

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(ФГБОУ ВО БГМУ МИНЗДРАВА РОССИИ)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

 /В.Е. Изосимова

«27» января 2026 г.



ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Разработчик	Кафедра экономики и менеджмента
Направление подготовки	38.03.01 Экономика
Направленность (профиль)	Экономика и управление в здравоохранении
Наименование ОПОП	38.03.01 Экономика Экономика и управление в здравоохранении
Квалификация	Бакалавр
ФГОС ВО	утвержден Министерством науки и высшего образования Российской Федерации от «12» августа 2020 г № 954

Цель и задачи ОМ

Цель ОМ – установить уровень сформированности компетенций у обучающихся по программе высшего образования - программе бакалавриата по направлению 38.03.01 Экономика, изучивших дисциплину «Теория менеджмента».

Основной задачей ОМ дисциплины «Теория менеджмента» является оценка достижения обучающимися результатов обучения по дисциплине.

Паспорт оценочных материалов по дисциплине

«Теория менеджмента»

№	Наименование пункта	Значение
1.	Направление	38.03.01 Экономика
2.	Направленность	Экономика и управление в здравоохранении
3.	Кафедра	Экономики и менеджмента
4.	Автор-разработчик	В.В. Бирюкова
5.	Наименование дисциплины	Теория менеджмента
6.	Общая трудоемкость по учебному плану	180 ч/5з.е.
7.	Наименование папки	Оценочные материалы по дисциплине «Теория менеджмента»
8.	Количество заданий всего по дисциплине	110
9.	Количество заданий	25
10.	Из них правильных ответов должно быть (%):	
11.	Для оценки «отл» не менее	91%
12.	Для оценки «хор» не менее	81%
13.	Для оценки «удовл» не менее	71%
14.	Время (в минутах)	60 минут
15.	Вопросы к аттестации	26
16.	Задачи	10

В результате изучения дисциплины у обучающегося формируются следующие компетенции:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.3. Демонстрирует навыки работы с институтами и организациями в процессе осуществления социального взаимодействия
УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.3. Критически оценивает эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных целей и задач
ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК-4.1 Принимает решения в области управления, организации производства на основе экономических знаний в здравоохранении

Задания

На закрытый вопрос рекомендованное время – 2 мин.

На открытое задание рекомендованное время – 4 мин.

Компетенции /индикаторы достижения компетенции	Тестовые вопросы	Правильные ответы
Выберите один правильный ответ		
ОПК-4/ ОПК-4.1	1. В качестве объекта рассмотрения при системном подходе выступает: а) организация б) управленческая задача в) связующий процесс	а
УК-6 / УК-6.3.	2. «При правильной организации собственной работы каждый руководитель может добиться успеха». Чьи это слова: а) Форда б) Файоля в) Тейлора	б
УК-3/УК-3.3.	3. Полномочия – это всегда ограниченное право: а) решать за других людей б) распоряжаться другими людьми в) распоряжаться ресурсами организации для решения ее задач	в
ОПК-4/ ОПК-4.1	4. В основе концепции классической школы управления лежит следующее утверждение: «Работа любого руководителя ...»: а) однотипна и не зависит от особенностей технологического процесса б) носит индивидуальный характер, именно поэтому управление это и наука и искусство в) всегда конкретна и должна осуществляться в рамках, прописанных в инструкциях	а
УК-6 / УК-6.3.	5. Решение не может приниматься с помощью: а) знания б) интуиции в) эмоций	б

УК-3/УК-3.3.	6. Управленческие решения нельзя классифицировать по признаку: а) времени б) рациональности в) численности лиц, принимающих решение	в
ОПК-4/ ОПК-4.1	7. Организационная структура: а) перечень подразделений формальной организации б) одна из имитационных моделей организации в) документ, закрепляющий определенный способ группировки и соподчинения формальных групп в организации	в
УК-6 / УК-6.3.	8. Современная теория рассматривает конфликт как: а) инструмент для организационных изменений б) следствие плохого характера сотрудников в) факт, с которым надо считаться	а
УК-3/УК-3.3.	9. Ключевая задача оперативного плана состоит в том, чтобы: а) обеспечить своевременность изменений б) обеспечить наиболее экономичное использование имеющихся ресурсов в) не допустить простоев оборудования	в
ОПК-4/ ОПК-4.1	10. Производственные единицы при дивизиональной структуре не могут специализироваться по: а) потребителям б) отрасли в) продукту	а
УК-6 / УК-6.3.	11. Процессный подход позволил: а) автоматизировать часть процессов управления б) признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа в) широко использовать математические методы в управлении	а
УК-3/УК-3.3.	12. Организационная структура современной организации формируется исходя из: а) знания положения дел в других аналогичных организациях б) специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития в) материальных возможностей владельцев фирмы	б
ОПК-4/ ОПК-4.1	13. При реализации стратегического планирования требуется определить: а) миссию и набор целей б) набор целей в разных сферах деятельности организации в) основные финансовые и рыночные цели	в

