работа	Экзамен	Вопросы к экзамену из раздела 3.1. Практические задания из раздела 3.3.	Вопросы к экзамену из раздела 3.1. Практические задания из раздела 3.3.	Вопросы к экзамену из раздела 3.1. Практические задания из раздела 3.3.

	- делегирования полномочий, распределения прав и ответственности между органами и работниками управления					
ПК-2	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы управления организационной культурой;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять анализ состояния организационной культуры и определять факторы, влияющие на нее;</li> <li>- <b>иметь навыки</b></li> <li>- практического применения принципов организационной культуры.</li> </ul>	Лекция, практическая работа, самостоятельная работа	Экзамен	Вопросы к экзамену из раздела 3.1. Практические задания из раздела 3.3.	Вопросы к экзамену из раздела 3.1. Практические задания из раздела 3.3.	Вопросы к экзамену из раздела 3.1. Практические задания из раздела 3.3.
ПК-19	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особенности процессов групповой динамики и принципов формирования команды;</li> <li>- сущность организационного развития и методы преодоления сопротивления организационным изменениям;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- создавать организации, работающие на принципах сотрудничества и сочетания общеорганизационных, групповых и индивидуальных интересов;</li> <li>- <b>иметь навыки</b></li> <li>формирования команды и групповой работы;</li> </ul>	Лекция, практическая работа, самостоятельная работа	Экзамен	Вопросы к экзамену из раздела 3.1. Практические задания из раздела 3.3.	Вопросы к экзамену из раздела 3.1. Практические задания из раздела 3.3.	Вопросы к экзамену из раздела 3.1. Практические задания из раздела 3.3.

## 2.4 Критерии оценки на экзамене

Оценка экзаменатора, уровень	Критерии
«отлично», высокий уровень	Обучающийся показал прочные знания основных положений учебной дисциплины, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы
«хорошо», повышенный уровень	Обучающийся показал прочные знания основных положений учебной дисциплины, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты.
«удовлетворительно», пороговый уровень	Обучающийся показал знание основных положений учебной дисциплины, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной
«неудовлетворительно»,	При ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины

## 2.5 Критерии оценки устного опроса

Оценка	Критерии
«отлично»	выставляется обучающемуся, если он четко выражает свою точку зрения по рассматриваемым вопросам, приводя соответствующие примеры
«хорошо»	выставляется обучающемуся, если он допускает отдельные погрешности в ответе
«удовлетворительно»	выставляется обучающемуся, если он обнаруживает пробелы в знаниях основного учебно-программного материала
«неудовлетворительно»	выставляется обучающемуся, если он обнаруживает существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины



## 2.6 Критерии оценки тестов

Ступени уровней освоения компетенций	Отличительные признаки	Показатель оценки сформированной компетенции
Пороговый	Обучающийся воспроизводит термины, основные понятия, способен узнавать языковые явления.	Не менее 55 % баллов за задания теста.
Продвинутый	Обучающийся выявляет взаимосвязи, классифицирует, упорядочивает, интерпретирует, применяет на практике пройденный материал.	Не менее 75 % баллов за задания теста.
Высокий	Обучающийся анализирует, оценивает, прогнозирует, конструирует.	Не менее 90 % баллов за задания теста.
Компетенция не сформирована		Менее 55 % баллов за задания теста.

## 2.7. Критерии оценки практических задач

Оценка	Критерии
«отлично»	ставится, если обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.
«хорошо»	ставится, если обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.
«удовлетворительно»	ставится, если обучающийся затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, даёт неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.
«неудовлетворительно»	ставится, если обучающийся даёт неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

## 2.8 Допуск к сдаче экзамена

1. Посещение занятий. Допускается один пропуск без предъявления справки.
2. Выполнены практические задания
3. На тестировании достигнут пороговый уровень освоения компетенции.

