

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: заместитель директора  
Дата подписания: 13.01.2026 13:56:51  
Уникальный программный ключ:  
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

*Приложение 4*

к образовательной программе

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

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

**Б1.В.12 "Менеджмент в органах власти"**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

(код, наименование направления подготовки/специальности)

**"Государственная и муниципальная служба"**

(наименование образовательной программы)

**Магистр**

(квалификация)

**Заочная форма обучения**

(форма обучения)

Год набора – 2024

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) ФОС:**

Фоменко Е.И. канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории  
управления и государственного администрирования

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по дисциплине «Менеджмент в органах власти»**

**1.1. Основные сведения о дисциплине**

Таблица 1

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

Образовательная программа	Магистратура
Направление подготовки	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль	Государственная и муниципальная служба
Количество разделов дисциплины	4
Часть образовательной программы	Дисциплина вариативной части (Б1.В.12)
Формы текущего контроля	Доклад, устный ответ, решение кейс-заданий (ситуационных/практических заданий), контроль знаний по разделам
Показатели	Заочная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	1
<i>Общая трудоемкость (академ. часов)</i>	144
<i>Аудиторная контактная работа:</i>	
Лекционные занятия	4
Семинарские занятия	6
Консультации	2
Самостоятельная работа	123
Контроль	9
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	Экзамен

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

Таблица 2  
Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.3: Использует властные полномочия для организации работы команды по достижению поставленной цели	<b>Знать:</b> 1) процессы внутренней динамики команды, технологии и методы кооперации в командной работе; 2) концептуальные подходы, которые определяют феномен власти через различные процессы и явления, происходящие в организации; 3) принципы и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели, основы лидерства и командообразования, особенности различных стилей лидерства.	УК-3.3 З-1 УК-3.3 З-2 УК-3.3 З-3
		<b>Уметь:</b> 1) анализировать стили лидерства, групповую динамику, работу команды, организовывать работу команды, руководить работой команды, управлять процессами групповой динамики; 2) применять методы разрешения конфликтов и противоречий при работе в команде; 3) применять теоретические основы выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели на практике.	УК-3.3 У-1 УК-3.4 У-2 УК-3.3 У-3
		<b>Владеть:</b> 1) навыками поддержания целостности и единства организации, обеспечения участия всех членов организации в деятельности, направленной на осуществление единой цели; 2) навыками организации совместной работы в команде для достижения поставленной цели; 3) навыками развития лидерских качеств и использования их в управлении командой.	УК-3.3 В-1 УК-3.3 В-2 УК-3.3 В-3

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
ПК-1: Способен управлять деятельностью организаций социальной сферы	ПК-1.1: Способен организовать работу организации на основе выработанной стратегии, с учетом определения функций участников в зависимости от производственной ситуации.	<p><b>Знать:</b></p> <p>1) методы системного планирования действий по реализации выбранной стратегии и исполнительской последовательности алгоритмов управленческой деятельности;</p> <p>2) закономерности, формы и методы управления различными системами в условиях устойчивой социально ориентированной экономики; сущность функций менеджмента, их трансформацию в современных условиях;</p> <p>3) методы системного планирования действий по реализации выбранной стратегии и исполнительской последовательности алгоритмов управленческой деятельности; закономерности, формы и методы управления различными системами в условиях устойчивой социально ориентированной экономики; сущность функций менеджмента, их трансформацию в современных условиях.</p>	ПК-1.1 З-1 ПК-1.1 З-2 ПК-1.1 З-3
		<p><b>Уметь:</b></p> <p>1) распределять обязанности между подчиненными работниками, определять степень их ответственности, осуществлять делегирование полномочий;</p> <p>2) анализировать, планировать и организовывать работу структурных подразделений ответственных за организацию управления;</p> <p>3) организовать работу организации на основе выработанной стратегии, с учетом определения функций участников в зависимости от производственной ситуации</p>	ПК-1.1 У-1 ПК-1.1 У-2 ПК-1.1 У-3
		<p><b>Владеть:</b></p> <p>1) навыками организации работы предприятия/ учреждения/ организаций на основе выработанной стратегии;</p>	ПК-1.1 В-1

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		2) навыками применения теоретического инструментария к решению практических задач государственного и муниципального управления; 3) навыками применения теоретического инструментария к решению практических задач государственного и муниципального управления; навыками организации работы предприятия/учреждения/организации на основе выработанной стратегии с учетом определения функций участников в зависимости от производственной ситуации.	ПК-1.1 В-2 ПК-1.1 В-3

Таблица 3

**Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Номер семестра	Код индикатора компетенции	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Общая теория управления. Методические основы менеджмента</b>				
1.	Тема 1.1 Общая теория управления. Закономерности управления различными Системами.	1	УК-3.3, ПК-1.1.	доклад, устный ответ, решение ситуационных/практических заданий
2.	Тема 1.2. Методические основы менеджмента. Инфраструктура Менеджмента.	1	УК-3.3, ПК-1.1.	доклад, устный ответ, решение ситуационных/практических заданий
3.	Тема 1.3. Моделирование ситуаций и разработка решений.	1	УК-3.3, ПК-1.1.	доклад, устный ответ, решение ситуационных/практических заданий, контроль знаний по 1 разделу
<b>Раздел 2. Основные функции менеджмента: планирование организации, мотивация и контроль</b>				
4.	Тема 2.1. Природа и состав функций менеджмента. Планирование, организационные отношения в системе менеджмента.	1	УК-3.3, ПК-1.1.	доклад, устный ответ, решение ситуационных/практических заданий

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Номер семестра	Код индикатора компетенции	Наименование оценочного средства
5.	Тема 2.2. Мотивация деятельности в Менеджмент.	1	УК-3.3, ПК-1.1.	доклад, устный ответ, решение ситуационных/практических заданий
6.	Тема 2.3. Регулирование и контроль в системе менеджмента	1	УК-3.3, ПК-1.1.	доклад, устный ответ, решение ситуационных/практических заданий, контроль знаний по 2 разделу
<b>Раздел 3. Управление человеком и группой</b>				
7.	Тема 3.1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента. Управление человеком и управление группой.	1	УК-3.3, ПК-1.1.	доклад, устный ответ, решение ситуационных/практических заданий
8.	Тема 3.2. Конфликтность в менеджменте	1	УК-3.3, ПК-1.1.	доклад, устный ответ, решение ситуационных/практических заданий, контроль знаний по 3 разделу
<b>Раздел 4. Факторы эффективности в менеджменте</b>				
9.	Тема 4.1. Факторы эффективности	1	УК-3.3, ПК-1.1.	доклад, устный ответ, решение ситуационных/практических заданий
10.	Тема 4.2. Концептуальная власть - необходимое условие эффективного менеджмента	1	УК-3.3, ПК-1.1.	доклад, устный ответ, решение ситуационных/практических заданий, контроль знаний по 4 разделу

**РАЗДЕЛ 2.**  
**ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**  
**«МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ»**

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

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

- ЛЗ – лекционное занятие;
- СЗ – семинарское занятие;
- УО – устный опрос;
- Д – доклад;
- КЗ – кейс-задача;
- СЗ\* – ситуационное задание;
- ПЗ – практическое задание;
- КЗР – контроль знаний по разделу;
- ТЗ – тестовое задание;
- СР – самостоятельная работа;

## ИЗ – индивидуальное задание.

Таблица 2.1

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

Наимено- вание раздела / темы	Вид задания					
	ЛЗ	С3 / СР			Всего за тему	КЗР (ТЗ)
		УО	Д	КЗ (С3*/ПЗ)		
P.1.T.1.1	-	-	2	3	5	10
P.1.T.1.2	-	-	2	3	5	
P.1.T.1.3	-	-	2	3	5	
P.2.T.2.1	-	3	2	6	11	
P.2.T.2.2	-	3	2	6	11	
P.2.T.2.3	-	3	2	6	11	
P.3.T.3.1	1	-	2	3	6	
P.3.T.3.2	1	-	2	3	6	
P.4.T.4.1	-	-	2	3	5	
P.4.T.4.2	-	-	2	3	5	
<b>Итого:</b> <b>100 б.</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>39</b>	<b>70</b>	<b>20</b>

**2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся**

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

Критерии оценки:

правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

использование дополнительного материала (обязательное условие);

рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

**Балл «3»** ставится, если обучающийся:

1) полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;

3) излагает материал последовательно и правильно.

**Балл «2»** ставится, если обучающийся:

1) достаточно полно отвечает по содержанию задания;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, но возникают затруднения в применении знаний на практике, приводит необходимые примеры только по учебнику, конспекту лекций;

3) излагает материал последовательно, допускает не значительные ошибки.

**Балл «1»** ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «2», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

Обучающийся не получает баллов, если ответы неверные или отсутствуют.

### **ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ:**

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному/ фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
<b>РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.</b>	
Тема 1.1. Общая теория управления. Закономерности управления различными системами.	<p>1. Что представляет собой управление как социальное явление? Охарактеризуйте основные признаки и элементы процесса управления.</p> <p>2. В чем заключается сущность системного подхода к управлению? Опишите основные принципы и этапы применения системного подхода.</p> <p>3. Раскройте понятие «закон управления». Приведите примеры основных законов управления и объясните их значение для управленческой практики.</p> <p>4. Что такое принципы управления? Классифицируйте основные принципы управления и приведите примеры их реализации в органах власти.</p> <p>5. Объясните взаимосвязь между целями, задачами и функциями управления. Приведите примеры целей, задач и функций управления в органах власти.</p> <p>6. Охарактеризуйте особенности управления самоорганизующимися системами. Каковы условия возникновения и развития самоорганизации в органах власти?</p> <p>7. Каковы особенности управления открытыми и закрытыми системами? Приведите примеры открытых и закрытых систем в органах власти и объясните их различия.</p> <p>8. Опишите закономерности управления сложными системами. Какие методы используются для управления сложными системами в органах власти?</p>
Тема 1.2. Методические основы менеджмента. Инфраструктура менеджмента.	<p>1. Что такое методология менеджмента и какова ее роль в управлении органами власти?</p> <p>2. Какие основные подходы к управлению</p>

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
	<p>используются в органах власти и в чем их особенности? (Например, системный, процессный, ситуационный)</p> <p>3. Определите понятие «менеджмент в органах власти». В чем его специфика по сравнению с менеджментом в коммерческих организациях?</p> <p>4. Какова роль и значение менеджмента в повышении эффективности государственного управления?</p> <p>5. Перечислите основные принципы менеджмента в органах власти и дайте их краткую характеристику.</p> <p>6. Охарактеризуйте объект и субъект управления в органах власти.</p> <p>7. В чем заключается разница между понятиями «управление» и «менеджмент» применительно к государственному сектору?</p> <p>8. Охарактеризуйте основные принципы менеджмента, применимые в органах власти. Приведите примеры их практической реализации.</p> <p>9. Какие методы менеджмента наиболее эффективны в органах власти и почему? (Например, SWOT-анализ, бенчмаркинг, управление по целям).</p> <p>10. Какова роль стратегического планирования в управлении органами власти? Какие этапы включает процесс стратегического планирования?</p> <p>11. Какие нормативно-правовые акты регулируют методические основы менеджмента в органах власти?</p> <p>12. В чем особенности применения различных стилей руководства в органах власти? Какой стиль руководства наиболее эффективен в современных условиях?</p> <p>13. Что понимается под инфраструктурой менеджмента в органах власти? Какие элементы она включает?</p> <p>14. Какие требования предъявляются к информационному обеспечению управления в органах власти? Какие информационные системы используются?</p> <p>15. Как осуществляется документооборот в органах власти? Какие технологии используются для автоматизации документооборота?</p> <p>16. Какова роль кадрового обеспечения в управлении органами власти? Какие требования предъявляются к квалификации государственных служащих?</p> <p>17. Как осуществляется материально-техническое</p>

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
	<p>обеспечение деятельности органов власти?</p> <p>18. Какие требования предъявляются к финансовому обеспечению деятельности органов власти? Каковы источники финансирования?</p> <p>19. Какова роль коммуникаций в управлении органами власти? Какие каналы коммуникации используются?</p> <p>20. Какие современные технологии применяются для совершенствования инфраструктуры менеджмента в органах власти? (Например, облачные технологии, Big Data, искусственный интеллект)</p>
Тема 1.3. Моделирование ситуаций и разработка решений	<p>1. Как осуществляется процесс принятия управленческих решений в органах власти? Какие факторы влияют на этот процесс?</p> <p>2. Определение и значение моделирования ситуаций в управлении:</p> <p>3. Что такое моделирование ситуаций в контексте менеджмента в органах власти?</p> <p>4. Каково значение моделирования ситуаций для повышения эффективности управленческих решений в органах власти?</p> <p>5. Какие основные цели преследует моделирование ситуаций в процессе принятия управленческих решений?</p> <p>6. Типы и классификация моделей, используемых в управлении:</p> <p>7. Какие основные типы моделей используются в процессе моделирования ситуаций в органах власти? Приведите примеры.</p> <p>8. По каким критериям можно классифицировать модели, применяемые в управлении?</p> <p>9. В чем заключаются преимущества и недостатки использования различных типов моделей (например, статистических, имитационных, экспертных)?</p> <p>10.Какие основные этапы включает в себя процесс моделирования ситуаций? Опишите каждый этап подробно.</p> <p>11.Какова роль определения проблемы и постановки целей на начальном этапе моделирования?</p> <p>12.Какие методы сбора и анализа данных используются при моделировании ситуаций в органах власти?</p> <p>13.Какие основные методы используются для разработки альтернативных управленческих решений на основе результатов моделирования?</p> <p>14.В чем заключаются особенности применения</p>