УК-6 / УК-6.3.	14. Психологический аспект необходимо учитывать при выполнении функции: а) планирования б) организации в) контроля	в
УК-3/УК-3.3.	15. В процессе коммуникации профессионализмы следует использовать: а) только в узко профессиональной среде, где все понимают термины однозначно б) не использовать в устной речи, но активно применять в специальных документах в) избирательно, среди посвященных	а
ОПК-4/ ОПК-4.1	16. Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящей из взаимозависимых частей, характерно для такого подхода: а) процессного б) системного в) ситуационного	б
УК-6 / УК-6.3.	17. Термин «диапазон контроля» характеризует: а) сферу ответственности б) функциональные обязанности в) численность подчиненных	в
УК-3/УК-3.3.	18. Лучший результат в условиях централизованного управления дает такая структура: а) проектная б) дивизиональная в) линейно-функциональная	б
ОПК-4/ ОПК-4.1	19. Вознаграждение принято делить на: а) внутреннее и внешнее б) текущее и ожидаемое в) материальное и моральное	в
УК-6 / УК-6.3.	20. Степенью эффективности деятельности организации является использование ограниченных: а) стадий б) ресурсов в) факторов	б
УК-3/УК-3.3.	21. Областью применения в организациях или их подразделениях ступени противоречий «различие» не являются при: а) выпуске сильноэластичной продукции + б) мало меняющейся технологии производства в) выпуске слабоэластичной продукции	а
ОПК-4/ ОПК-4.1	22. Функции управления, при выполнении которых все процедуры управленческой деятельности имеют одинаковый приоритет, называются: а) конкретными б) патронажными в) вспомогательными	б

УК-6 / УК-6.3.	23. Неверным является утверждение, что централизация предполагает: а) решения верхних уровней строго обязательны для нижних уровней б) наделение верхних уровней определяющими полномочиями в принятии решений в) создание структуры управления, в которой преобладают горизонтальные связи	в
УК-3/УК-3.3.	24. Самой спокойной по степени нервной напряженности является ступень противоречий, называемая: а) поляризацией б) различием в) антогонизмом	б
ОПК-4/ ОПК-4.1	25. Концепцию бюрократической структуры управления сформулировал: а) Гилбрет б) Тейлор в) Вебер	в
УК-6 / УК-6.3.	26. Процесс, связанный с созданием некоторого запаса, компенсирующего возможные отклонения при корректировке цели, изменении ситуации или изменении варианта решения, — это организационный процесс: а) циклический б) устойчивый в) дискретный	б
УК-3/УК-3.3.	27. Система управления малоэффективна при любом внимании менеджера к управлению на ступени противоречий: а) различие б) столкновение в) поляризация	а
ОПК-4/ ОПК-4.1	28. Характеристикой механистического подхода в проектировании организации является: а) амбициозная ответственность б) субъективные критерии отбора кадров в) узкая специализация в работе	в

УК-6 / УК-6.3.	29. Характеристикой механистического подхода в проектировании организации является: а) объективная система вознаграждения б) амбициозная ответственность в) субъективные критерии отбора кадров	а
УК-3/УК-3.3.	30. Управленческий подход, делающий акцент на управлении посредством директив: а) основан на гуманистическом понимании природы человека б) основан на механизированном, специализированном труде в) основан на концепции социотехнических систем	б
ОПК-4/ ОПК-4.1	31. Составляющие успеха организации включают в себя а) Результативность управления б) Эффективность управления в) Централизацию управления г) Индивидуализацию управления	а
УК-6 / УК-6.3.	32. К частным показателям эффективности управляющей системы относят а) Сокращение управленческого персонала б) Снижение трудоемкости обработки управленческой информации в) Автоматизации операций в сфере управления г) Распознавание конфликта и контроль над ним д) Снижение мощностей	б
УК-3/УК-3.3.	33 К частным показателям социальной эффективности управляющей системы относятся а) Текучесть работников аппарата управления б) Степень технической оснащенности управленческого труда в) Квалификационный уровень кадров г) Структура системы вознаграждений разъяснение требований к работе	в
ОПК-4/ ОПК-4.1	34. Критерием эффективности менеджмента в организации не является: а) Уровень заработной платы руководителя организации б) Соотношение прибыли и затрат на управление в) Техничко-экономические показатели г) Степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности	а