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

---

### 3.1 Вопросы к экзамену

1. Что изучает теория организации?
2. Какое место занимает теория организации в системе научных знаний?
3. Виды организаций, их роль в современном обществе
4. Каковы основные особенности понятий организации как объекта и как процесса?
5. Определение понятия «организация» как социальной системы
6. Какие существуют формы организации субъектов хозяйствования?
7. Сущность и этапы жизненного цикла организации
8. Как можно классифицировать компоненты внутренней среды организации?
9. Внешняя среда организации: среда прямого и косвенного воздействия
10. Технология и методы принятия управленческих решений.
11. Рассмотрите понятия «зависимость», «закон», «закономерность» и «принципы» применительно к организации
12. Назовите основополагающие законы, регламентирующие функционирование социальных организаций.
13. В сущность закона развития организации
14. В сущность закона самосохранения организации
15. Сформулируйте закон синергии.
16. Назовите законы организации второго уровня
17. Какое место занимает система управления в обеспечении жизнедеятельности организации?
18. В чем суть и принципы самоуправления?
19. Понятие группы и виды групп в организации
20. Организация как объект управления: механистический и органический подходы.
21. Понятие и принципы построения структуры управления.
22. Типы структур управлений организациями.
23. Виды и особенности бюрократических структур управления организациями.
24. Регламентация управленческой и организационной деятельности.
25. Опишите организационную дивизиональную структуру при специализации подразделений по технологическому, продуктовому принципам и по секторам рынка (в том числе по потребителям и по региональным рынкам).
26. Органические структуры управления: виды, принципы построения.
27. Какое место занимает организационная деятельность в системе управления организацией?
28. Какие виды организационных работ должен выполнять руководитель организации?
29. Концепция и уровни организационной культуры
30. Содержание организационной культуры
31. Типология организационной культуры.
32. Методы формирования организационной культуры
33. Методы поддержания организационной культуры.
34. Анализ культуры организации и ее изменение
35. Влияние национальной культуры на культуру организации
36. В чем сущность системного подхода к формированию организационных систем?
37. Как осуществляется процесс создания прообраза будущей организации?
38. Что составляет основу проектирования новых и преобразования действующих систем?
39. . Перечислите основные этапы организационного проектирования.
40. Реинжиниринг бизнес-процессов в организации.
41. Основные методы проведения изменений в организациях
42. Реакция людей на нововведения и психологические барьеры.
43. Создание предпосылок для позитивного отношения к нововведениям.
44. Преодоление противодействий к изменениям.

- 
45. Какие вы знаете классические модели организации?
  46. Какие современные тенденции развития организаций вы знаете?
  47. Каковы перспективы развития организации в будущем?
  48. Назовите и дайте характеристику перспективным направлениям развития организаций.
  49. Что такое сетевые организации?
  50. Опишите сущность виртуальных корпораций

### 3.2 Тестовые задания

1. Назовите признаки организации:
  - а) наличие двух и более человек, организационная структура, взаимодействие с внешней средой
  - б) наличие цели существования, организационная структура, взаимодействие с внешней средой
  - в) наличие множества лиц, использование ресурсов, наличие определенных границ
  - г) наличие двух и более человек, наличие цели существования, совместная деятельность, наличие определенных границ
2. Коммерческими организациями наряду с хозяйственными товариществами и обществами, являются:
  - а) потребительские кооперативы;
  - б) производственные кооперативы
  - в) общественные и религиозные организации
  - г) ассоциации и союзы
3. Что такое жизненный цикл организации?
  - а) период времени существования организации на рынке
  - б) период времени, в течение которого организация проходит этапы своего функционирования
  - в) период активности организации
  - г) период продвижения своего товара
4. Процессы в организационных системах протекают в соответствии с:
  - а) частными организационными принципами и законами;
  - б) общими организационными принципами;
  - в) общими организационными законами;
  - г) специфическими законами и принципами.
5. Каким будет эффект синергии на образном примере  $2 + 2 = 5$ ?
  - а) положительным
  - б) отрицательным
  - в) нулевым
  - г) нельзя рассмотреть на этом примере
6. Как называется стиль управления, при котором руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию?
  - а) демократическим
  - б) авторитарным
  - в) либеральным
  - г) произвольным стилем
7. Закон, отражающий необходимость согласования целей организации?
  - а) закон наименьших
  - б) закон композиции
  - в) закон пропорциональности
  - г) закон онтогенеза

---

8. По взаимосвязи с внешней средой системы классифицируют?

- а) открытые и закрытые
- б) активные и пассивные
- в) искусственные и естественные
- г) жесткие и мягкие

9. Основным законом организации является:

- а) закон развития;
- б) закон единства анализа и синтеза;
- в) закон синергии;
- г) закон информированности-упорядоченности.