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
	<p>методов анализа затрат и выгод при принятии решений в органах власти?</p> <p>15. Как проводится оценка рисков и неопределенностей при анализе разработанных решений?</p> <p>16. Какие современные инструменты и технологии используются для моделирования ситуаций и поддержки принятия решений в органах власти?</p> <p>17. Какова роль информационных систем и баз данных в процессе моделирования и анализа данных?</p> <p>18. Какие программные продукты и платформы наиболее эффективны для моделирования сложных социальных и экономических процессов в органах власти?</p> <p>19. Приведите примеры успешного применения моделей для решения конкретных управленческих задач в различных сферах государственного управления (например, здравоохранение, образование, транспорт).</p> <p>20. Какие особенности следует учитывать при моделировании ситуаций в сфере социально-экономического развития территорий?</p> <p>21. Как моделирование может помочь в прогнозировании и управлении кризисными ситуациями в органах власти?</p>
<b>РАЗДЕЛ 2. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА: ПЛАНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, МОТИВАЦИЯ И КОНТРОЛЬ</b>	
Тема 2.1. Природа и состав функций менеджмента. Планирование, организационные отношения в системе менеджмента.	<p>1. Что такое организационная структура управления? Опишите основные типы организационных структур управления и их особенности.</p> <p>2. В чем заключаются особенности управления иерархическими системами? Приведите примеры иерархических структур в органах власти.</p> <p>3. Какова роль организационной структуры в обеспечении эффективности управления в органах власти? Какие типы организационных структур наиболее распространены?</p> <p>4. Определите понятие «планирование» в контексте управления органами власти.</p> <p>5. Какие виды планирования используются в органах власти? Приведите примеры.</p> <p>6. В чем заключается роль стратегического планирования в системе государственного управления?</p> <p>7. Охарактеризуйте основные этапы процесса планирования.</p> <p>8. Какие методы и инструменты используются при</p>

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
	<p>планировании в органах власти?</p> <p>9. Какие существуют критерии оценки эффективности планов?</p> <p>10. Определите понятие «организационная структура управления».</p> <p>11. В чем заключается роль делегирования полномочий в системе управления?</p> <p>12. Охарактеризуйте основные элементы организационной культуры в органах власти.</p> <p>13. Какие факторы влияют на формирование организационной структуры управления в органах власти?</p> <p>14. Как осуществляется координация и контроль в системе управления?</p> <p>15. Определите понятие «организационное проектирование» в контексте органов власти.</p>
Тема 2.2. Мотивация деятельности в менеджменте.	<p>1. Как осуществляется мотивация персонала в органах власти? Какие методы мотивации являются наиболее действенными?</p> <p>2. Что такое мотивация в контексте менеджмента в органах власти? Опишите основные компоненты и цели мотивационного процесса.</p> <p>3. Какие ключевые теории мотивации наиболее релевантны для сферы государственного управления? Сравните и проанализируйте их применимость к специфике работы государственных служащих.</p> <p>4. Как изменились подходы к мотивации персонала в государственных органах с течением времени? Опишите основные исторические этапы и факторы, повлиявшие на эти изменения.</p> <p>5. Какие особенности мотивации характерны для государственной службы по сравнению с коммерческим сектором? В чем заключаются основные отличия в мотивационных факторах и методах стимулирования?</p> <p>6. Каковы этические аспекты мотивации в органах власти? Как обеспечить соблюдение принципов честности, справедливости и прозрачности при разработке и реализации мотивационных схем?</p> <p>7. Какие внутренние факторы (потребности, ценности, интересы) оказывают наибольшее влияние на мотивацию государственных служащих? Приведите примеры.</p> <p>8. Какие внешние факторы (условия труда, стиль руководства, организационная культура) влияют на мотивацию государственных служащих? Оцените их относительную значимость.</p> <p>9. Какую роль играет уровень заработной платы и</p>

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
	<p>социальный пакет в мотивации государственных служащих? Влияет ли материальное стимулирование на эффективность их работы?</p> <p>10. Как влияют возможности профессионального развития и карьерного роста на мотивацию государственных служащих? Какие механизмы необходимо создать для поддержания высокого уровня мотивации в этой области?</p> <p>11. Как влияет чувство причастности к общественно значимой деятельности на мотивацию государственных служащих? Какие методы можно использовать для усиления этого фактора?</p> <p>12. Какие существуют основные инструменты материального стимулирования государственных служащих? Оцените эффективность различных видов премий, надбавок и бонусов.</p> <p>13. Какие существуют основные инструменты нематериального стимулирования государственных служащих? Приведите примеры успешных практик признания, поощрения и вовлечения персонала.</p> <p>14. Как разработать эффективную систему мотивации, учитывающую специфику конкретного государственного органа и категории персонала? Опишите основные этапы и принципы разработки такой системы.</p> <p>15. Как оценить эффективность применяемых методов мотивации? Какие показатели можно использовать для измерения влияния мотивационных схем на результаты деятельности государственного органа?</p> <p>16. Какие информационные технологии могут быть использованы для повышения эффективности мотивации государственных служащих? Приведите примеры применения электронных систем управления персоналом и онлайн-платформ для признания заслуг.</p>
Тема 2.3. Регулирование и контроль в системе менеджмента.	<p>1. Как осуществляется контроль за деятельностью органов власти? Какие виды контроля применяются?</p> <p>2. Что такое регулирование в контексте менеджмента в органах власти?</p> <p>3. Почему регулирование и контроль являются неотъемлемой частью эффективного менеджмента в государственных органах?</p> <p>4. Какие основные цели и задачи преследуют системы регулирования и контроля в государственном управлении?</p> <p>5. В чем заключается разница между регулированием и контролем в управленческом</p>

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
	<p>процессе?</p> <p>6. Какие виды регулирования используются в органах власти (например, законодательное, административное, финансовое)? Приведите примеры.</p> <p>7. Какие формы контроля применяются в системе государственного управления (например, предварительный, текущий, последующий)? Охарактеризуйте каждую из них.</p> <p>8. Какие методы контроля наиболее эффективны в различных ситуациях (например, проверки, мониторинг, аудит)?</p> <p>9. Как сочетаются различные виды и формы регулирования и контроля в практике государственного управления?</p> <p>10. Кто является субъектом регулирования и контроля в органах власти? (Например, вышестоящие органы, контрольные органы, общественные организации).</p> <p>11. Какие объекты подлежат регулированию и контролю в системе государственного управления? (например, бюджетные средства, государственное имущество, административные процессы).</p> <p>12. Каковы полномочия и ответственность различных субъектов регулирования и контроля?</p> <p>13. Как обеспечивается независимость и объективность контрольных органов?</p> <p>14. Какие этапы включает в себя процесс регулирования в органах власти?</p> <p>15. Как осуществляется планирование и организация контрольной деятельности?</p> <p>16. Какие методы сбора и анализа информации используются в процессе контроля?</p> <p>17. Как происходит оценка результатов контроля и принятие корректирующих мер?</p> <p>18. Как обеспечивается соблюдение законности в процессе регулирования и контроля?</p> <p>19. Какие меры ответственности предусмотрены за нарушение законодательства в сфере контроля?</p> <p>20. Какие информационные технологии используются для автоматизации процессов регулирования и контроля в органах власти?</p> <p>21. Какие возможности предоставляет электронное правительство для совершенствования системы регулирования и контроля?</p> <p>22. Какие перспективы развития информационных технологий в сфере государственного контроля?</p>

### **РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕКОМ И ГРУППОЙ**

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
Тема 3.1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента. Управление человеком и управление группой	<p>1. Какова роль информации в процессе управления? Опишите основные требования к управленческой информации и методы ее анализа.</p> <p>2. Что такое «динамика групп»? Какова ее роль в системе менеджмента государственных органов?</p> <p>3. Какие факторы влияют на динамику групп в контексте государственной службы?</p> <p>4. Опишите основные стадии развития группы. Как их знание помогает в управлении коллективом?</p> <p>5. Какие типы групп можно выделить в органах власти (формальные, неформальные, целевые и т.д.)?</p> <p>6. В чем заключаются различия между формальными и неформальными группами? Каковы их преимущества и недостатки с точки зрения эффективности управления?</p> <p>7. Как структура группы (размер, состав, иерархия) влияет на ее динамику и результативность?</p> <p>8. Какие роли могут выполнять члены группы? Приведите примеры ролей, типичных для государственных органов.</p> <p>9. Как распределение ролей влияет на эффективность работы группы? Что делать, если роли распределены неоптимально?</p> <p>10. Каковы основные факторы, определяющие межличностные отношения в группе? Как конфликты влияют на динамику группы и способы их разрешения?</p> <p>11. Какие методы можно использовать для улучшения межличностных отношений в группе?</p> <p>12. Что такое лидерство? В чем разница между лидерством и управлением?</p> <p>13. Какие существуют стили лидерства? Какой стиль лидерства наиболее эффективен в органах власти? Обоснуйте свой ответ.</p> <p>14. Какие качества необходимы эффективному лидеру в государственном управлении?</p> <p>15. Как развить лидерские качества?</p> <p>16. В чем заключаются основные различия между управлением отдельным человеком и управлением группой?</p> <p>17. Что такое команда? В чем разница между командой и группой?</p> <p>18. Каковы основные принципы формирования эффективной команды?</p> <p>19. Какие этапы проходит процесс командообразования?</p>

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
	20. Какие методы можно использовать для стимулирования командной работы?
Тема 3.2. Конфликтность в менеджменте	<p>1. Каковы основные причины возникновения конфликтов в группах?</p> <p>2. Какие существуют стратегии управления конфликтами?</p> <p>3. Какие методы можно использовать для разрешения конфликтов в группе?</p> <p>4. Как превратить конфликт в возможность для роста и развития группы?</p> <p>5. Что понимается под конфликтом, и каковы его ключевые характеристики в рамках государственной службы? Как конфликт отличается от разногласий или конкуренции?</p> <p>6. Классифицируйте основные виды конфликтов, возникающих в органах власти. Какие типы конфликтов наиболее распространены в государственных структурах (например, межличностные, межгрупповые, организационные)? Приведите примеры каждого типа и укажите факторы, способствующие их возникновению.</p> <p>7. Проанализируйте причины возникновения конфликтов в органах власти. Какие организационные, личностные и социально-психологические факторы провоцируют конфликтные ситуации в государственных учреждениях? Как влияют на конфликтность такие аспекты, как распределение ресурсов, коммуникация, структура власти и ценности?</p> <p>8. Оцените положительные и отрицательные последствия конфликтов в органах власти. Какие выгоды может принести конструктивный конфликт (например, улучшение принятия решений, стимулирование инноваций)? Какие негативные последствия могут возникнуть в результате деструктивных конфликтов (например, снижение производительности, ухудшение морального климата, утечка кадров)?</p> <p>9. Опишите основные стратегии управления конфликтами в органах власти. Какие стили поведения в конфликте (например, уклонение, слаживание, компромисс, сотрудничество, конкуренция) наиболее эффективны в различных ситуациях? Приведите примеры применения каждой стратегии в контексте государственной службы.</p> <p>10. Разработайте алгоритм действий руководителя при возникновении конфликта в подчиненном</p>

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
	<p>подразделении. Какие шаги должен предпринять руководитель для выявления, анализа и разрешения конфликта? Как правильно организовать переговорный процесс и достичь взаимовыгодного решения?</p> <p>11. Определите роль коммуникации в предотвращении и разрешении конфликтов в органах власти. Как эффективно использовать коммуникативные навыки (например, активное слушание, эмпатию, убеждение) для снижения конфликтности и улучшения взаимопонимания между сотрудниками?</p> <p>12. Оцените эффективность различных методов разрешения конфликтов в органах власти. Какие методы (например, посредничество, арбитраж, административное разбирательство) наиболее подходят для разрешения специфических типов конфликтов? Как оценить результативность выбранного метода и внести необходимые корректизы?</p> <p>13. Проанализируйте влияние организационной культуры на уровень конфликтности в органах власти. Как ценности, нормы и традиции организации влияют на возникновение и развитие конфликтов? Какие изменения в организационной культуре могут способствовать снижению конфликтности и созданию более гармоничной рабочей среды?</p> <p>14. Предложите меры по профилактике конфликтов в органах власти. Какие конкретные шаги можно предпринять для предотвращения возникновения конфликтов (например, разработка четких должностных инструкций, совершенствование системы мотивации, организация тренингов по управлению конфликтами)? Как создать систему раннего предупреждения и реагирования на потенциальные конфликтные ситуации?</p>
<b>РАЗДЕЛ 4. ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ</b>	
Тема 4.1. Факторы эффективности	<p>1. Какие методики используются для оценки эффективности управления в органах власти? Какие показатели применяются?</p> <p>2. Что понимается под «эффективностью» в контексте деятельности органов государственной власти? Какие ключевые параметры используются для её измерения?</p> <p>3. Каковы основные отличия между эффективностью и результативностью в государственном управлении? Приведите примеры,</p>