УК-6 / УК-6.3.	35. К числу основных факторов групповой сплоченности относятся: а) Относительно небольшой объём группы б) Отсутствие конфликтующих между собой микрогрупп в) Довольно большой объём группы г) Знакомство между отдельными членами группы до начала работы д) Ясность и определенность групповых целей	д
УК-3/УК-3.3.	36 Процесс социальной адаптации это: Ответы: а) Информация при поступлении на работу б) Получение социальных льгот в) Вступление в неформальные отношения с членами коллектива г) Процесс обучение трудовым навыкам д) Процесс достижения целей, норм и отношений, принятых в организации	д
	37 Пользуясь греческим алфавитом при статусно-ролевом распределении ролей кем является «Омега»: Ответы: а) Лицо, принимающее на себя групповую агрессию б) Лидер группы в) Шут г) Оппозиционер	а
ОПК-4/ ОПК-4.1	38. К стратегическим методам разрешения конфликта относятся: Ответы: а) Планирование социального развития б) Конкретные требования к работе каждого в) Система поощрения за инициативу и добросовестность г) Сглаживание противоречий путем отказа от части притязаний	а
УК-6 / УК-6.3.	39. Особое взаимодействие индивидов, групп, объединений, которое возникает при их несовместимых взглядах, позициях и интересах – это: Ответы: а) Компромисс б) Противопоставление в) Противоречие г) Конфликт	г
УК-3/УК-3.3.	40. Способ разрешения конфликтной ситуации через предоставление взаимных уступок – это: Ответы: а) Компромисс б) Уклонение в) Избегание	а

	г) Сглаживание	
ОПК-4/ ОПК-4.1	41 Что не относится к основным принципам контроля в менеджменте: Ответы: а) Результативность контроля б) Соответствие контроля стратегии организации в) Простота контроля г) Экономичность контроля д) Определение концепции контроля	д
УК-6 / УК-6.3.	42 По мере увеличения количества членов, в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу. Это эффект: а) Синергии б) Группомыслия в) Рингельмана г) Конформизма	в
УК-3/УК-3.3.	43 Комплексная система поддержки управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности, называется а) Контролинг б) Мониторинг в) Управление г) Анализ	а
ОПК-4/ ОПК-4.1	44. Способ разрешения конфликтной ситуации через предоставление взаимных уступок – это: а) Уклонение б) Избегание в) Компромисс г) Сглаживание	в
УК-6 / УК-6.3.	45 Что не относится к основным принципам контроля в менеджменте: а) Результативность контроля б) Определение концепции контроля в) Соответствие контроля стратегии организации г) Простота контроля д) Экономичность контроля	б
УК-3/УК-3.3.	46 По мере увеличения количества членов, в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу. Это эффект: Ответы: а) Синергии б) Группомыслия	в

	<p>в) Рингельмана г) Конформизма</p>	
ОПК-4/ ОПК-4.1	<p>47 Комплексная система поддержки управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности, называется</p> <p>а) Контролинг б) Мониторинг в) Управление г) Анализ</p>	а
УК-6 / УК-6.3.	<p>48 Пользуясь греческим алфавитом при статусно-ролевом распределении ролей кем является «Омега»:</p> <p>а) Лицо, принимающее на себя групповую агрессию б) Лидер группы в) Шут г) Оппозиционер</p>	а
УК-3/УК-3.3.	<p>49: К стратегическим методам разрешения конфликта относятся:</p> <p>а) Конкретные требования к работе каждого б) Планирование социального развития в) Система поощрения за инициативу и добросовестность г) Сглаживание противоречий путем отказа от части притязаний</p>	б
УК-3/УК-3.3.	<p>50. Особое взаимодействие индивидов, групп, объединений, которое возникает при их несовместимых взглядах, позициях и интересах – это:</p> <p>а) Конфликт б) Компромисс в) Противопоставление г) Противоречие</p>	а
Дополните		
УК-3/УК-3.3.	<p>51. Представителем какой школы управления является Файоль?</p>	классической
ОПК-4/ ОПК-4.1	<p>52. Власть, основанная на праве человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации:</p>	законная власть
УК-6 / УК-6.3.	<p>53. Представителями школы научного управления являются</p>	Фрэнк и Лилия Гилберт