10. К факторам внешней среды косвенного действия не относится:

- а) состояние экономики
- б) состояние нормативно-правовой базы в стране
- в) политический фактор
- г) технология

11. Формулировка «организационная система противостоит внутренним и внешним разрушающим воздействиям, используя для этого весь свой потенциал» соответствует закону:

- а) синергии;
- б) онтогенеза;
- в) самосохранения;
- г) композиции;

12. Этап «коллегиальности» в жизненном цикле организации характеризуется:

- а) размытыми целями, творческим подъемом
- б) быстрым ростом организации, осознанием своей миссии и формированием стратегии развития
- в) формализацией ролей, стабилизацией структуры
- г) стремлением к комплексности, децентрализацией, диверсифицированием рынков

13. Закон развития (онтогенеза) гласит?

- а) каждая система (биологическая или социальная) стремится сохранить себя и использовать для этого весь потенциал
- б) ритмичность работы организации должна находиться под контролем хозяйственных руководителей
- в) каждая система (биологическая или социальная) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла
- г) для каждой организации существует только ей присущая организационная структура

14. Организации, строящие свою деятельность исходя из выделенных государством средств?

- а) коммерческие
- б) неформальные
- в) сельскохозяйственные
- г) бюджетные

15. Идею о необходимости системного подхода к изучению организации высказал?

- а) А.А.Богданов
- б) М.Вебер

- 
- в) А.Файоль
  - г) Р.Лайкерт

16. Предметом теории организации является?

- а) организации, как системы взаимных элементов, законов и принципов
- б) взаимоотношения работников в коллективе
- в) различные теории построения организационных структур
- г) влияние государства на деятельность организации

17. Объектом исследования науки «Теория организации» является:

- а) социально-экономические организации;
- б) организационный опыт;
- в) организационные отношения и процессы.

18. Исходным постулатом тектологии является утверждение, что:

- а) мир познаваем;
- б) организации способны к саморегулированию;
- в) законы организации универсальны для систем любого типа;
- г) основным законом является закон синергии.

19. Первый научный подход к анализу организаций и процессу управления ими приписывают:

- а) Анри Файолю – «Общее и практическое управление»;
- б) Богданову А.А. – «Тектология. Всеобщая организационная наука»;
- в) Питеру Друкеру – «Практика управления».
- г) Фредерику У. Тейлору – «Принципы научного управления»;

20. Статическое состояние организации подразумевает:

- а) свертывание деятельности организации;
- б) неизменность во времени основных показателей организации;
- в) процесс освоения нового сектора рынка;
- г) стратегию бизнеса.

21. Формой динамического существования организации является:

- а) эволюция;
- б) процесс;
- в) ингрессия;
- г) бирегуляция.

22. Организационная культура - это?

- а) организация культурно-массовых мероприятий
- б) коллективное воспитание работника
- в) система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации
- г) культуры данного вида не существует

23. В каждой организации персонал всегда создает:

- а) неформальную группу
- б) условную группу
- в) высокоразвитую группу
- г) референтную группу

---

24. Как называется организационный набор правил поведения, которые ожидаются от индивида в определенной ситуации?:

- а) норма поведения
- б) предписание
- в) роль
- г) статус

25. Что предполагают процессы вхождения индивида в организацию?:

- а) изменение установок, ценностей и форм поведения индивида
- б) изменение установок, ценностей и форм поведения его коллег
- в) требование изменений действующих в организации норм поведения
- г) принятие существующих в организации стандартов поведения, должностных обязанностей, правил взаимоотношений

26. К функциям корпоративной культуры не относят:

- а) формирование благоприятного психологического климата в организации;
- б) духовное развитие персонала
- в) организации создание благоприятного имиджа компании
- г) правильное распределение вознаграждения

27. Связи, образующие между компонентами одного уровня организации?

- а) инвариантные
- б) горизонтальные
- в) прямые
- г) вертикальные

28. Некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого?

- а) структура
- б) система
- в) закон
- г) принцип

29. Совокупность вертикальных и горизонтальных связей, обеспечивающих упорядоченность, координируемость и регулируемость деятельности?

- а) организационно-управленческая структура
- б) технико-технологическая структура
- в) матричная структура
- г) социально-психологическая структура

30. Основными компонентами социальных систем являются:

- а) социальные группы;
- б) орудия и средства труда;
- в) духовные, нравственные ценности;
- г) процессы;

31. Для какого вида организационных структур управления характерно расширение среднего уровня управления и усиление его роли в деятельности организации:

- а) линейно-функциональная;
- б) функциональная;
- в) дивизиональная;
- г) проектная.