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
	<p>илюстрирующие эти различия.</p> <p>4. Какие субъективные и объективные факторы оказывают влияние на эффективность работы органов государственной власти? Как эти факторы взаимодействуют между собой?</p> <p>5. Какова роль стратегического планирования в повышении эффективности деятельности органов государственной власти? Какие инструменты стратегического планирования вы знаете?</p> <p>6. Какие методы оценки эффективности деятельности органов государственной власти существуют? Охарактеризуйте их сильные и слабые стороны.</p> <p>7. Каким образом можно использовать результаты оценки эффективности для улучшения деятельности органов государственной власти? Какие механизмы обратной связи существуют?</p> <p>8. Как измерить эффективность внедрения новых технологий и инноваций в работу органов власти? Какие показатели следует учитывать?</p> <p>9. Какие ключевые компетенции необходимы государственным служащим для эффективного выполнения своих обязанностей? Как эти компетенции можно развивать?</p> <p>10. Влияет ли стиль руководства на эффективность работы подчиненных в органах власти? Какие стили руководства наиболее предпочтительны?</p> <p>11. Как организовать эффективную систему обучения и повышения квалификации государственных служащих? Какие форматы обучения наиболее эффективны?</p> <p>12. Каким образом можно оценить эффективность системы управления персоналом в органе государственной власти? Какие показатели следует учитывать?</p> <p>13. Как создать благоприятную рабочую атмосферу, способствующую повышению эффективности работы сотрудников? Какие факторы влияют на психологический климат в коллективе?</p> <p>14. Какие методы борьбы с коррупцией и злоупотреблениями властью могут способствовать повышению эффективности деятельности органов власти?</p> <p>15. Как обеспечить справедливость и прозрачность в системе продвижения по службе? Как это влияет на мотивацию и эффективность работы сотрудников?</p> <p>16. Какова роль общественного мнения в оценке эффективности деятельности органов государственной власти? Как органы власти могут</p>

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
	<p>взаимодействовать с общественностью для улучшения своей работы?</p> <p>17. Влияет ли качество законодательства на эффективность деятельности органов государственной власти? Какие критерии следует учитывать при оценке качества законодательства?</p> <p>18. Каким образом политическая стабильность влияет на эффективность государственного управления? Как органы власти могут адаптироваться к изменяющимся политическим условиям?</p> <p>19. Влияет ли экономическая ситуация в стране на эффективность деятельности органов государственной власти? Какие меры могут быть приняты для повышения эффективности в условиях экономического кризиса?</p> <p>20. Как международные стандарты и передовой опыт других стран могут быть использованы для повышения эффективности государственного управления?</p> <p>21. Какова роль средств массовой информации в формировании общественного мнения об эффективности деятельности органов власти? Как органы власти могут эффективно взаимодействовать со СМИ?</p> <p>22. Влияет ли уровень доверия населения к органам власти на их эффективность? Какие меры могут быть приняты для повышения доверия?</p> <p>23. Каким образом развитие информационных технологий влияет на эффективность деятельности органов государственной власти? Какие риски связаны с использованием информационных технологий в государственном управлении?</p>
Тема 4.2. Концептуальная власть - необходимое условие эффективного менеджмента	<p>1. В чем заключается сущность понятия «концептуальная власть»? Каковы ее основные характеристики и отличия от других форм власти в органах власти?</p> <p>2. Раскройте взаимосвязь между концептуальной властью и эффективным менеджментом в органах власти. Почему концептуальная власть является необходимым условием для достижения поставленных целей?</p> <p>3. Определите основные элементы структуры концептуальной власти. Как они взаимодействуют между собой и влияют на принятие управленческих решений?</p> <p>4. Какие исторические и современные примеры демонстрируют роль концептуальной власти в управлении государством и обществом?</p>

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
	<p>5. В чем состоят преимущества и недостатки использования концептуальной власти в органах власти? Какие риски могут возникнуть при ее злоупотреблении?</p> <p>6. Какие источники легитимности концептуальной власти существуют в органах власти? Как они формируются и поддерживаются?</p> <p>7. Определите основные инструменты формирования и укрепления концептуальной власти в органах власти. Какие из них наиболее эффективны в современных условиях?</p> <p>8. Какую роль играют идеология, ценности и убеждения в формировании концептуальной власти? Как они транслируются и внедряются в сознание сотрудников и общества?</p> <p>9. Каково значение экспертного знания и аналитической информации для укрепления концептуальной власти? Как обеспечить их доступность и объективность?</p> <p>10. Как коммуникационные стратегии и информационные технологии используются для формирования общественного мнения и поддержки концептуальной власти?</p> <p>11. Как концептуальная власть влияет на процессы планирования и принятия решений в органах власти? Как обеспечить учет различных точек зрения и интересов?</p> <p>12. Какова роль концептуальной власти в формировании организационной культуры и системы ценностей в органах власти? Как обеспечить ее соответствие современным требованиям и вызовам?</p> <p>13. Как концептуальная власть влияет на мотивацию и вовлеченность сотрудников в достижение поставленных целей? Как создать систему стимулов, основанную на общих ценностях и убеждениях?</p> <p>14. Каким образом концептуальная власть влияет на взаимодействие органов власти с обществом и другими заинтересованными сторонами? Как обеспечить прозрачность и подотчетность?</p> <p>15. Как оценить эффективность использования концептуальной власти в органах власти? Какие показатели и критерии можно использовать для этого?</p> <p>16. Какие факторы могут ограничивать эффективность использования концептуальной власти в органах власти? Как их преодолеть?</p> <p>17. Какие риски и последствия могут возникнуть</p>

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
	<p>при злоупотреблении концептуальной властью? Как их предотвратить?</p> <p>18. Какие механизмы контроля и противовесов необходимо внедрить для обеспечения законности и этичности использования концептуальной власти?</p> <p>19. Как обеспечить разнообразие и плюрализм мнений в органах власти? Как избежать доминирования одной точки зрения и подавления альтернативных?</p> <p>20. Какова роль гражданского общества и средств массовой информации в контроле над концептуальной властью? Как обеспечить их независимость и объективность?</p>

## **2.2. Рекомендации по оцениванию докладов обучающихся**

**Балл «2»** ставится, если обучающийся:

при аргументации ответа демонстрирует теоретические знания; свободно владеет научной терминологией; проявляет творческие способности при анализе причин и факторов способствующих появлению проблем.

знает и владеет навыками самостоятельной исследовательской работы по выбранной теме; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов; может обосновать свои суждения, применить знания на практике.

**Балл «1»** ставится, если обучающийся:

не может достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры, на 50% дополнительных вопросов им даны неверные ответы;

выступление оформлено со значительными отступлениями от требований методических рекомендаций;

подготовленная информация представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Отсутствует наличие авторской позиции, самостоятельность суждений. Выступление оформлено с невыполнением требований методических рекомендаций.

## ***ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ»***

### **РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.**

#### ***Тема 1.1. Общая теория управления. Закономерности управления различными системами***

1. Управление как универсальная функция: Эволюция взглядов на управление от древности до современности. Сравнение управления в технических, биологических и социальных системах.

2. Закономерности управления и их проявление в органах власти: Анализ основных закономерностей управления (закон необходимого разнообразия, закон развития, закон синергии и др.) и их применения в государственном управлении.

3. Системный подход в управлении: Применение системного анализа для

решения управленческих задач в органах власти. Определение границ системы, элементов и взаимосвязей.

4. Кибернетический подход в управлении: Использование принципов кибернетики для построения эффективных систем управления в органах власти. Роль обратной связи, регулирования и самоорганизации.

5. Информационные процессы в управлении: Значение информации в управлении. Виды информации, каналы передачи и методы обработки информации в органах власти.

6. Теория организации как основа менеджмента: Рассмотрение организации как системы. Основные элементы организации, организационная структура и ее влияние на эффективность управления.

***Тема 1.2. Методические основы менеджмента. Инфраструктура менеджмента.***

1. Методы управления в органах власти: Классификация методов управления (административные, экономические, социально-психологические). Сравнительный анализ их эффективности в различных ситуациях.

2. Принципы управления в органах власти: Анализ основных принципов управления (единоначалие, разделение труда, делегирование полномочий, ответственность и др.) и их применение в практике государственного управления.

3. Инфраструктура менеджмента в органах власти: Анализ элементов инфраструктуры (нормативно-правовая база, информационное обеспечение, кадровое обеспечение, финансовое обеспечение). Оценка эффективности инфраструктуры.

***Тема 1.3. Моделирование ситуаций и разработка решений***

1. Управленческие решения в органах власти: Процесс принятия управленческих решений. Методы анализа проблем, разработка альтернативных решений, выбор оптимального решения и его реализация.

2. Моделирование в управлении: Роль и значение моделирования в процессе принятия управленческих решений. Типы моделей (графические, математические, имитационные) и их применение в органах власти.

3. Анализ внешней среды организации: Идентификация и оценка факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность органов власти (политические, экономические, социальные, технологические факторы). SWOT-анализ.

4. Анализ внутренней среды организации: Оценка сильных и слабых сторон организации, определение ключевых компетенций и ресурсов.

5. Разработка альтернативных управленческих решений: Методы генерации идей (мозговой штурм, метод Дельфи). Оценка альтернативных решений на основе различных критериев (экономическая эффективность, социальная значимость, политическая целесообразность).

6. Принятие решений в условиях неопределенности и риска: Анализ рисков и неопределенностей. Методы управления рисками (избежание, снижение, передача, принятие).

7. Методы оптимизации управленческих решений: Линейное программирование, динамическое программирование, теория игр. Применение методов оптимизации для повышения эффективности деятельности органов власти.

8. Ответственность за принятые решения.

9. Методы анализа и оценки альтернативных решений.

10. Учет политических, социальных и экономических факторов при принятии решений.

## РАЗДЕЛ 2. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА: ПЛАНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, МОТИВАЦИЯ И КОНТРОЛЬ

### ***Тема 2.1. Природа и состав функций менеджмента. Планирование, организационные отношения в системе менеджмента.***

1. Методы прогнозирования в управлении: Экстраполяция, экспертные оценки, статистические методы. Применение прогнозов для планирования деятельности органов власти.
2. Функции управления в органах власти: Планирование и организация – содержание и взаимосвязь функций. Особенности реализации функций управления в государственном секторе.
3. Организационная структура органов власти: Типы организационных структур (линейная, функциональная, матричная и др.). Преимущества и недостатки различных структур, выбор оптимальной структуры для конкретных задач.
4. Эволюция управленческой мысли и ее адаптация к государственному сектору.
5. Специфика функций менеджмента в органах государственной власти.
6. Принципы эффективного управления в государственных организациях.
7. Разработка стратегических целей и задач для государственных учреждений.
8. Анализ внешней и внутренней среды при планировании.
9. Методы прогнозирования и моделирования в государственном планировании.
10. Типы организационных структур и их применимость в государственном управлении.
11. Делегирование полномочий и распределение ответственности.
12. Оптимизация бизнес-процессов в государственных организациях.

### ***Тема 2.2. Мотивация деятельности в менеджменте***

1. Иерархия потребностей Маслоу и ее интерпретация в государственном секторе.
2. Теория двух факторов Герцберга и удовлетворенность работой государственных служащих.
3. Теория ожиданий Врума и мотивация достижения в органах власти.
4. Система материального стимулирования: заработка плата, премии, бонусы.
5. Нематериальные методы мотивации: признание, развитие карьеры, возможности обучения.
6. Формирование позитивной рабочей среды и корпоративной культуры.
7. Взаимосвязь между мотивацией и производительностью труда.
8. Методы оценки эффективности мотивационных программ.
9. Разработка индивидуальных планов развития для сотрудников.
10. Предотвращение коррупции и злоупотреблений в системе мотивации.
11. Соблюдение принципов справедливости и равенства при распределении ресурсов.
12. Создание культуры честности и прозрачности в органах власти.

### ***Тема 2.3. Регулирование и контроль в системе менеджмента***

1. Предварительный, текущий и последующий контроль в работе органов власти.
2. Финансовый, административный и стратегический контроль.
3. Роль контроля в обеспечении законности и эффективности деятельности органов власти.
4. Инспекционные проверки и мониторинг в деятельности органов власти.

5. Анализ отчетности и показателей эффективности.
6. Законодательное и нормативное регулирование.
7. Разработка регламентов и стандартов работы.
8. Контроль за соблюдением нормативных актов.
9. Организация системы внутреннего контроля.
10. Оценка рисков и разработка контрольных процедур.
11. Ответственность за функционирование системы внутреннего контроля.
12. Роль общественности в контроле за деятельностью органов власти.
13. Взаимодействие со средствами массовой информации.
14. Обеспечение прозрачности и открытости в работе органов власти.

## **РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕКОМ И ГРУППОЙ**

### ***Тема 3.1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента. Управление человеком и управление группой***

1. Роль лидера в создании мотивирующей атмосферы в коллективе.
2. Стили лидерства и их влияние на мотивацию подчиненных.
3. Развитие лидерских качеств у руководителей органов власти.
4. Роль лидера в формировании эффективной команды в органах власти: Анализ стилей лидерства, применимых в государственной службе, и их влияния на мотивацию и продуктивность сотрудников.
5. Методы развития командного духа в государственных организациях: Практические инструменты для укрепления межличностных связей, повышения доверия и улучшения коммуникации в коллективе.
6. Психологические аспекты управления персоналом в государственной службе: Анализ индивидуальных особенностей сотрудников, мотивационных факторов и методов адаптации к рабочей среде.
7. Эффективное делегирование полномочий как инструмент развития лидерства и командной работы: Разработка критерии делегирования, определение уровней ответственности и методов контроля выполнения задач.

### ***Тема 3.2. Конфликтность в менеджменте***

1. Управление конфликтами внутри групп в органах власти: Изучение причин возникновения конфликтов, стратегии их разрешения и методы профилактики деструктивного поведения.
2. Природа и типы конфликтов в органах власти: Классификация конфликтов по различным критериям, определение их причин и потенциальных последствий для организаций.
3. Стратегии управления конфликтами в государственной службе: Сравнительный анализ различных подходов к разрешению конфликтов, выбор оптимальной стратегии в зависимости от ситуации.
4. Медиация как эффективный инструмент урегулирования конфликтов в органах власти: Изучение принципов и методов медиации, роль медиатора в процессе разрешения конфликта.
5. Профилактика конфликтов в государственных организациях: Разработка мер по предупреждению возникновения конфликтных ситуаций, создание благоприятной рабочей атмосферы.
6. Этика поведения в конфликтных ситуациях для государственных служащих: Определение норм и принципов поведения, позволяющих минимизировать негативные последствия конфликтов.