УК-3/УК-3.3.	54. Элтон Мейо, Абрахам Маслоу – представители	школы человеческих отношений
ОПК-4/ОПК-4.1	55. Поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека называется	влияние
УК-6 /УК-6.3.	56. Возможность влиять на поведение других людей – это	власть
УК-3/УК-3.3.	57. Какие методы управления самые старые	административ
ОПК-4/ОПК-4.1	58. Тест 9. К какой из теорий мотивации относятся следующие взаимосвязи	Теория Виктора Врума
УК-6 /УК-6.3.	59. Потребности каких уровней рассматривает Мак-Клелланд и Ф.Герцберг	высших
УК-3/УК-3.3.	60. Какие теорий относятся к содержательным теориям мотивации?	теория Мак-Клелланда, Теория Маслоу
ОПК-4/ОПК-4.1	61. Какие из перечисленных теорий относятся к процессуальным теориям мотивации? а) теория ожиданий	Модель Портера – Лоулера
УК-6 /УК-6.3.	62. Пирамида потребностей А. Маслоу имеет	5 уровней
УК-3/УК-3.3.	63. Какое из утверждений не относится к теории Дугласа Мак Грегора «теории Х»	больше всего люди хотят защищенности.
ОПК-4/ОПК-4.1	64. К содержательным теориям мотивации относятся: +	иерархия потребностей по А. Маслоу, теория потребности Дэвида, МакКлелланда, двухфакторная теория Фредерика Герцберга
УК-6 /УК-6.3.	65. С точки зрения организационных уровней различают конфликты:	Горизонтальные
УК-3/УК-3.3.	66. Как называется форма реализации стратегии эскалации конфликта, связанная с выявлением и осознанием противоречия конфликта его сторонами?	Конфронтация
ОПК-4/ОПК-4.1	67. Элементами конфликтной ситуации являются:	Подстрекатель
УК-6 /УК-6.3.	68. Эффект синергии можно выразить формулой	$1+1>2$

УК-3/УК-3.3.	69. Участие в конфликтах независимой и авторитетной третьей стороны, не обладающей властью принятия согласованного решения, называется	Посредничество
ОПК-4/ОПК-4.1	70. Формой производственного конфликта не является	Собрание
УК-6 / УК-6.3.	71. Основоположниками эффекта социальной лености являются	М. Рингельман, Д. Райерс
УК-3/УК-3.3.	72. Перечислите правильный порядок развития конфликта:	Конфликтная ситуация – Инцидент – Кризис и разрыв отношений – Окончание конфликта
ОПК-4/ОПК-4.1	73. Тип воздействия, основанный на раздражении внутренних мотивов человека, называется	Стимулирование
УК-6 / УК-6.3.	74. Что из ниже приведенных характеристик не является устойчивым свойством личности:	Поведение
УК-3/УК-3.3.	75. К числу основных факторов групповой сплоченности относятся:	Ясность и определенность групповых целей
ОПК-4/ОПК-4.1	76. Процесс социальной адаптации это:	Процесс достижения целей, норм и отношений, принятых в организации
УК-6 / УК-6.3.	77. Вид конформизма, где подразумевается изменение поведения и убеждений под воздействием группы в результате внутреннего принятия ее позиции, называется	Одобрение
УК-3/УК-3.3.	78. Показатель прочности, единства и устойчивости межличностных взаимодействий и взаимоотношений в группе, характеризующийся удовлетворенностью группой, называется	Групповая сплоченность
ОПК-4/ОПК-4.1	79. Стратегии поведения сторон в конфликте:	Взаимного ухода
УК-6 / УК-6.3.	80. Признаками неформального управления являются	Учет общественного мнения внутри группы
УК-3/УК-3.3.	81. Тип поведения человека, который не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации, называется	Приспособленец