---

32. Высокая значимость линейного руководства и слабость функционального управления характерны для:

- а) дивизионных структур;
- б) штабных структур;
- в) матричных структур;
- г) линейно-функциональных структур;

33. Какая организационная структура управления предусматривает наличие взаимосвязанных по уровням иерархии рабочих групп:

- а) проектная;
- б) матричная;
- в) бригадная;
- г) дивизиональная;

34. Индивидуалистская корпоративная культура характеризуется:

- а) стремлением членов организации к повышению личного престижа и должностного статуса;
- б) внутригрупповым контролем;
- в) наличием мягких, доверительных отношений между руководителями и подчиненными;
- г) наличием норм прямого регулирования и жесткого контроля.

35. Выработанная в организации в процессе совместной деятельности совокупность материальных и духовных ценностей, норм поведения, проявлений, отражающих ее индивидуальность и проявляющаяся в социальной роли и восприятии внешней среды, представляет собой:

- а) организационную культуру;
- б) организационное поведение;
- в) организационные ценности;
- г) организационные отношения;

36. Команду как высший уровень развития группы характеризуют:

- а) общие цели и задачи деятельности
- б) групповая сплоченность
- в) единое настроение
- г) высокая референтность членов по отношению друг к другу

37. Корпоративный климат определяется:

- а) способом структурирования деятельности;
- б) характером формальных и неформальных отношений;
- в) системой мотивации персонала;
- г) системой контроля;

38. Проектирование организаций подразумевает:

- а) персонала для создаваемой организации;
- б) проектирование служебных помещений организации;
- в) схематичное изображение организационной структуры управления.
- г) процесс создания прообраза будущей организации;

39. Показатель структурной централизации представляет собой отношение:

- а) количества централизованных структурных подразделений к численности работников централизованных подразделений;

- 
- б) количества централизованных структурных подразделений к общему количеству структурных подразделений;
  - в) численности работников централизованных подразделений к общему количеству работников.

40. Показатель централизации персонала представляет собой отношение:

- а) количества централизованных структурных подразделений к численности работников централизованных подразделений;
- б) количества централизованных структурных подразделений к общему количеству структурных
- в) численности работников централизованных подразделений к общему количеству работников.

41. Реорганизация - это?

- а) ликвидация организации
- б) поэтапное проведение организационных изменений
- в) разработка бизнес-плана

42. Процесс создания проекта-прототипа, прообраза предлагаемого или возможного объекта или состояния?

- а) анализ
- б) прогнозирование
- в) реорганизация
- г) проектирование

43. К организационно-экономическим и управленческим нововведениям в организации можно отнести:

- а) разработку нового штатного расписания
- б) мобилизацию ресурсов для обновления средств производства
- в) формирование новых должностных инструкций
- г) сокращение аппарата управления

44. Организации, использующие высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы?

- а) корпоративные
- б) эдхократические
- в) механические
- г) партисипативные

45. Организация, создаваемая для реализации инновационного проекта, связанного со значительным риском, в инновационном менеджменте называется:

- а) виолентной
- б) эксплерентной
- в) венчурной
- г) коммутантной

### **3.3 Практические задания**

#### ***Практическое задание 1.***

Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры).



---

Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.  
Увеличение доли компании на рынке.  
Внедрение новых информационных технологий в управлении компанией.  
Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.  
Создание сплоченной управленческой команды.  
Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.  
Активное участие как представителя делового сообщества в политической жизни

России.

Повышение качества обслуживания клиентов.  
Контроль и экономия на затратах.  
Развитие корпоративной культуры.  
Создание эффективной структуры для обмена информацией внутри компании.

### ***Практическое задание 2.***

Прочитайте внимательно предложенный набор целей и выделите те, которые, по вашему мнению, преследуют компании, вступающие в интеграционные образования. Дополните этот перечень целями, указанными в перечне.

Снижение производственных издержек в результате роста объектов или специализации при горизонтальной интеграции.

Гарантия поставок и комплектующих изделий при вертикальной интеграции.

Снижение риска коммерческой деятельности за счет диверсификации.

Централизация выполнения общих управленческих функций.

Сокращение аппарата управления.

Общие интересы на рынке.

Использование потенциала и ресурсов партнеров.

Поглощение слабых компаний.

Ценовая монополия.

Рост инвестиций.

Кооперация в области НИОКР.

Сокращение численности работающих.

Обмен ресурсами в рамках общей системы деловых отношений.

Другие цели.

### ***Практическое задание 3.***

Ответьте на следующие вопросы, которые помогут вам сформулировать ключевые положения, принимаемые за основу при формировании системы управления совместной деятельностью сети.