## РАЗДЕЛ 4. ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

### **Тема 4.1. Факторы эффективности**

1. Роль информационных технологий в повышении эффективности деятельности органов власти: Использование современных ИТ-решений для автоматизации процессов, улучшения коммуникации и повышения прозрачности работы.
2. Мотивация персонала как ключевой фактор повышения эффективности работы органов власти: Анализ различных систем мотивации, разработка эффективных стимулов для повышения производительности труда.
3. Оценка эффективности деятельности государственных служащих: Разработка критериев и методов оценки, позволяющих определить вклад каждого сотрудника в достижение целей организации.
4. Управление временем и личная эффективность руководителя в органах власти: Практические методы планирования, организации и контроля времени для повышения продуктивности работы.

### **Тема 4.2. Концептуальная власть - необходимое условие эффективного менеджмента**

1. Сущность и источники концептуальной власти в органах власти: Определение понятия концептуальной власти, анализ ее роли в формировании стратегии и принятия решений.
2. Развитие стратегического мышления как основа концептуальной власти руководителя: Практические методы развития навыков анализа, прогнозирования и планирования для эффективного управления.
3. Влияние концептуальной власти на принятие управленческих решений в органах власти: Анализ процесса принятия решений, роль концептуальной власти в обеспечении их обоснованности и эффективности.
4. Формирование общественного мнения и концептуальная власть: Изучение методов влияния на общественное мнение, использование концептуальной власти для продвижения интересов организации.
5. Этические аспекты использования концептуальной власти в государственной службе: Определение границ применения концептуальной власти, недопустимость злоупотребления ею в личных целях.

### **2.3. Рекомендации по оцениванию результатов кейс-задачи (ситуационных/практических задач)**

**Балл «3»** ставится, если:

кейс (ситуационное/практическое задание) решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами изучаемой дисциплины и смежных дисциплин.

**Балл «2»** ставится, если:

кейс (ситуационное/практическое задание) решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией.

**Балл «1»** ставится, если:

кейс (ситуационное/практическое задание) решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии.

## **ТИПОВЫЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ (СИТУАЦИОННЫЕ/ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ) ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

### **РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### **Тема 1.1. Общая теория управления. Закономерности управления различными системами.**

Кейс-задание 1: «Реформа здравоохранения в регионе»

Ситуация: В регионе Х наблюдается старение населения, увеличение числа хронических заболеваний и недостаточная доступность медицинских услуг в сельской местности. Бюджет здравоохранения ограничен. Губернатор поручил департаменту здравоохранения разработать и реализовать программу реформирования системы здравоохранения, направленную на повышение эффективности и доступности медицинской помощи.

Задача:

Идентифицируйте основные закономерности управления, применимые к системе здравоохранения как сложной социальной системе. Учтите принципы иерархичности, обратной связи, адаптивности и целенаправленности.

Проанализируйте возможные причины неэффективности существующей системы здравоохранения, опираясь на принципы общей теории управления.

Предложите конкретные управленческие решения, направленные на повышение эффективности и доступности медицинских услуг, учитывая ограниченность ресурсов. Обоснуйте свой выбор.

Оцените потенциальные риски и барьеры при реализации предложенных решений. Предложите меры по их минимизации.

Ситуационная задача 1: «Оптимизация работы отдела социального обеспечения»

Ситуация: Отдел социального обеспечения муниципального образования столкнулся с резким увеличением числа обращений граждан за социальными выплатами и пособиями. Штат отдела не укомплектован, сотрудники перегружены работой, что приводит к задержкам в обработке заявлений и жалобам граждан.

Задача:

Определите основные проблемы в управлении отделом социального обеспечения, используя инструменты системного анализа.

Предложите варианты оптимизации работы отдела, включая перераспределение обязанностей, внедрение новых технологий (например, электронного документооборота), повышение квалификации сотрудников.

Оцените экономическую эффективность предложенных мер.

Разработайте план внедрения изменений в работу отдела.

Практическая задача 1: «Анализ эффективности управления в городской администрации»

Задача: Проведите анализ системы управления в городской администрации (выберите конкретную администрацию или используйте гипотетический пример). Оцените эффективность работы различных подразделений, выявите слабые места и

предложите рекомендации по улучшению управленческих процессов.

Методика:

Проведите SWOT-анализ системы управления.

Изучите структуру управления, распределение полномочий и ответственности.

Проанализируйте систему коммуникаций и координации между подразделениями.

Оцените систему мотивации и стимулирования сотрудников.

Предложите конкретные меры по повышению эффективности управления.

## **Тема 1.2. Методические основы менеджмента. Инфраструктура менеджмента.**

Кейс-задание 1: «Разработка стратегии развития регионального туризма»

Ситуация: Регион обладает значительным туристическим потенциалом (природные ресурсы, исторические памятники), но туристическая инфраструктура развита слабо. Поток туристов незначительный. Губернатор поручил разработать стратегию развития регионального туризма на ближайшие 5 лет.

Задача:

Определите цели и задачи стратегии развития регионального туризма, исходя из анализа текущей ситуации и потенциала региона.

Разработайте SWOT-анализ регионального туризма.

Определите ключевые направления развития туризма (например, экологический, культурно-познавательный, активный туризм).

Предложите конкретные мероприятия по развитию туристической инфраструктуры, продвижению региона на туристическом рынке, повышению качества обслуживания туристов.

Определите необходимые ресурсы для реализации стратегии и источники финансирования.

Разработайте систему мониторинга и оценки эффективности реализации стратегии.

Ситуационная задача 1: «Внедрение системы управления проектами в органе власти»

Ситуация: В органе власти реализуется несколько крупных проектов, направленных на развитие инфраструктуры. Однако, проекты часто реализуются с задержками, превышением бюджета и не достигают запланированных результатов.

Задача:

Обоснуйте необходимость внедрения системы управления проектами в органе власти.

Определите основные элементы системы управления проектами (например, планирование, организация, контроль, мотивация).

Предложите структуру проектного офиса в органе власти.

Разработайте систему отчетности по проектам.

Определите ключевые показатели эффективности управления проектами.

## **Тема 1.3. Моделирование ситуаций и разработка решений.**

Кейс-задание 1: «Реагирование на чрезвычайную ситуацию (наводнение)»

Ситуация: В регионе произошло сильное наводнение. Подтоплены жилые дома, объекты инфраструктуры, сельскохозяйственные угодья. Жители нуждаются в эвакуации, медицинской помощи, продуктах питания и питьевой воде.

Задача:

Разработайте модель ситуации, учитывающую различные факторы (масштаб бедствия, число пострадавших, состояние инфраструктуры, наличие ресурсов).

Определите приоритетные задачи в условиях чрезвычайной ситуации.

Предложите комплекс мер по оказанию помощи пострадавшим, восстановлению инфраструктуры, предотвращению дальнейшего распространения бедствия.

Определите ресурсы, необходимые для реализации предложенных мер.

Разработайте план взаимодействия различных служб и ведомств в условиях чрезвычайной ситуации.

**Ситуационная задача 1: «Принятие решения о строительстве нового спортивного комплекса»**

Ситуация: В городе наблюдается недостаток спортивных объектов. Городская администрация рассматривает возможность строительства нового спортивного комплекса.

Задача:

Определите критерии оценки целесообразности строительства спортивного комплекса (например, социальная значимость, экономическая эффективность, экологическая безопасность).

Разработайте несколько альтернативных вариантов проекта (например, различные типы спортивных сооружений, различные места размещения).

Оцените каждый вариант проекта по заданным критериям.

Примите решение о строительстве спортивного комплекса, обосновав свой выбор.

**Ситуационная задача 2: «Разработка мер в контексте социально-экономического развития муниципального образования»**

В небольшом муниципальном образовании N наблюдается стагнация в социально-экономическом развитии. Несмотря на наличие ресурсов и потенциала для роста, ключевые показатели, такие как занятость населения, привлечение инвестиций и развитие инфраструктуры, остаются на низком уровне. Глава администрации, господин Сидоров, осознает необходимость изменений в управленческой структуре и методах работы, однако сталкивается с сопротивлением со стороны консервативно настроенных чиновников и отсутствием четкого понимания, какие конкретно меры необходимо предпринять.

Какие основные проблемы в системе управления могут являться причиной стагнации в муниципальном образовании N, учитывая описанную ситуацию?

Какие конкретные шаги господин Сидоров может предпринять для повышения эффективности управления и стимулирования социально-экономического развития муниципального образования N?

Какие методы преодоления сопротивления переменам могут быть наиболее эффективными в данной ситуации?

**Практическая задача 1: «Разработка модели принятия решений в органе власти»**

Задача: Разработайте модель принятия решений в органе власти (выберите конкретный орган или используйте гипотетический пример). Модель должна учитывать различные факторы, влияющие на процесс принятия решений, а также этапы принятия решений (определение проблемы, сбор информации, анализ альтернатив, выбор решения, реализация решения, контроль).

Методика:

Определите ключевые этапы процесса принятия решений в выбранном органе власти.

Выявите факторы, влияющие на процесс принятия решений (например, политические факторы, экономические факторы, социальные факторы).

Разработайте алгоритм принятия решений, учитывающий различные факторы и этапы процесса.

Предложите систему оценки качества принимаемых решений.

## РАЗДЕЛ 2. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА: ПЛАНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, МОТИВАЦИЯ И КОНТРОЛЬ

**Тема 2.1. Природа и состав функций менеджмента. Планирование, организационные отношения в системе менеджмента.**

Кейс-задание 1: «Разработка стратегического плана развития городского парка»

Ситуация: Городской парк переживает упадок. Инфраструктура устарела, посещаемость снизилась, бюджетное финансирование сокращается. Глава городской администрации поручает разработать стратегический план развития парка на ближайшие 5 лет.

Задача:

Определите цели и задачи развития парка, исходя из потребностей жителей и возможностей бюджета.

Разработайте SWOT-анализ, выявив сильные и слабые стороны парка, а также возможности и угрозы внешней среды.

Предложите конкретные мероприятия по улучшению инфраструктуры, привлечению посетителей, диверсификации источников финансирования.

Разработайте систему показателей для оценки эффективности реализации стратегического плана.

Вопросы для обсуждения:

Какие заинтересованные стороны необходимо учитывать при разработке стратегического плана?

Как обеспечить участие жителей в процессе планирования?

Какие риски могут возникнуть при реализации плана и как их минимизировать?

Кейс-задание 2: «Оптимизация организационной структуры департамента культуры»

Ситуация: В департаменте культуры наблюдается дублирование функций, низкая скорость принятия решений, недостаточная координация между отделами.

Задача:

Проанализируйте существующую организационную структуру департамента.

Выявите недостатки и предложите варианты оптимизации структуры (например, матричная структура, проектная организация).

Обоснуйте свой выбор, учитывая специфику деятельности департамента и цели повышения эффективности управления.

Разработайте схему новой организационной структуры и опишите функции каждого подразделения.

Вопросы для обсуждения:

Какие факторы необходимо учитывать при выборе организационной структуры?

Как преодолеть сопротивление изменениям со стороны сотрудников?

Как оценить эффективность новой организационной структуры?

Практическая задача 1: «Разработка положения об отделе муниципального контроля»

Задача: Разработайте положение об отделе муниципального контроля, определяющее его цели, задачи, функции, права и обязанности. Учтите требования законодательства и специфику деятельности органов местного самоуправления.

Практическая задача 2: «Анализ организационной структуры органа власти»

Задача: Проведите анализ организационной структуры органа власти (выберите конкретный орган или используйте гипотетический пример). Оцените соответствие

структуры целям и задачам органа, выявите недостатки и предложите рекомендации по ее совершенствованию.

**Методика:**

Изучите организационную структуру органа власти (схема, регламенты).

Проведите анализ распределения полномочий и ответственности.

Оцените систему коммуникаций и координации между подразделениями.

Выявите дублирование функций, избыточные звенья управления.

Предложите варианты оптимизации организационной структуры.

### **Тема 2.2. Мотивация деятельности в менеджменте.**

**Кейс-задание 1: «Мотивация сотрудников районной администрации»**

**Ситуация:** В районной администрации наблюдается текучка кадров, снижение мотивации сотрудников, формальное отношение к работе.

**Задача:**

Проведите анализ причин демотивации сотрудников (например, низкая заработная плата, отсутствие перспектив карьерного роста, неблагоприятный психологический климат).

Предложите комплекс мер по повышению мотивации сотрудников, учитывая их потребности и интересы (материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, возможности обучения и развития).

Разработайте систему оценки эффективности мотивационных мероприятий.

**Вопросы для обсуждения:**

Какие методы мотивации наиболее эффективны для государственных служащих?

Как учитывать индивидуальные особенности сотрудников при разработке системы мотивации?

Как создать благоприятный психологический климат в коллективе?

**Кейс-задание 2: «Мотивация волонтеров в некоммерческой организации»**

**Ситуация:** Некоммерческая организация, занимающаяся помощью бездомным животным, испытывает трудности с привлечением и удержанием волонтеров.

**Задача:**

Определите потребности и мотивы волонтеров.

Разработайте систему мотивации волонтеров, основанную на нематериальных стимулах (признание, благодарность, возможность самореализации, участие в интересных проектах).

Предложите способы вовлечения волонтеров в процесс принятия решений.

**Вопросы для обсуждения:**

Чем отличается мотивация волонтеров от мотивации оплачиваемых сотрудников?