ОПК-4/ ОПК-4.1	82. Индивидуальными особенностями человека, влияющими на его поведение в организации являются: 83.	Психологический темперамент и характер
УК-6 / УК-6.3.	84. Создателем двухфакторной содержательной теории мотивации является	Ф.Герцберг
УК-3/УК-3.3.	85. Процессуальные теории мотивации основываются на:	Иерархии потребностей
ОПК-4/ ОПК-4.1	86. Содержательные теории мотивации основываются на	Оценке соотношения
УК-6 / УК-6.3.	87. Публичное выступление, как правило, имеет следующие составляющие:	Приветствие, вступление, основную часть, прощание
УК-3/УК-3.3.	88. Основным препятствием на пути повышения эффективности межличностных коммуникаций в менеджменте является	Невнимательность
ОПК-4/ ОПК-4.1	89. Критерием эффективности межличностной коммуникации является:	Точность формулировок
УК-6 / УК-6.3.	90. Методами управления персоналом не являются:	Классические
УК-3/УК-3.3.	91. Бюрократическая информация – это	информация, которая циркулирует в организации, но не берется во внимание ее членами и не имеет отношения к решению конкретных организационных проблем
ОПК-4/ ОПК-4.1	92. Внутренний побудитель активности, нужда в чем-либо - это	Потребность
УК-6 / УК-6.3.	93. Кто относятся к содержательным теориям мотивации	Теория Маслоу, теория МакКлелланда, теория Герцберга
УК-3/УК-3.3.	94. Кто автор парадоксального вывода о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором	Ф. Герцберг
ОПК-4/ ОПК-4.1	95. Информационный шум – это	Информация, не относящаяся к конкретному вопросу
УК-6 / УК-6.3.	96. Теория, построенная на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости	Теория мотивации Л. Портера-Э. Лоулера
УК-3/УК-	97. Укажите схему мотивационного процесса:	Возникновение

3.3.		потребностей – осуществление действий – получение вознаграждения
ОПК-4/ ОПК-4.1	98. Составляющей внутренней мотивации является	Стремление к достижению
УК-6 / УК-6.3.	99. Основные факторы, участвующие в модели мотивации Виктора Врума	Ожидание возможности результата и вознаграждения от этого результата
УК-3/УК-3.3.	100. Процесс принятия решений начинается с	Выявления проблемы

Вопросы для проверки теоретических знаний по дисциплине

Компетенции/ индикаторы достижения компетенции	Вопросы к экзамену по дисциплине «Теория менеджмента»
УК-3 / УК-3.3	1. Дайте определение понятию «менеджмент»
УК-3 / УК-3.3	2. К какому времени относится возникновение современной науки управления
УК-3 / УК-3.3	3. К какой научной школе относится Ф. Тейлор, и какова его концепция
УК-3 / УК-3.3	4. К какой научной школе относится А.Файоль, каковы его взгляды
УК-3 / УК-3.3	5. Представителем какой научной школы является Э. Мэйо
УК-3 / УК-3.3	6. Каковы научные взгляды А. Маслоу Что такое «пирамида потребностей» А. Маслоу
УК-3 / УК-3.3	7. В чем сущность теории Х и теории У
УК-3 / УК-3.3	8. Каковы основные элементы теории 7-S
УК-6 / УК-6.3.	9. Какова сущность ситуационного подхода в менеджменте
УК-6 / УК-6.3.	10. Каковы особенности системного подхода в менеджменте
УК-6 / УК-6.3.	11. В чем заключается предмет труда как специфический объект управления
УК-6 / УК-6.3.	12. Какова специфика объекта труда в управленческой деятельности
УК-6 / УК-6.3.	13. Охарактеризуйте продукт труда как специфический элемент управления
УК-6 / УК-6.3.	14. Что является специфическим результатом управленческого труда
УК-6 / УК-6.3.	15. Каковы основные функции менеджмента
ОПК-4 / ОПК-4.1	16. Что понимается под внешней средой организации и каковы ее составляющие
ОПК-4 / ОПК-4.1	17. Назовите факторы прямого воздействия на деятельность компании
ОПК-4 / ОПК-4.1	18. Каковы основные факторы косвенного воздействия на деятельность компании
ОПК-4 / ОПК-4.1	19. Что такое миссия и цель организации
ОПК-4 / ОПК-4.1	20. Каковы основные типы организационных структур управления (ОСУ)
ОПК-4 / ОПК-4.1	21. Что такое линейная структура управления, каковы ее достоинства и недостатки

ОПК-4 / ОПК-4.1	22. Каковы особенности линейно-функциональной структуры управления
ОПК-4 / ОПК-4.1	23. Каким образом строится дивизиональная структура управления
ОПК-4 / ОПК-4.1	24. Каковы преимущества и условия применения матричной структуры управления
ОПК-4 / ОПК-4.1	25. Назовите современные гибкие структуры управления.
ОПК-4 / ОПК-4.1	26. Перечислите составляющие внутренней и внешней среды организации.