1. Нужен ли в сетевом образовании общий руководящий орган?
2. Если «да», то каким образом он должен формироваться?
3. Как должна распределяться система ответственности между участниками?
4. Необходима ли централизация управления сетью?
5. Возможна ли (допускается ли) свободная конкуренция между участниками за расширение доли в общем объеме продаж?
6. Необходимы ли организация и координация деятельности участников?
7. В чем должна состоять система взаимного доверия участников?
8. Необходимо ли создавать сетевую культуру?

### ***Практическое задание 4.***

Из приведенного перечня выделите характеристики, отражающие содержание принципов управления сетью: сетевой культуры, взаимности и доверия.

1. Обязательства по отношению к членам сети.
2. Учет взаимных интересов, направленных на решение сетевой проблемы.

- 
3. Системы принятия решений.
  4. Ответственность.
  5. Системы контроля.
  6. Обмен информацией, методами и приемами.
  7. Совместное решение возникающих проблем.
  8. Открытость.
  9. Снижение уровня секретности.
  10. Выручка в обеспечении ресурсами.
  11. Сокращение бюрократических формальностей.

***Практическое задание 5.***

Организация как открытая система связана со множеством разных партнеров, для каждого из которых характерны:

- А. Специфические виды участия в ее делах;
- Б. Различные виды интересов в результатах работы организации;
- В. Контроль определенных параметров ее эффективности.

Определите по этим параметрам интересы следующих партнеров вашей организации.

1. Собственники.
2. Инвесторы и кредиторы.
3. Менеджмент.
4. Персонал.
5. Поставщики.
6. Покупатели.

***Практическое задание 6.***

Оценка уровня централизации или децентрализации управления производится, как правило, путем сравнения с аналогичными параметрами, достигнутыми организациями, принятыми в качестве базы (стандарта сравнения). Какую необходимо собрать информацию, которая позволит определить параметры, оценивающие данную черту структуры управления?

***Практическое задание 7.***

В составе линейно-функциональной структуры управления организацией решено создать подсистемы маркетинга, производства, финансов и персонала. Распределите между ними перечисленные ниже виды работ и оценочные показатели их деятельности, проанализируйте те возможности возникновения противоречивых интересов разных функциональных подсистем.

1. График выпуска продукции.
2. Затраты на производство.
3. Стратегия развития рынка.
4. Затраты на НИР и ОКР.
5. Ритмичность выпуска.
6. Показатели обновления продукции.
7. Обучение, повышение квалификации и переподготовка персонала.
8. Внедрение нововведений.
9. Производительность труда.
10. Показатели использования производственного оборудования.
11. Управление оборотными средствами.
12. Объем производства продукции (услуг).
13. Объем продаж.
14. Организация труда работников.
15. Доля продукции на рынке продаж.

- 
16. Системы оплаты труда работающих.
  17. Использование производственной мощности предприятия.
  18. Ценообразование.
  19. Продвижение товаров (услуг).

### ***Практическое задание 8.***

На основе изучения характеристик бюрократического и органического типов структур управления определите, к каким типам структур управления относятся приведенные положения.

1. Жесткое закрепление обязанностей и прав за исполнителями.
2. Отношения, базирующиеся на формально установленных нормах, стандартах, правилах.
3. Ориентация процессов на решение проблем.
4. Изменение лидеров в зависимости от характера решаемых проблем.
5. Оценка результатов работы по выполнению закрепленных за работниками и отделами функций.
6. Оценка результатов по степени проявления инициативности и творчества.
7. Плоская структура управления.
8. Иерархия в системе распределения функций и полномочий.
9. Групповая форма организации труда и управления.

### ***Практическое задание 9.***

Проанализируйте приведенные ниже группы признаков организационных структур управления и определите их вид.

А: 1) создание специализированных производственных отделений как самостоятельных объектов управления; 2) деление организации на элементы происходит по видам товаров и услуг, группам потребителей или регионам; 3) децентрализованная деятельность отделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций; 4) организация директивных связей по линейному принципу; 5) нацеленность на конечный результат; 6) ориентированность на оперативное принятие решений; 7) возможность организовать «центры прибыли»; 8) межфункциональная координация по каждому продукту, рынку и внутри регионов.

Б: 1) централизация управления на высшем уровне; 2) «шахтный» принцип построения организации и специализация управленческого процесса по функциональному признаку; 3) информация курсирует между прямыми руководителями и подчиненными; 4) высокий уровень формализации во взаимоотношениях работников; 5) отношения в организации строятся по принципу «руководство—подчинение»; 6) возможность воздействия только на ограниченный круг подчиненных.