Какие этические аспекты необходимо учитывать при работе с волонтерами?

Как оценить эффективность системы мотивации волонтеров?

**Практическая задача 1: «Разработка системы премирования сотрудников отдела социальной защиты»**

**Задача:** Разработайте систему премирования сотрудников отдела социальной защиты, учитывающую показатели эффективности их работы, сложность выполняемых задач, качество обслуживания населения.

### **Тема 2.3. Регулирование и контроль в системе менеджмента.**

**Кейс-задание 1: «Контроль за исполнением муниципальных контрактов»**

**Ситуация:** Администрация города заключила муниципальный контракт на

строительство детской площадки. В ходе реализации контракта возникли нарушения сроков и качества работ.

Задача:

Определите причины нарушений.

Разработайте систему контроля за исполнением муниципальных контрактов, включающую этапы планирования, организации, мониторинга и оценки.

Предложите меры по предотвращению нарушений в будущем.

Вопросы для обсуждения:

Какие виды контроля наиболее эффективны при реализации муниципальных контрактов?

Как обеспечить прозрачность и объективность контроля?

Какие санкции могут быть применены к подрядчику за нарушение условий контракта?

**Кейс-задание 2: «Регулирование деятельности общественного транспорта»**

Ситуация: В городе наблюдаются проблемы с организацией работы общественного транспорта: переполненные автобусы, несоблюдение расписания, отсутствие информации для пассажиров.

Задача:

Проанализируйте причины проблем.

Предложите меры по регулированию деятельности общественного транспорта, направленные на улучшение качества обслуживания населения (оптимизация маршрутной сети, внедрение системы контроля за соблюдением расписания, информирование пассажиров).

Разработайте систему показателей для оценки эффективности работы общественного транспорта.

Вопросы для обсуждения:

Какие нормативные акты регулируют деятельность общественного транспорта?

Как обеспечить баланс интересов перевозчиков и пассажиров?

Как использовать современные технологии для улучшения работы общественного транспорта?

**Практическая задача 1: «Разработка регламента проведения проверок органами муниципального контроля»**

Задача: Разработайте регламент проведения проверок органами муниципального контроля, определяющий порядок планирования, проведения и оформления результатов проверок. Учтите требования законодательства и специфику деятельности органов местного самоуправления.

### **РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕКОМ И ГРУППОЙ**

**Тема 3.1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента. Управление человеком и управление группой.**

**Кейс-задание 1: «Проект 'Улучшение сервиса' в Департаменте Социальной Защиты»**

Ситуация: В Департаменте Социальной Защиты N-ской области запущена программа «Улучшение сервиса», направленная на повышение удовлетворенности граждан качеством предоставляемых услуг. Для реализации программы сформирована рабочая группа из 10 человек, представляющих различные отделы департамента (отдел приема граждан, отдел социальных выплат, юридический отдел, отдел информационных технологий). Руководителем группы назначен заместитель начальника департамента,

опытный, но несколько авторитарный управленец. На первых этапах работы группы возникли серьезные разногласия: представители отдела приема граждан настаивали на немедленном внедрении электронных очередей, юридический отдел выражал опасения по поводу соответствия нововведений действующему законодательству, а отдел информационных технологий указывал на технические ограничения. Руководитель группы, не вникая в суть споров, настаивал на быстром принятии решений и переходе к активной фазе реализации проекта. Это привело к демотивации членов группы, снижению эффективности работы и возникновению конфликтов.

Задание:

1. Проанализируйте сложившуюся ситуацию с точки зрения теории групповой динамики. Определите стадии развития группы, в которой находится рабочая группа.
2. Оцените стиль лидерства заместителя начальника департамента. Насколько он эффективен в данной ситуации?
3. Предложите конкретные меры по улучшению микроклимата в группе и повышению ее эффективности. Рассмотрите возможности применения различных стилей лидерства и методов управления групповой динамикой.
4. Оцените, каким образом можно использовать индивидуальные особенности членов группы для достижения целей проекта.

**Ситуационная задача 1: «Неформальный лидер в отделе»**

**Ситуация:** В отделе государственной службы работает специалист, не занимающий руководящей должности, но обладающий значительным авторитетом среди коллег. Он часто берет на себя инициативу в решении сложных задач, оказывает помощь другим сотрудникам, делится своим опытом и знаниями. Формальный руководитель отдела (начальник) видит в этом угрозу своему авторитету и пытается всячески подавить активность неформального лидера, критикуя его публично и не поддерживая его инициативы.

Задание:

1. Проанализируйте ситуацию с точки зрения управления человеческими ресурсами. Каковы возможные последствия действий начальника отдела?
2. Как, по вашему мнению, должен поступить начальник отдела, чтобы использовать потенциал неформального лидера в интересах организации?
3. Предложите стратегии взаимодействия формального и неформального лидера для повышения эффективности работы отдела.

**Практическая задача 1: «Разработка командных норм»**

**Задание:** Разделитесь на группы по 5-7 человек. Представьте, что вы – вновь сформированная рабочая группа, которой поручено разработать предложения по оптимизации процесса оказания государственных услуг.

1. Определите цели и задачи вашей рабочей группы.
2. Разработайте и согласуйте командные нормы (правила поведения) для эффективной работы группы (например, правила проведения совещаний, правила принятия решений, правила разрешения конфликтов).
3. Обоснуйте необходимость каждой из разработанных норм.
4. Представьте результаты своей работы в форме презентации.

### **Тема 3.2. Конфликтность в менеджменте.**

**Кейс-задание 1: «Конфликт интересов при распределении бюджета»**

**Ситуация:** В администрации муниципального образования происходит распределение бюджетных средств между различными отделами и управлениями. Отдел образования настаивает на увеличении финансирования образовательных программ,

ссылаясь на необходимость повышения качества образования и увеличения охвата детей дошкольным образованием. Управление жилищно-коммунального хозяйства требует увеличения финансирования ремонта и модернизации жилищного фонда, мотивируя это необходимостью обеспечения комфортных условий проживания граждан. Управление культуры также претендует на увеличение бюджета для проведения культурных мероприятий и сохранения исторического наследия. Глава администрации, ограниченный в финансовых ресурсах, должен принять решение о распределении средств, которое удовлетворит интересы всех заинтересованных сторон.

Задание:

1. Определите тип конфликта в данной ситуации.
2. Проанализируйте интересы каждой из сторон конфликта.
3. Предложите несколько вариантов разрешения конфликта (например, компромисс, сотрудничество, избегание).
4. Оцените преимущества и недостатки каждого варианта.
5. Обоснуйте свой выбор оптимального решения.

**Ситуационная задача 1: «Жалоба гражданина»**

**Ситуация:** В приемную органа власти поступила жалоба от гражданина на неправомерные действия должностного лица. Жалоба носит эмоциональный характер и содержит оскорбительные высказывания в адрес конкретного сотрудника. Должностное лицо, в свою очередь, отрицает свою вину и обвиняет гражданина в клевете.

Задание:

1. Определите источники конфликта в данной ситуации.
2. Разработайте алгоритм действий по разрешению конфликта (например, проведение проверки, организация встречи с гражданином, привлечение медиатора).
3. Какие навыки необходимы должностному лицу для эффективного разрешения конфликта?

**Ситуационная задача 2: «Конфликт из-за «фаворитизма»?»**

В отделе муниципального жилищного контроля N-ского района наблюдается резкое снижение эффективности работы. Сотрудники демонстрируют апатию, уклоняются от выполнения задач, участились случаи ошибок в документации. В кулуарах ходят слухи о «фаворитизме» со стороны начальника отдела, госпожи Ивановой, в отношении ее приближенных сотрудников. Некоторые сотрудники, проработавшие в отделе более 5 лет, выражают недовольство отсутствием возможностей для профессионального развития и продвижения по службе. На последнем совещании возникла напряженная обстановка: открытая критика со стороны заместителя начальника отдела, Горячева, в адрес Ивановой за чрезмерное делегирование сложных задач молодым специалистам, не имеющим достаточного опыта, и игнорирование мнения опытных сотрудников. Моральный климат в коллективе ухудшается, что создает предпосылки для серьезного конфликта.

Какие ключевые факторы, по вашему мнению, способствуют возникновению данной конфликтной ситуации? Какие действия, направленные на бесконфликтное урегулирование, следует предпринять немедленно? Обоснуйте свой ответ.

**Практическая задача 1: «Ролевая игра 'Разрешение конфликта'»**

**Задание:** Разделитесь на группы по 3 человека. Один участник играет роль гражданина, подавшего жалобу, второй – роль должностного лица, на которого поступила жалоба, третий – роль руководителя, которому поручено разрешить конфликт.

1. Проведите ролевую игру, в ходе которой руководитель пытается разрешить конфликт между гражданином и должностным лицом.
2. Проанализируйте ход ролевой игры. Какие методы разрешения конфликта были использованы? Насколько они эффективны?

3. Сделайте выводы об эффективности различных стратегий поведения в конфликтной ситуации.

## РАЗДЕЛ 4. ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

### Тема 4.1. Факторы эффективности.

#### Кейс-задание 1: «Реорганизация отдела в Министерстве»

**Ситуация:** В Министерстве экономики проводится реорганизация отдела, отвечающего за разработку стратегических планов. Целью реорганизации является повышение эффективности работы отдела и улучшение качества разрабатываемых планов. В рамках реорганизации планируется сокращение штата сотрудников, изменение организационной структуры отдела и внедрение новых информационных технологий. Однако, сотрудники отдела негативно воспринимают реорганизацию, опасаясь потери работы и увеличения нагрузки.

**Задание:**

1. Определите факторы, влияющие на эффективность работы отдела до и после реорганизации.
2. Оцените риски, связанные с проведением реорганизации.
3. Предложите меры по снижению сопротивления сотрудников реорганизации и повышению их мотивации.
4. Какие показатели можно использовать для оценки эффективности работы отдела после реорганизации?

#### Ситуационная задача 1: «Влияние корпоративной культуры на эффективность»

**Ситуация:** В двух органах власти, выполняющих схожие функции, наблюдается разная эффективность работы. В одном органе власти преобладает формальный стиль управления, жесткая иерархия, строгий контроль и низкая степень инициативности сотрудников. В другом органе власти приветствуется инициатива, творческий подход, сотрудничество и делегирование полномочий.

**Задание:**

1. Проанализируйте влияние корпоративной культуры на эффективность работы органов власти.
2. Какие элементы корпоративной культуры необходимо изменить в органе власти с низкой эффективностью, чтобы повысить ее?

#### Ситуационная задача 2: «Организация работы в условиях ограниченности ресурсов»

Опишите, как вы, будучи руководителем отдела в органе власти, будете организовывать работу по реализации новой государственной программы, учитывая ограниченность ресурсов и необходимость взаимодействия с другими отделами и ведомствами. Какие инструменты и методы управления вы будете использовать для обеспечения эффективной реализации программы и достижения поставленных целей? Приведите конкретный пример.

#### Практическая задача 1: «Анализ SWOT»

**Задание:** Выберите любой орган власти (федеральный, региональный, муниципальный).

1. Проведите SWOT-анализ деятельности данного органа власти. Определите его сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.
2. На основе SWOT-анализа разработайте рекомендации по повышению эффективности работы органа власти.

## **Тема 4.2. Концептуальная власть - необходимое условие эффективного менеджмента.**

Кейс-задание 1: «Влияние главы муниципального образования на развитие территории»

Ситуация: Глава муниципального образования, избранный на должность, не обладает необходимыми знаниями и опытом в области управления. Он не имеет четкого видения перспектив развития территории, не умеет эффективно взаимодействовать с органами государственной власти, бизнесом и общественностью. В результате, социально-экономическое развитие территории замедляется, инвестиционная привлекательность снижается, возникают социальные конфликты.

Задание:

1. Оцените влияние отсутствия концептуальной власти у главы муниципального образования на развитие территории.
2. Какие меры необходимо предпринять для повышения компетентности главы муниципального образования?
3. Какие механизмы общественного контроля необходимо внедрить для обеспечения прозрачности и эффективности управления территорией?

Ситуационная задача 1: «Формирование общественного мнения»

Ситуация: Орган власти планирует реализовать крупный проект, который может оказать существенное влияние на жизнь граждан. Однако, население негативно относится к проекту, опасаясь негативных последствий для окружающей среды и социальной сферы.

Задание:

1. Как орган власти может сформировать позитивное общественное мнение о проекте?
2. Какие инструменты коммуникации необходимо использовать для эффективного взаимодействия с общественностью?

Практическая задача 1: «Разработка стратегии развития территории»

Задание: Разделитесь на группы по 5-7 человек. Представьте, что вы – команда экспертов, которой поручено разработать стратегию развития муниципального образования на ближайшие 5 лет.

1. Проанализируйте социально-экономическое положение муниципального образования.
2. Определите приоритетные направления развития территории.
3. Разработайте конкретные мероприятия по реализации стратегии.
4. Обоснуйте необходимость и целесообразность предложенных мероприятий.
5. Представьте результаты своей работы в форме презентации.

### **2.4. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий**

В завершении изучения каждого раздела дисциплины проводится тестирование (контроль знаний по разделу).

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям представлено в таблице 2.1. Оценка соответствует следующей шкале (табл. 2.2).

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Менеджмент в органах власти».

Таблица 2.2

Оценивание результатов тестирования обучающихся по разделам дисциплины

<i>Баллы</i>	<i>% правильных ответов</i>
5	81-100%
4	61-80%
3	41-60%
2	21-40%
1	0-20%

**ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ  
ПО РАЗДЕЛАМ ДИСЦИПЛИНЫ**

**РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ  
МЕНЕДЖМЕНТА**

1.Что является основным объектом управления в организации?