Задания для проверки сформированных знаний, умений и навыков
На открытое задание рекомендованное время – 15 мин

Компетенции и/индикаторы достижения компетенции	Задачи
УК-3 / УК-3.3	<p>Задача 1</p> <p>Ситуация: В университетской поликлинике выросло время ожидания в регистратуре. Зав. отделением предлагает «ужесточить дисциплину» (контроль, штрафы за ошибки), старшая медсестра предлагает «перестроить процесс» (разделить потоки пациентов, стандартизировать операции), психолог службы качества предлагает «вовлечь персонал» (группы улучшений, обратная связь).</p> <p>Задание: Определите, какие школы/теории менеджмента отражают три предложения. Выберите комбинированное решение для снижения среднего времени ожидания на 30% за 2 месяца.</p>
Ответ	<p>«Ужесточить дисциплину» ближе всего к административной школе (Файоль) и бюрократическому подходу (Вебер) через регламенты и контроль. «Перестроить процесс» относится к научному управлению и процессному подходу (Тейлор/Гилбрет, элементы бережливого управления как развитие). «Вовлечь персонал» отражает школу человеческих отношений и поведенческий подход (Мэйо, МакГрегор). Комбинированное решение: описать процесс регистрации как последовательность операций, убрать лишние шаги и разделить потоки (первичный/повторный прием, льготники/платные), ввести стандарт работы и чек-листы; параллельно запустить короткие ежедневные «пятиминутки» улучшений с фиксацией предложений и быстрыми экспериментами; контроль использовать не как штрафной, а как мониторинг показателей (время ожидания, доля ошибок, удовлетворенность). Это сочетает процессную оптимизацию с вовлечением людей и управлением по показателям.</p>
УК-3 / УК-3.3	<p>Задача 2</p> <p>В стационаре снизилась инициативность: медперсонал перестал предлагать улучшения, участились взаимные претензии между сменами. Руководитель считает, что причина в «низкой ответственности» и планирует усилить контроль. Сотрудники говорят о несправедливости: нагрузка выросла, премии не изменились, признания нет.</p> <p>Задание: Опишите проблему через теории мотивации и предложите управленческое решение на 1 месяц и на 3 месяца.</p>
Ответ	<p>По теории справедливости Адамса сотрудники сравнивают вклад/вознаграждение со «справедливой» нормой и другими сменами, отсюда напряжение и снижение инициативы. По теории ожиданий Врума возможен разрыв: «усилие → результат» (нет ресурсов/ясных критериев) или «результат → вознаграждение» (премия не зависит от вклада). Решение на 1 месяц: сделать прозрачными критерии премирования и распределения нагрузки, ввести короткую систему признания (доска благодарностей, отметки за улучшения), выровнять переработки между сменами. Решение на 3 месяца: пересмотреть нормирование и распределение функций, ввести регулярную оценку</p>