В: 1) создание самостоятельного структурного подразделения численностью от 4 до 20 членов из числа управленческого и рабочего персонала для решения актуальных задач; 2) автономная работа подразделения; 3) самостоятельное принятие решений и координация работ внутри подразделения и с другими группами; 4) возможность привлекать для решения задач подразделения работников из других подразделений.

Г: 1) выделение в составе организации полуавтономных рабочих групп, каждая из которых концентрируется на выполнении определенной программы; 2) четко сформулированный конечный результат деятельности; 3) наделение руководителей программ комплексом полномочий в области планирования и организации выполнения работ, контроля за расходованием выделенных ресурсов, соблюдения сроков проведения работ, материального стимулирования работников; 4) временная основа работы; 5) участие в работе различных специалистов, между которыми устанавливаются отношения кооперации; 6) ограничения в ресурсах, выделяемых для достижения целей.

---

Д: 1) «решетчатая» организация, построенная по принципу двойного подчинения исполнителей - непосредственному руководителю базового подразделения и руководителю временной целевой группы, который наделен необходимыми полномочиями для организации работ по конкретной программе; 2) наличие двух групп исполнителей — группы постоянных членов, а также группы работников и специалистов из состава подразделений базовой структуры управления, работающих на временной основе; 3) двухсторонняя связь и взаимодействие базовой структуры и временных групп.

#### ***Практическое задание 10.***

**Пример 1.** Многие студенты посещают рестораны быстрого обслуживания фирмы «Макдональдс». На что обращаете Вы внимание, кроме цен на гамбургеры, чизбургеры? Чистота, быстрое обслуживание, максимум внимания к клиентам, единая форма, обращение между сотрудниками по имени, музыка, удобства и т. д. Но это только внешнее проявление организационной культуры. За всем этим лежит более глубокий пласт внутреннего содержания, громадная работа менеджеров всех уровней управления. Попробуйте раскрыть эту внутреннюю сущность.

**Пример 2.** Посещение одной из не самых лучших строительных площадок. Дороги разъезжены большегрузными машинами, грязь — без резиновых сапог не пройти, кругом строительный мусор, поломанные железобетонные плиты, торчащая из земли арматура, в общении работников брань, недовольство. Ясно, что труд здесь не в радость людям. Это тоже организационная культура с ее внешней стороны. Что необходимо предпринять и с чего начинать, чтобы исправить положение?

Задание:

1. Рассмотрите проблему формирования, поддержания и изменения организационной культуры. Выясняя эти вопросы, постарайтесь дать ответ, как организационная культура оказывает влияние на эффективность и успех работы.

2. Каков механизм взаимосвязи между высокой организационной культурой и процветанием данной организации?

3. Может ли быть так, что культура высока, а фирма терпит крах?

### **4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

**4.1 Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся П ВГАУ 1.1.01 – 2017, Положение о фонде оценочных средств П ВГАУ 1.1.13 – 2016**

## 4.2 Методические указания по проведению текущего контроля

1.	Сроки проведения текущего контроля	На практических занятиях
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории в течение практического занятия
3.	Требования к техническому оснащению аудитории	в соответствии с ОП ВО и рабочей программой
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	Коновалова С.Н.
5.	Вид и форма заданий	Собеседование
6.	Время для выполнения заданий	в течение занятия
7.	Возможность использования дополнительных материалов.	Обучающийся может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	Коновалова С.Н.
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал/доводится до сведения обучающихся в течение занятия
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в Воронежском ГАУ

**Рецензент:** Начальник отдела развития сельских территорий Департамента аграрной политики Воронежской области **Лыбакова Н.П.**

## 4.3 Ключи (ответы) к контрольным заданиям, материалам, необходимым для оценки знаний

### Ключ к тестам

1	Г	16	А	31	В
2	Б	17	Б	32	Г
3	Б	18	В	33	В
4	В	19	Г	34	А
5	А	20	Б	35	В
6	Б	21	Б	36	Б
7	Б	22	В	37	Б
8	А	23	А	38	Г
9	В	24	А	39	Б
10	Г	25	Г	40	В
11	В	26	Г	41	Б
12	Б	27	Б	42	Г
13	В	28	Б	43	Г
14	Г	29	А	44	Б
15	А	30	А	45	В