- А) Финансовые ресурсы
- Б) Человеческие ресурсы
- В) Информация
- Г) Организационная структура
- Д) Все вышеперечисленное

2.Какое из следующих определений наиболее точно описывает понятие "управление"?

- А) Процесс контроля за деятельностью подчиненных
- Б) Функция планирования и организации работы
- В) Целенаправленное воздействие на объект для достижения желаемого результата
- Г) Набор инструментов для мотивации персонала
- Д) Система учета и отчетности

3.К основным закономерностям управления относят:

- А) Закон необходимого разнообразия
- Б) Закон соответствия
- В) Закон развития
- Г) Закон синергии
- Д) Все вышеперечисленное

4.Что означает закон необходимого разнообразия в управлении?

- А) Необходимость диверсификации продукции
- Б) Разнообразие управленческих методов для эффективного воздействия на объект
- В) Широкий спектр задач, решаемых организацией
- Г) Разнообразие кадрового состава
- Д) Необходимость использования различных каналов коммуникации

5.Какая из характеристик не относится к системам управления?

- А) Целостность
- Б) Иерархичность
- В) Замкнутость
- Г) Открытость
- Д) Адаптивность

6.Что такое обратная связь в системе управления?

- А) Информация о затратах ресурсов
- Б) Информация о результатах деятельности
- В) Информация о внешнем окружении
- Г) Информация о планах организации
- Д) Информация о конкурентах

7.Какие из перечисленных факторов относятся к внешним факторам, влияющим на систему управления?

- А) Организационная структура
- Б) Культура организации
- В) Законодательство
- Г) Стратегия организации
- Д) Система мотивации персонала

8.Что такое ситуационный подход в управлении?

- А) Применение универсальных методов управления
- Б) Применение методов управления, соответствующих конкретной ситуации
- В) Игнорирование влияния внешней среды
- Г) Жесткая регламентация деятельности
- Д) Ориентация на краткосрочные цели

9.Что такое методология управления?

- А) Совокупность методов и приемов управления
- Б) Философские принципы управления
- В) Система взглядов на управление
- Г) Научные основы управления
- Д) Все вышеперечисленное

10.Какие методы управления относят к экономическим?

- А) Приказы и распоряжения
- Б) Мотивация и стимулирование
- В) Планирование и бюджетирование
- Г) Контроль и учет
- Д) Все вышеперечисленное

11.Какие методы управления относят к организационно-распорядительным?

- А) Материальное стимулирование
- Б) Нормирование труда
- В) Инструктаж
- Г) Деловые беседы
- Д) Социальное партнерство

12.Какие методы управления относят к социально-психологическим?

- А) Страхование
- Б) Убеждение
- В) Дисциплинарные взыскания
- Г) Разработка положений
- Д) Анализ издержек

13.Что такое инфраструктура менеджмента?

- А) Система информационного обеспечения управления

- Б) Система кадрового обеспечения управления
- В) Система материально-технического обеспечения управления
- Г) Система финансового обеспечения управления
- Д) Все вышеперечисленное

14.Что включает в себя система информационного обеспечения управления?

- А) Программное обеспечение
- Б) Базы данных
- В) Каналы коммуникации
- Г) Отчетность
- Д) Все вышеперечисленное

15.Какую роль играет система кадрового обеспечения управления?

- А) Подбор и расстановка кадров
- Б) Обучение и развитие персонала
- В) Оценка результатов деятельности
- Г) Мотивация персонала
- Д) Все вышеперечисленное

16.Что такое организационная структура управления?

- А) Совокупность отделов и подразделений организации
- Б) Система взаимосвязей между подразделениями и сотрудниками
- В) Распределение полномочий и ответственности
- Г) Формализация правил и процедур
- Д) Все вышеперечисленное

17.Что такое модель в контексте управления?

- А) Упрощенное представление реальности
- Б) Копия реального объекта
- В) Описание структуры организации
- Г) Прогноз развития событий
- Д) План действий

18.Какие виды моделей используются в управлении?

- А) Математические модели
- Б) Имитационные модели
- В) Экспертные модели
- Г) Графические модели
- Д) Все вышеперечисленное

19.Что такое SWOT-анализ?

- А) Метод оценки финансового состояния организации
- Б) Метод анализа внешней и внутренней среды организации
- В) Метод управления проектами
- Г) Метод принятия решений
- Д) Метод мотивации персонала

20.Что означает аббревиатура SWOT?

- А) Strength, Weakness, Opportunity, Threat
- Б) Strategy, Work, Optimization, Target
- В) System, Workflow, Organization, Team
- Г) Structure, Wealth, Order, Technology

## Д) Support, Wisdom, Outcome, Trend

21.Какие этапы включает процесс принятия управленческого решения?

- А) Определение проблемы
- Б) Разработка альтернатив
- В) Оценка альтернатив
- Г) Выбор решения
- Д) Все вышеперечисленное

22.Что такое критерий принятия решения?

- А) Цель, которую необходимо достичь
- Б) Ограничения, которые необходимо учитывать
- В) Показатель, по которому оценивается эффективность решения
- Г) Риск, связанный с принятием решения
- Д) Все вышеперечисленное

23.Какие методы используются для оценки рисков при принятии управленческих решений?

- А) Анализ чувствительности
- Б) Сценарный анализ
- В) Метод Монте-Карло
- Г) Дерево решений
- Д) Все вышеперечисленное

24.Что такое делегирование полномочий?

- А) Передача ответственности за выполнение задачи
- Б) Передача прав на принятие решений
- В) Передача ресурсов, необходимых для выполнения задачи
- Г) Освобождение руководителя от рутинных задач
- Д) Все вышеперечисленное

25.В эпоху динамичных перемен и возрастающих требований к эффективности государственного управления, соблюдение принципов менеджмента в деятельности органов государственной и муниципальной власти становится не просто желательным, а абсолютно необходимым условием их успешного функционирования. Эффективное применение управленческих подходов позволяет оптимизировать ресурсы, повысить прозрачность и подотчетность, а также укрепить доверие общества к государственным институтам.

Соотнесите принципы менеджмента с их характеристикой.

Принципы менеджмента	Характеристика
1. Единоначалие и подчинение.	А. Организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных, взаимозависимых и постоянно взаимодействующих друг с другом элементов.
2. Системный подход к решению задач	Б. Данный принцип заключается в том, что над всеми подразделениями стоит высший менеджмент, исполнение указов которого одинаково обязательны для всех. Прогрессивные компании в некоторых отраслях стремятся отходить от жесткого иерархического управления. Однако наличие руководителя высшего звена, который, как минимум, задает вектор развития и принимает ключевые

Принципы менеджмента	Характеристика
	решения, все еще характерно для большинства организаций.
3. Формализация	В. Этот принцип является одним из важнейших и означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении. На уровне государства это соотношение между центром и регионами, на уровне предприятия — соотношение прав и ответственности между руководителем и коллективом.
4. Принцип демократического централизма	Г. Предусматривает закрепление норм и правил деятельности организаций с помощью приказов, указаний и распоряжений руководителя, а также в виде положений о конкретных структурных подразделениях и должностных инструкций.
5. Принципы организационного процесса	Д. Включают соответствие функций управления персоналом целям функционирования, приоритетность управления персоналом, гибкость работы с персоналом.
	Е. Это направленность на достижение поставленной цели, комплексный подход к изучению процессов, влияющих на деятельность организации, объективность принимаемых решений.

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3	4	5

26. В рамках реализации национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации» перед Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций (Минцифры) поставлена задача по обеспечению доступности высокоскоростного интернета в сельских населенных пунктах с численностью населения от 100 до 500 человек. В ходе анализа текущей ситуации выяснилось, что существующая инфраструктура связи в данных населенных пунктах устарела и не позволяет обеспечить требуемую скорость передачи данных. Для выполнения поставленной задачи Минцифры разработало целевую программу, предусматривающую строительство новых волоконно-оптических линий связи (ВОЛС). Однако, в процессе реализации программы возникли следующие проблемы: недостаточное финансирование; ограниченные ресурсы подрядчиков; согласование с другими ведомствами; риски несоблюдения сроков.

На должности начальника отдела управления проектами в Минцифры вам поручено разработать план действий для решения возникших проблем и обеспечения успешной реализации программы по обеспечению высокоскоростного интернета в сельских населенных пунктах.

В какой последовательности должны быть предприняты следующие действия для наиболее эффективного решения поставленной задачи?

1. Пересмотр бюджета программы и поиск дополнительных источников финансирования.
2. Оптимизация процесса согласования строительства ВОЛС с ведомствами и органами местного самоуправления.

3. Проведение переговоров с подрядными организациями для привлечения большего числа участников к проекту.

4. Разработка плана управления рисками для минимизации вероятности срыва сроков реализации программы.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

## РАЗДЕЛ 2. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА: ПЛАНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, МОТИВАЦИЯ И КОНТРОЛЬ

1.Что является ключевой задачей функции планирования в менеджменте?

- А) Организация работы персонала.
- Б) Определение целей организации и путей их достижения.
- В) Контроль за исполнением принятых решений.
- Г) Мотивация сотрудников к более эффективной работе.

2.Какой из перечисленных элементов НЕ относится к основным функциям менеджмента?

- А) Планирование.
- Б) Организация.
- В) Мотивация.
- Г) Инновация.
- Д) Контроль.

3.Что понимается под организационными отношениями в системе менеджмента?

- А) Взаимодействие между различными отделами организации.
- Б) Распределение задач и ответственности между сотрудниками.
- В) Формальные и неформальные связи между членами коллектива.
- Г) Все вышеперечисленное.

4.Какой тип планирования является наиболее долгосрочным?

- А) Оперативное планирование.
- Б) Тактическое планирование.
- В) Стратегическое планирование.
- Г) Бюджетное планирование.

5.Что означает принцип делегирования полномочий в менеджменте?

- А) Передача части управленческих функций от руководителя к подчиненному.
- Б) Увольнение некомпетентных сотрудников.
- В) Привлечение внешних консультантов для решения проблем.
- Г) Сокращение штата организации.

6.Что является основной целью мотивации в менеджменте?

- А) Увеличение заработной платы сотрудников.
- Б) Повышение лояльности сотрудников к организации.
- В) Стимулирование сотрудников к эффективному выполнению задач.
- Г) Улучшение условий труда.

7.Какая теория мотивации делает акцент на потребностях человека?

- А) Теория справедливости.
- Б) Теория ожиданий.

В) Иерархия потребностей Маслоу.  
Г) Двухфакторная теория Герцберга.

8.Что относится к гигиеническим факторам мотивации по Герцбергу?

- А) Достижения.
- Б) Признание.
- В) Возможности для роста.
- Г) Условия работы.

9.Что такое "кнут и пряник" в контексте мотивации?

- А) Сочетание позитивных и негативных стимулов.
- Б) Использование только материальных стимулов.
- В) Применение только нематериальных стимулов.
- Г) Отсутствие системы мотивации.

10.Какой вид мотивации является наиболее эффективным в долгосрочной перспективе?

- А) Внешняя мотивация (материальные стимулы).
- Б) Внутренняя мотивация (удовлетворение от работы).
- В) Сочетание внешней и внутренней мотивации.
- Г) Зависит от индивидуальных особенностей сотрудника.

11.Какова основная цель функции контроля в менеджменте?

- А) Наказание виновных в нарушениях.
- Б) Сбор информации о деятельности организации.
- В) Обеспечение соответствия фактических результатов запланированным.
- Г) Улучшение морального климата в коллективе.

12.Какой тип контроля осуществляется на этапе планирования?

- А) Предварительный контроль.
- Б) Текущий контроль.
- В) Заключительный контроль.
- Г) Стратегический контроль.

13.Что является эталоном в процессе контроля?

- А) Фактические результаты деятельности.
- Б) Запланированные показатели.
- В) Отчет о проделанной работе.
- Г) Мнение экспертов.

14.Что такое принцип обратной связи в системе контроля?

- А) Реакция сотрудников на критику.
- Б) Получение информации о результатах деятельности для корректировки планов.
- В) Обмен информацией между отделами организации.
- Г) Отзывы клиентов о продукции или услугах.

15.Какие методы используются для осуществления контроля в органах власти?

- А) Финансовый контроль.
- Б) Административный контроль.
- В) Общественный контроль.
- Г) Все вышеперечисленное.

16. Прочтите текст и установите соответствие. Менеджмент важен в деятельности государственного органа, так как он способствует повышению эффективности, прозрачности работы и ориентации на потребности граждан.

Некоторые аспекты важности менеджмента:

Автоматизация процессов.

Мониторинг государственных программ.

Антикоррупционные меры.

Программы повышения квалификации.

Для государственных органов ключевыми критериями эффективной системы менеджмента являются быстрая адаптация к изменениям внешней среды, высокая живучесть организации, развитие потенциала сотрудников и высокое качество оказываемых услуг.

Понятие	Определение
1. Организационная структура	А. Процесс распределения задач и ресурсов между подразделениями и сотрудниками.
2. Делегирование полномочий	Б. Формализованная схема взаимосвязей между подразделениями и сотрудниками организации.
3. Мотивация	В. Передача руководителем части своих полномочий и ответственности подчиненным для выполнения определенных задач.
4. Координация	Г. Процесс побуждения сотрудников к эффективной деятельности для достижения целей организации.
	Д. Обеспечение согласованности действий различных подразделений и сотрудников для достижения общих целей.

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3	4

17. Планирование представляет собой функцию управления и состоит в подборе оптимальной альтернативы развитию объектов управления и рассчитывается на определенный отрезок времени.

Планирование на сегодняшний день обязательно должно быть гибким, с возможностью адаптироваться к изменениям внешней среды и объектов управления.