	<p>вклада по понятным показателям (качество документации, соблюдение стандартов, участие в улучшениях), связать часть премии с достижениями смены и отделения</p>
УК-3 / УК-3.3	<p>Задача 3</p> <p>В клинике вводят обновленный протокол маршрутизации пациента. Врачи считают его «бюрократией», медсестры боятся ошибок, ИТ-служба не успевает настроить систему. Руководство хочет внедрить за 2 недели.</p> <p>Задание: Определите тип изменений (по масштабу/рisku) и предложите план управления изменениями на базе одной из моделей (например, Коттер), адаптированный под медорганизацию.</p>
Ответ	<p>Изменение процессное и межфункциональное, с рисками для качества и безопасности пациента, значит требуется управляемое внедрение с пилотом. По Коттеру: сформировать ощущение срочности через данные (ошибки маршрутизации, потери времени), создать коалицию (главврач, зав. отделениями, старшие медсестры, ИТ), сформировать понятное видение (что меняется и почему), коммуникация через короткие брифинги и памятки, снять барьеры (обучение, тестовый контур в МИС, «горячая линия»), получить быстрые победы (пилот в одном отделении 1 неделю, фиксировать улучшения), затем масштабирование и закрепление через стандарт и аудит. Условие безопасности: до полной готовности МИС допускается параллельный бумажный план с четкими правилами.</p>
ОПК-4/ ОПК-4.1	<p>Задача 4</p> <p>Университетская клиника объединяет стационар, поликлинику, диагностический центр и учебный блок. Требуется улучшить координацию лечения пациента «сквозным маршрутом».</p> <p>Вопрос: Какая оргструктура более уместна: функциональная, дивизиональная по услугам, матричная или процессная? Обоснуйте</p>
Ответ	<p>Для сквозного маршрута пациента функциональная структура часто дает «разрывы» между подразделениями. Дивизиональная по услугам улучшает ориентацию на продукт/услугу, но может дублировать ресурсы. Матричная позволяет назначить владельцев программ/маршрутов (например, «онкологический маршрут», «кардиомаршрут») при сохранении функциональных отделений (диагностика, лаборатория, стационар). Для клиники наиболее уместна матричная или процессная модель с владельцами процессов (маршрут пациента) и междисциплинарными командами, при этом важно четко прописать полномочия, чтобы не возникало двойного подчинения без правил.</p>
ОПК-4/ ОПК-4.1	<p>Задача 5</p> <p>В отделении 36 медсестер (3 смены). Сейчас одна старшая медсестра напрямую управляет всеми, возникают сбои в передачах смен и контроль качества страдает.</p> <p>Вопрос: Предложите вариант группировки и уровень управления (сколько старших по сменам/бригадирам нужно), чтобы улучшить управляемость.</p>
Ответ	<p>Проблема — слишком широкий диапазон контроля. Рационально ввести линейных бригадиров/старших по сменам: 3 старших по сменам (по одной на смену) с прямым управлением каждой сменой и координацией через общие стандарты, а старшая медсестра отделения управляет тремя старшими по сменам и отвечает за стандарты,</p>

	<p>обучение, аудит. Если в смене 12 человек, диапазон контроля старшего по смене 10–12 допустим при наличии стандартов и чек-листов, а у старшей отделения диапазон 3 — очень управляемый.</p>
ОПК-4/ ОПК-4.1	<p>Задача 6 В клинике часто заканчиваются расходники. Отделения хотят закупать сами, бухгалтерия против. Вопрос: Что централизовать, что децентрализовать, чтобы снизить дефициты и не потерять контроль?</p>
Ответ	<p>Централизовать следует контрактование, выбор поставщиков, финансовый контроль и единые стандарты номенклатуры. Децентрализовать целесообразно формирование заявок (план потребности) и оперативное управление запасами на уровне отделений (минимальные остатки, ответственные лица). Компромисс: единый склад/закупка + отделенческие «точки учета» с понятными нормами потребления и автоматическими сигналами о достижении минимального остатка.</p>
ОПК-4/ ОПК-4.1	<p>Задача 7 В медицинском центре растет число жалоб на разные “правила” в разных кабинетах. Руководитель хочет написать 50 регламентов за месяц. Вопрос: Предложите, какие документы реально нужны в первую очередь и как избежать “бумажной перегрузки”.</p>
Ответ	<p>В приоритете должны быть регламенты, связанные с безопасностью пациента и ключевыми сквозными процессами: маршрутизация пациента, идентификация пациента, передача смены, обращение с лекарствами/расходниками, обработка обращений и жалоб, порядок записи/переноса приема. Вместо 50 документов разумнее создать 8–12 ключевых стандартов + короткие чек-листы на рабочем месте. Это повышает единообразие и снижает вариативность без бюрократизации.</p>
УК-6/ УК-6.3	<p>Задача 8 Среднее ожидание УЗИ — 12 дней. Цель — 7 дней за 6 недель без увеличения штата. Задание: Сформулируйте цель по SMART и предложите 3 меры плана.</p>
Ответ	<p>SMART-цель: «Снизить среднее время ожидания записи на УЗИ с 12 до 7 календарных дней за 6 недель, сохранив качество и долю повторных исследований не выше текущего уровня». Меры: пересобрать расписание по типам пациентов (выделить слоты под срочных и под плановых), сократить “потери времени” (стандартизировать длительность типовых исследований и буфер, подтвердить явку через напоминания), внедрить лист ожидания на отмененные окна и правило заполнения “провалов” (перенос пациентов из очереди).</p>
УК-6/ УК-6.3	<p>Задача 9 При выписке пациенты часто ждут документы по 2–3 часа. В процессе участвуют врач, медсестра, регистратор, архив. Задание: Разделите процесс на этапы и распределите ответственность (RACI: Responsible/Accountable/Consulted/Informed) в упрощенном виде.</p>
Ответ	<p>Этапы: подготовка эпикриза, сбор результатов, оформление листов назначений, печать/подписи, выдача пациенту и информирование. Ответственный за подготовку эпикриза — лечащий врач; ответственная за сбор части документов и контроль чек-листа выписки — постовая</p>