Планирование является набором решений и действий, которые предпринимаются государством и ведут к проработке стратегии, которая предназначается для помощи государству в достижении поставленных задач. Планирование выступает инструментом, которое помогает принять решения в управлении. Система планирования в государственном и муниципальном управлении ориентируется на достижение целей, которые стоят перед государственными органами и местного самоуправления. Планирование проводится на всех уровнях управления. Соотнесите виды планирования с их содержанием.

Виды планирования	Содержание
1. Оперативное планирование	А. Не подразумевает обязательного и точного исполнения, имеет более рекомендательный и направляющий характер.

Виды планирования	Содержание
2. Стратегическое планирование	Б. Процесс разработки и реализации планов на среднесрочный период, обычно от одного до трех лет.
3. Тактическое планирование	В. Процесс определения долгосрочных целей и задач организации, а также путей их достижения с учетом изменений внешней среды.
4. Директивное планирование	Г. Процесс разработки и реализации краткосрочных планов, охватывающих текущую деятельность органа власти.
5. Индикативное планирование	Д. Процесс, направленный на достижение поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов.
	Е. Подразумевает обязательное исполнение поставленных задач, всегда имеет конкретного адресата и характеризуется повышенной детализацией.

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3	4	5

18. Прочтите текст, выберите несколько правильных ответов и запишите аргументы, обосновывающие выбор. Делегировать работу важно по двум основным причинам: для повышения личной продуктивности и для того, чтобы дать понять вашей команде, что вы доверяете им важную работу. Целое сильнее отдельного человека — при эффективном делегировании можно добиться большего вместе всей командой, чем в одиночку. Эффективное делегирование также помогает предотвратить эмоциональное выгорание и переутомление.

Выберите, что из предложенных вариантов относится к делегированию полномочий.

А) Процесс передачи ответственности за выполнение задачи без передачи соответствующих полномочий.

Б) Передача сотруднику части задач или полномочий руководителя, наделяющая его определенной самостоятельностью в принятии решений и действиях.

В) Процесс полного отказа руководителя от контроля над работой подчиненных.

Г) Передача сотруднику ответственности и соответствующих полномочий для выполнения конкретной задачи или достижения цели.

Д) Временная передача прав и обязанностей от одного лица к другому для выполнения определенной работы.

19. Глава администрации муниципального района поручает своему заместителю по экономическому развитию организовать и провести публичные слушания по проекту бюджета района на следующий финансовый год. Заместитель по экономическому развитию, в свою очередь, привлекает к подготовке слушаний начальника финансового управления администрации. Начальник финансового управления, осознавая большой объем работы, делегирует часть задач главному специалисту отдела бюджетного планирования.

В какой последовательности должны быть выполнены следующие действия в процессе делегирования полномочий в данной ситуации?

1. Главный специалист отдела бюджетного планирования разрабатывает проект информационного сообщения о проведении публичных слушаний.

2. Заместитель главы администрации по экономическому развитию утверждает план подготовки и проведения публичных слушаний.
3. Глава администрации муниципального района дает поручение заместителю по экономическому развитию.
4. Начальник финансового управления определяет конкретные задачи для главного специалиста отдела бюджетного планирования.
5. Заместитель главы администрации по экономическому развитию проводит совещание с начальником финансового управления для обсуждения плана подготовки слушаний.
6. Начальник финансового управления получает указания от заместителя главы администрации по экономическому развитию.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

20. Прочтите текст и установите последовательность действий. Руководство организации, осуществляющей деятельность в сфере государственного и муниципального управления, разрабатывает стратегический план развития. Необходимо определить оптимальную последовательность действий при формулировании целей и задач, чтобы обеспечить эффективное достижение желаемых результатов.

Расположите следующие этапы в порядке их логической взаимосвязи и выполнения:

1. Определение ключевых показателей эффективности (КПИ), позволяющих измерить прогресс в достижении поставленных задач.
2. Формулировка миссии организации, отражающей её предназначение и роль в обществе.
3. Анализ внешней среды, включающий оценку политических, экономических, социальных, технологических и правовых факторов (PEST-анализ).
4. Выявление проблем и возможностей, стоящих перед организацией на основе результатов анализа внешней и внутренней среды.
5. Определение стратегических целей, отражающих желаемое состояние организации в долгосрочной перспективе.
6. Разработка тактических задач, конкретизирующих пути достижения стратегических целей в среднесрочной перспективе.
7. Анализ внутренней среды, включающий оценку ресурсов, компетенций и организационной структуры.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--	--	--

### **РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕКОМ И ГРУППОЙ**

1. Что является основным отличием управления человеком от управления группой?
  - А) Управление человеком ориентировано на индивидуальные потребности, а управление группой - на достижение общей цели.
  - Б) Управление человеком требует большего количества ресурсов.
  - В) Управление группой предполагает более жесткий контроль.
  - Г) Управление человеком не требует учета социальных факторов.

2. Какой стиль лидерства, как правило, наиболее эффективен в органах власти?
  - А) Авторитарный.

- Б) Демократический.
- В) Либеральный.
- Г) Ситуационный.

3. Какое из перечисленных понятий наиболее тесно связано с динамикой групп?

- А) Индивидуальная мотивация.
- Б) Социальная сплоченность.
- В) Персональная ответственность.
- Г) Личное целеполагание.

4. Что такое групповая поляризация?

- А) Усиление первоначальной тенденции группы после обсуждения.
- Б) Разделение группы на подгруппы с противоположными интересами.
- В) Снижение мотивации отдельных членов группы.
- Г) Формирование единого мнения в группе.

5. Какой метод наиболее эффективен для развития лидерских качеств у сотрудников органов власти?

- А) Проведение теоретических семинаров.
- Б) Назначение на руководящие должности без предварительной подготовки.
- В) Делегирование ответственности и предоставление возможности принимать решения.
- Г) Критика ошибок и недочетов в работе.

6. Что является наиболее распространенной причиной конфликтов в органах власти?

- А) Различия в личных ценностях.
- Б) Нехватка ресурсов.
- В) Нечеткое распределение обязанностей.
- Г) Все вышеперечисленное.

7. Какой стиль поведения в конфликте характеризуется стремлением избежать конфронтации?

- А) Соперничество.
- Б) Сотрудничество.
- В) Уклонение.
- Г) Компромисс.

8. Что такое медиация в контексте управления конфликтами?

- А) Применение силовых методов для подавления конфликта.
- Б) Использование услуг независимого посредника для разрешения конфликта.
- В) Игнорирование конфликта в надежде на его саморазрешение.
- Г) Перекладывание ответственности за разрешение конфликта на вышестоящее руководство.

9. Какой подход к управлению конфликтами предполагает учет интересов обеих сторон?

- А) Стратегия "выигрыш-проигрыш".
- Б) Стратегия "проигрыш-проигрыш".
- В) Стратегия "выигрыш-выигрыш".
- Г) Стратегия "проигрыш-выигрыш".

10.Какие навыки необходимы менеджеру для эффективного управления конфликтами?

- А) Навыки убеждения и манипуляции.
- Б) Навыки активного слушания и эмпатии.
- В) Навыки агрессивного отстаивания своей позиции.
- Г) Навыки игнорирования чужих интересов.

11.Вы – руководитель отдела в органе государственной власти, отвечающего за реализацию целевой программы по цифровизации. В рамках программы, ваша команда столкнулась с рядом проблем: нехватка квалифицированных кадров; задержка поставок оборудования; сопротивление изменениям.

Какое из перечисленных действий будет наиболее эффективным для решения этих проблем в комплексе?

- А) Немедленно уволить всех некомпетентных сотрудников и нанять новых специалистов с рынка труда.
- Б) Разработать и внедрить программу обучения и повышения квалификации для существующих сотрудников.
- В) Подать жалобу на поставщика оборудования в вышестоящие органы и требовать привлечения его к ответственности.
- Г) Приостановить реализацию программы цифровизации до решения кадровых и технических проблем.

12.На совещании руководителей подразделений возникла напряженная ситуация: два начальника отдела, Иванов И.И. и Петров П.П., публично высказывают взаимные претензии по поводу распределения ресурсов при реализации совместного проекта. Иванов утверждает, что Петров не предоставляет вовремя необходимую информацию, из-за чего срываются сроки выполнения его части работы. Петров, в свою очередь, обвиняет Иванова в нечеткой постановке задач и несвоевременном согласовании промежуточных результатов. Наблюдается повышение тона и переход на личности. Ваша роль – руководитель организации.

Какое действие будет наиболее уместным в данной ситуации с точки зрения бесконфликтного управления?

- А) Публично сделать замечание обоим руководителям за нарушение корпоративной этики и потребовать немедленно прекратить спор.
- Б) Предложить Иванову и Петрову продолжить обсуждение в отдельной комнате без участия остальных участников совещания.
- В) Прервать совещание, объявить перерыв и пригласить Иванова и Петрова на конфиденциальную беседу, чтобы выслушать обе стороны и совместно найти решение.
- Г) Поддержать позицию одного из руководителей, чьи аргументы кажутся более убедительными, чтобы продемонстрировать решительность.

13.Прочитайте текст, выберите несколько правильных ответов и запишите аргументы, обосновывающие выбор. В муниципальном учреждении здравоохранения, оказывающем первичную медико-санитарную помощь населению, случались случаи жалоб от пациентов на грубое и невнимательное отношение со стороны медицинского персонала регистратуры. Параллельно с этим, сотрудники регистратуры выражают недовольство высокой рабочей нагрузкой, низким уровнем оплаты труда и отсутствием четкой системы мотивации. Конфликтная ситуация нарастает, угрожая стабильной работе учреждения и качеству оказываемых услуг.

Какие из перечисленных мер наиболее эффективны для бесконфликтного разрешения сложившейся ситуации и улучшения общей атмосферы в учреждении?

- А) Ужесточение дисциплинарных мер в отношении сотрудников регистратуры, систематически допускающих грубое обращение с пациентами.
- Б) Проведение анонимного опроса среди пациентов и сотрудников регистратуры для выявления коренных причин недовольства и разработки адресных мер.
- В) Организация тренингов по развитию коммуникативных навыков и управлению стрессом для сотрудников регистратуры.
- Г) Пересмотр системы оплаты труда и мотивации сотрудников регистратуры, предусматривающий поощрение за вежливое и внимательное отношение к пациентам.
- Д) Игнорирование жалоб пациентов и недовольства сотрудников, полагая, что со временем ситуация стабилизируется сама собой.
- Е) Внедрение системы электронной очереди и предварительной записи на прием для снижения нагрузки на регистратуру и сокращения времени ожидания пациентов.

#### **РАЗДЕЛ 4. ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

- 1.Какие факторы, как правило, оказывают наибольшее влияние на эффективность работы органов власти?
  - А) Уровень финансирования.
  - Б) Квалификация персонала.
  - В) Организационная структура.
  - Г) Все вышеперечисленное.
- 2.Что такое KPI (Key Performance Indicators) в контексте оценки эффективности деятельности органов власти?
  - А) Ключевые показатели эффективности.
  - Б) Ключевые принципы инноваций.
  - В) Ключевые параметры инвестиций.
  - Г) Ключевые правила интерпретации.
- 3.Какой из перечисленных инструментов наиболее эффективен для повышения мотивации сотрудников органов власти?
  - А) Строгий контроль и наказания за ошибки.
  - Б) Предоставление возможности профессионального развития и карьерного роста.
  - В) Игнорирование потребностей и интересов сотрудников.
  - Г) Регулярная критика и указание на недостатки.
- 4.Что такое бенчмаркинг в контексте повышения эффективности деятельности органов власти?
  - А) Анализ лучших практик других организаций и их адаптация к собственным условиям.
  - Б) Постоянное снижение затрат на деятельность.
  - В) Увеличение штата сотрудников.
  - Г) Игнорирование опыта других организаций.
- 5.Как оценка удовлетворенности граждан качеством государственных услуг влияет на эффективность работы органов власти?
  - А) Не влияет.
  - Б) Позволяет выявить проблемные зоны и улучшить качество предоставляемых услуг.
  - В) Только усложняет процесс принятия решений.
  - Г) Зависит только от политической ситуации.

6.Что такое концептуальная власть?

- А) Власть, основанная на формальном положении в организации.
- Б) Власть, основанная на личных качествах и харизме.
- В) Власть, основанная на знании и понимании сложных проблем.
- Г) Власть, основанная на возможности контролировать ресурсы.

7.Почему концептуальная власть важна для эффективного менеджмента в органах власти?

- А) Она позволяет быстро и эффективно принимать решения в сложных ситуациях.
- Б) Она обеспечивает поддержку со стороны подчиненных.
- В) Она способствует повышению доверия к руководству.
- Г) Все вышеперечисленное.

8.Какие навыки необходимы для развития концептуальной власти?

- А) Навыки аналитического мышления и стратегического планирования.
- Б) Навыки убеждения и манипуляции.
- В) Навыки жесткого контроля и дисциплины.
- Г) Навыки избегания ответственности.

9.Как можно использовать концептуальную власть для повышения эффективности работы органов власти?

- А) Для разработки и внедрения инновационных решений.
- Б) Для улучшения взаимодействия между различными подразделениями.
- В) Для повышения мотивации и вовлеченности сотрудников.
- Г) Все вышеперечисленное.

10.Какие риски связаны с отсутствием концептуальной власти у руководства органов власти?

- А) Неэффективное принятие решений.
- Б) Снижение доверия к руководству.
- В) Возникновение конфликтов и разногласий.
- Г) Все вышеперечисленное.

11.Прочитайте текст и установите последовательность. Представьте, что вы являетесь руководителем отдела по работе с обращениями граждан в Администрации муниципального района. В связи с ростом количества поступающих обращений и необходимостью повышения эффективности работы отдела, было принято решение о внедрении новой системы обработки обращений, основанной на принципах проектного управления.

Расставьте следующие этапы внедрения новой системы в логически последовательном порядке:

1.Определение ключевых показателей эффективности (КПИ) новой системы обработки обращений (например, время обработки одного обращения, процент удовлетворенности граждан).

2.Анализ текущей системы обработки обращений: выявление узких мест, проблем и возможностей для улучшения.

3.Определение ролей и ответственности участников проектной группы, формирование проектной команды.

4.Обучение сотрудников отдела работе с новой системой.

5.Разработка плана проекта внедрения новой системы, включающего сроки, ресурсы и этапы реализации.

6.Тестирование новой системы в пилотном режиме.

7. Ввод новой системы в эксплуатацию и мониторинг ее эффективности.  
 8. Разработка концепции новой системы обработки обращений, включая функциональные требования и техническое задание.

12. Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа. Эффективность представляет собой соотношение ресурсов, израсходованных на достижение целей, и с результатами, достигнутыми в ходе использования ресурсов. Оценка эффективности любой деятельности подразумевает сначала проведение оценки затраченных ресурсов и достигнутых результатов, а затем их сопоставление. При этом в системе государственного управления схема оценки эффективности деятельности, применяемая в любых сферах деятельности, не может иметь полноценную реализацию. Это обусловлено спецификой публичной власти.

Как правило, достигнутые результаты государственного управления характеризуются через огромное многообразие экономических и социальных эффектов, комплексное измерение которых практически недостижимо. На основании чего, определите, что является основным показателем эффективности работы организации?

- А) количество сотрудников;
- Б) степень достижения поставленных целей;
- В) размер занимаемой площади;
- Г) возраст организации.

### **2.5. Рекомендации по оцениванию индивидуального задания**

**Критерии оценивания научной составляющей.** К общим критериям оценивания научной составляющей (научной статьи, тезисов доклада) относятся следующие: уровень постановки исследовательской проблемы; актуальность и оригинальность темы работы, ее практическая и/или теоретическая значимость; логичность доказательства (рассуждения); корректность в использовании литературных источников; количество проанализированных источников литературы по теме; глубина исследования; соответствие оформления работы общепринятым требованиям для научных трудов.

#### **Оценивание научной составляющей**

Максимальное количество баллов		Критерии
Научная статья	Тезисы доклада	
8-10	4-5	Выставляется обучающемуся, если работа исследовательская, полностью посвящена решению одной научной проблемы, пусть не глобального плана, но сформулированной самостоятельно. Тема малоизученная, практически не имеющая описания, для раскрытия которой требуется самостоятельно делать многие выводы, сопоставляя точки зрения из соседних областей исследования. Цель реализована последовательно, сделаны необходимые выкладки, нет несущественной информации, перегружающей текст ненужными подробностями. Текст содержит все необходимые ссылки на авторов в тех случаях, когда даётся информация принципиального содержания (определения, описания, обобщения, характеристика, мнение, оценка т.д.), при этом автор умело использует чужое мнение при аргументации своей точки зрения, обращаясь к

		авторитетному источнику. Список литературы охватывает все основные источники по данной теме, доступные обучающемуся. Рассмотрение проблемы строится на достаточно глубоком содержательном уровне. Работа имеет чёткую структуру, обусловленную логикой темы, правильно оформленный список литературы, корректно сделанные ссылки и содержание.
5-7	3	Выставляется обучающемуся, если работа частично поисковая – в работе есть проблемы, которые имеют частный характер (не отражающие тему в целом, а касающиеся только каких-то её аспектов). Тема с достаточным количеством «белых пятен», либо проблема поставлена достаточно оригинально, вследствие чего тема открывается с неожиданной стороны. В работе либо упущены некоторые важные аргументы, либо есть несущественная информация, перегружающая текст ненужными подробностями, но в целом логика есть. Текст содержит наиболее необходимые ссылки на авторов в тех случаях, когда делается информация принципиального содержания (определения, обобщения, описания, характеристика, мнение, оценка и т.д.). Список литературы имеет несколько источников, но упущены некоторые важные аспекты рассматриваемой проблемы. Рассмотрение проблемы строится на содержательном уровне, но глубина рассмотрения относительна. Работа в общем соответствует требованиям, но имеет некоторые недочёты, либо одно из требований не выполняется.
1-4	1-2	Выставляется обучающемуся, если работа в целом репродуктивна, но сделаны неплохие самостоятельные обобщения. Тема изученная, но в ней появились «белые пятна» вследствие новых данных, либо тема относительно малоизвестная, но проблема «искусственная», не представляющая истинного интереса для науки. В работе можно отметить некоторую логичность в выстраивании информации, но целостности нет. Противоречий нет, но ссылок либо практически нет, либо они делаются редко, далеко не во всех необходимых случаях. Список литературы представлен 1-2 источниками. Работа строится на основе одного серьёзного источника, остальные – популярная литература, используемая как иллюстрация.

**ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДОВАННЫХ НАПРАВЛЕНИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ (НАУЧНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ»:**

***I. Теоретико-методологические основы менеджмента в органах власти:***

Трансформация парадигм управления в государственном и муниципальном секторе: от бюрократии к сервисно-ориентированному управлению.

Современные концепции менеджмента в органах власти: новая публичная

администрация, новый публичный менеджмент, agile-управление, цифровое управление.

Методологические проблемы измерения и оценки эффективности деятельности органов государственной и муниципальной власти.

Роль стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления.

Развитие теории государственного и муниципального управления в условиях цифровой трансформации.

Эволюция моделей принятия управленческих решений в органах власти: от рациональной к инкрементальной.

Влияние политических факторов на процессы управления в органах власти.

Совершенствование нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность органов государственной и муниципальной власти.

Сравнительный анализ систем государственного и муниципального управления в различных странах.

Этические аспекты управления в органах власти: проблема коррупции и конфликта интересов.

## ***II. Функциональные направления менеджмента в органах власти:***

Совершенствование системы государственного и муниципального финансового менеджмента.

Управление человеческими ресурсами в органах власти: привлечение, развитие и удержание талантов.

Повышение эффективности управления государственными закупками.

Развитие системы оказания государственных и муниципальных услуг: клиентоориентированность и качество.

Информационные технологии в управлении органами власти: цифровизация и электронное правительство.

Управление проектами в государственном и муниципальном секторе: специфика и лучшие практики.

Управление рисками в деятельности органов государственной и муниципальной власти.

Развитие межведомственного взаимодействия и координации в системе государственного управления.

Управление общественными отношениями и коммуникациями в органах власти.

Совершенствование системы мониторинга и оценки результативности деятельности органов власти.

## ***III. Специфические аспекты менеджмента в различных сферах государственного и муниципального управления:***

Особенности управления в сфере образования: развитие инновационных образовательных технологий.

Совершенствование системы управления здравоохранением: повышение доступности и качества медицинской помощи.

Развитие системы управления социальной защитой населения: адресность и эффективность социальной поддержки.

Эффективное управление в сфере жилищно-коммунального хозяйства: обеспечение

комфортной городской среды.

Совершенствование системы управления культурой и туризмом: развитие культурного потенциала территорий.

Управление экологической безопасностью и охраной окружающей среды.

Особенности управления в сфере национальной безопасности и обороны.

Совершенствование системы управления транспортом и дорожным хозяйством.

Управление развитием инновационной деятельности в регионах.

Управление инвестиционной привлекательностью территорий.

#### ***IV. Региональный и муниципальный менеджмент:***

Стратегии социально-экономического развития регионов и муниципальных образований.

Механизмы привлечения инвестиций в региональную экономику.

Управление муниципальным имуществом: повышение эффективности использования.

Развитие малого и среднего предпринимательства на муниципальном уровне.

Управление территориями опережающего развития и особыми экономическими зонами.

Совершенствование системы территориального планирования и градостроительства.

Развитие местного самоуправления и гражданского участия в управлении.

Управление миграционными процессами в регионах.

Особенности управления в моногородах и депрессивных территориях.

Межмуниципальное сотрудничество и развитие агломераций.

#### ***V. Антикризисное управление в органах власти:***

Разработка и реализация антикризисных стратегий в государственном и муниципальном секторе.

Управление рисками и предотвращение кризисных ситуаций.

Оптимизация бюджетных расходов в условиях кризиса.

Поддержка социально уязвимых групп населения в период кризиса.

Восстановление экономики регионов и муниципальных образований после кризиса.

Роль органов власти в обеспечении социальной стабильности в условиях кризиса.

Управление информацией и коммуникации в кризисных ситуациях.

Международный опыт антикризисного управления и его применение в России.

Совершенствование нормативно-правовой базы антикризисного управления.

Психологические аспекты управления в условиях кризиса.

### **ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕНУ)**

1. Антикризисное управление в органах власти: профилактика, реагирование, восстановление. Обеспечение устойчивого функционирования органов власти в кризисных ситуациях.

2. Большие данные в управлении: сбор, анализ, использование данных для принятия управленческих решений.

3. Дисциплинарная ответственность государственных и муниципальных служащих: основания, виды, порядок применения. Обеспечение соблюдения служебной дисциплины.
4. Инновационный менеджмент в органах власти: генерация, отбор, внедрение инноваций. Стимулирование инновационной деятельности в государственном и муниципальном секторе.
5. Информационно-коммуникационные технологии в управлении: электронное правительство, электронный документооборот, порталы государственных и муниципальных услуг.
6. Кадровая политика в органах власти: формирование, реализация, оценка эффективности. Роль кадровой политики в обеспечении качественного состава персонала.
7. Коммуникации в органах власти: виды, каналы, особенности. Роль коммуникаций в обеспечении эффективного управления.
8. Конфликт интересов в органах власти: понятие, причины, последствия. Предотвращение и урегулирование конфликта интересов.
9. Коррупция в органах власти: причины, формы, методы противодействия. Антикоррупционная политика и законодательство.
10. Методы управления в органах власти: административные, экономические, социально-психологические. Оптимальное сочетание методов управления для достижения поставленных целей.
11. Мотивация персонала в органах власти: виды, формы, особенности. Стимулирование эффективной работы государственных и муниципальных служащих.
12. Обучение и развитие персонала в органах власти: цели, виды, формы. Непрерывное профессиональное развитие государственных и муниципальных служащих.
13. Организационные структуры органов власти: типы, характеристики, преимущества и недостатки. Выбор оптимальной организационной структуры для конкретных задач.
14. Ответственность государственных и муниципальных служащих: виды, основания, порядок привлечения. Обеспечение соблюдения законности и правопорядка.
15. Оценка персонала в органах власти: цели, методы, периодичность. Использование результатов оценки для развития персонала.
16. Планирование персонала в органах власти: методы, этапы, особенности. Определение потребности в персонале.
17. Прозрачность и открытость в управлении: обеспечение доступа к информации, участие граждан в принятии решений, общественный контроль.
18. Риск-менеджмент в органах власти: идентификация, оценка, управление рисками. Минимизация негативных последствий реализации рисков.
19. Система государственного и муниципального управления: структура, элементы, взаимосвязи. Роль и место менеджмента в системе государственного и муниципального управления.
20. Системы поддержки принятия решений в органах власти: экспертные системы, аналитические системы, системы мониторинга и контроля.
21. Социальная ответственность органов власти: учет интересов различных социальных групп, обеспечение социальной справедливости.
22. Социальные сети в управлении: взаимодействие с гражданами, мониторинг общественного мнения, продвижение государственных и муниципальных услуг.
23. Сущность, цели и задачи менеджмента в органах государственной и муниципальной власти. Специфика государственного и муниципального управления как объекта управления.
24. Управление изменениями в органах власти: необходимость, этапы, методы. Преодоление сопротивления изменениям.
25. Управление информационными ресурсами в органах власти: сбор, обработка, хранение, распространение. Информационная безопасность и защита персональных данных.

26. Управление карьерой в органах власти: цели, этапы, механизмы. Создание условий для профессионального роста государственных и муниципальных служащих.
27. Управление конфликтами в органах власти: причины, виды, методы разрешения. Профилактика конфликтов в коллективе.
28. Управление персоналом в органах власти: цели, задачи, принципы. Специфика управления персоналом в государственном и муниципальном секторе.
29. Управленческая культура в органах власти: понятие, элементы, формирование. Влияние управленческой культуры на эффективность деятельности.
30. Управленческие решения в органах власти: понятие, виды, этапы разработки и принятия. Факторы, влияющие на качество управленческих решений.
31. Функции менеджмента в органах власти: планирование, организация, мотивация, контроль. Особенности реализации функций управления в государственном и муниципальном секторе.
32. Этика государственного и муниципального управления: принципы, нормы, ценности. Роль этики в обеспечении добросовестного и эффективного управления.
33. Эффективность управления в органах власти: критерии, показатели, методы оценки. Факторы, влияющие на эффективность деятельности органов власти.

**Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление**  
**Профиль «Государственная и муниципальная служба»**  
**Кафедра теории управления и государственного администрирования**  
**Учебная дисциплина Менеджмент в органах власти**  
**Курс 1 Семестр 1 Форма обучения заочная**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

**Задание 1. Назовите составляющие менеджмента органа государственной власти.**

**Задание 2. Охарактеризуйте цели и задачи органа государственной власти.**

**Задание 3. Ситуационное задание.**

Ваша подчиненная сотрудница – ведущий специалист Наталья – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т. к. работа – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа.

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к Раисе, чтобы побудить ее выполнять свою работу качественно?

Экзаменатор: \_\_\_\_\_ Е.И. Фоменко

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

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