	<p>медсестра; регистратор отвечает за печать и выдачу по стандарту; архив консультирует по запросам и хранению. Accountable (несет конечную ответственность) за весь процесс выписки — заведующий отделением, который утверждает стандарт и контролирует показатели времени выписки.</p>
УК-6/ УК-6.3	<p>Задача 10 Руководителю нужно еженедельно видеть, улучшается ли работа приемного отделения. Задание: Предложите 5 KPI и укажите, какие корректирующие действия возможны при ухудшении каждого.</p>
Ответ	<p>KPI: среднее время до первичного осмотра врача; доля пациентов, прошедших triage в течение заданного стандарта; доля повторных обращений в течение 72 часов (как прокси качества); доля неполных записей в медицинской документации; удовлетворенность пациентов по короткому опросу. Корректирующие действия: при росте времени до осмотра — перераспределение смен/окон, выделение отдельного врача на пик; при ухудшении triage — дообучение, чек-листы, контроль старшей смены; рост повторных обращений — разбор случаев, корректировка клинических решений/маршрутизации; рост неполных записей — упрощение шаблонов, контроль качества и наставничество; падение удовлетворенности — анализ причин (коммуникация, навигация, ожидание), улучшение информирования и маршрутов.</p>

ШКАЛЫ И КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Проведение экзамена по дисциплине «Теория менеджмента» как основной формы проверки знаний обучающихся предполагает соблюдение ряда условий, обеспечивающих педагогическую эффективность оценочной процедуры. Важнейшие среди них:

1. обеспечить самостоятельность ответа обучающегося по билетам одинаковой сложности требуемой программой уровня;
2. определить глубину знаний программы по предмету;
3. определить уровень владения научным языком и терминологией;
4. определить умение логически, корректно и аргументированно излагать ответ на зачете;
5. определить умение выполнять предусмотренные программой задания.

Оценка «отлично» выставляется, если студент дает полный и правильный ответ на поставленные в экзаменационном билете вопросы, выполняет предложенные задания, а также отвечает на дополнительные вопросы, если в таковых была необходимость:

а) обстоятельно раскрывает состояние вопроса, его теоретические и практические аспекты, при необходимости дает графическую интерпретацию ситуациям, закономерностям и процессам, имеющим место в дисциплине;

б) анализирует литературные источники по рассматриваемому вопросу и нормативно-правовые документы;

в) имеет собственную оценочную позицию по раскрываемому вопросу и умеет аргументировано ее изложить;

г) показывает полное и обоснованное решение задач.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент раскрыл в основном теоретические вопросы, однако допущены неточности в определении основных понятий. При ответе на дополнительные вопросы допущены небольшие неточности. При выполнении практической части работы допущены несущественные ошибки;

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если при ответе на теоретические вопросы студентом допущено несколько существенных ошибок в толковании основных понятий. Логика и полнота ответа страдают заметными изъянами. Заметны пробелы в знании основных методов. Теоретические вопросы в целом изложены достаточно, но с пропусками материала. Имеются принципиальные ошибки в логике построения ответа на вопрос. Студент не решил задачу или при решении допущены грубые ошибки;

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он отказался от ответа или не смог ответить на вопросы билета, ответ на теоретические вопросы свидетельствует о непонимании и крайне неполном знании основных понятий и методов. Обнаруживается отсутствие навыков применения теоретических знаний при выполнении практических заданий.