

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Институт искусств и культуры

УТВЕРЖДЕНО:

Директор  
Д. В.Галкин

Оценочные материалы по дисциплине

Общий менеджмент

по направлению подготовки

**51.04.04 Музеология и охрана объектов культурного и природного наследия**

Направленность (профиль) подготовки:

**Социокультурное проектирование в музейной практике**

Форма обучения

**Очная**

Квалификация

**Магистр**

Год приема

**2025**

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОП  
О.С. Хрулева

Председатель УМК

М.В. Давыдов

Томск – 2025

## **1. Компетенции и индикаторы их достижения, проверяемые данными оценочными материалами**

Целью освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:

ОПК-3 Способен руководить коллективом в сфере профессиональной и педагогической деятельности на основе норм социальной и этической ответственности.

Результатами освоения дисциплины являются следующие индикаторы достижения компетенций:

ИОПК-3.1 Ориентируется в совокупности нормативных документов, регламентирующих профессиональную деятельность

ИОПК-3.3 Принимает управленческие решения в сфере профессиональной деятельности

## **2. Оценочные материалы текущего контроля и критерии оценивания**

Элементы текущего контроля:

- тесты;
- контрольная работа.

Тест (ИОПК-3.1.)

### **1. К какой категории относится управленческий труд:**

*А. рискованный* *Б. инновационный* *В. умственный*

### **2. Совокупность действий по анализу и изучению тех или иных проблем, стоящих перед организацией, и разработке на основе этого различных вариантов их решений, в основном стратегического характера - управленческих, экономических, технических, это труд:**

*А. операторный* *Б. эвристический* *В. административный*

### **3. Укажите количество основных форм управленческого труда:**

*А. 3* *Б. 5* *В. 7*

### **4. Укажите количество различий менеджмента по признаку объекта:**

*А. 6* *Б. 2* *В. 4*

### **5. Техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией, это труд:**

*А. эвристический* *Б. административный* *В. операторный*

### **6. Управление деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев, это менеджмент:**

*А. общий* *Б. специальный* *В. генеральный*

### **7. Текущая координация и оценка деятельности подчиненных, это труд:**

*А. эвристический* *Б. административный* *В. операторный*

### **8. Укажите количество менеджмента по признаку содержания:**

*А. 5* *Б. 3* *В. 2*

### **9. Выработка набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией, это менеджмент:**

*А. стратегический* *Б. функциональный* *В. нормативный*

### **10. Укажите количество функций менеджмента, сформулированных в начале века одним из его основоположников Анри Файолем:**

*А. 7* *Б. 4* *В. 5*

### **11. Управление определенными сферами деятельности организации или ее звеньев, например, управление инновационной деятельностью, персоналом, маркетингом, финансами и т.п., это менеджмент:**

*А. функциональный* *Б. генеральный* *В. специальный*



1 6	1 7	1 8	19	20	2 1	22	2 3	2 4	2 5	2 6	27	2 8
Б	Б	А	мотивационная	высшего	4, В	контрольная	А	Б	3, А	Б	Системный	А

Критерии оценивания: тест оценивается по пятибальной системе и считается пройденным если получена отметка 5, 4, 3.

Оценка «5» соответствует 81% – 100% правильных ответов.

Оценка «4» соответствует 80% – 61% правильных ответов.

Оценка «3» соответствует 60% – 41% правильных ответов.

Оценка «2» соответствует 40% – 21% правильных ответов.

Контрольная работа (ИОПК-3.3)

Контрольная работа состоит из 3 теоретических вопросов и 3 задач.

Перечень теоретических вопросов:

- 1. Анализ внутренней среды организации**
- 2. Анализ внешней среды организации**
- 3. Выполнить SWOT анализ реальных организаций**

Примеры задач:

Задача 1

**Задание:** основные элементы внутренней среды организации, есть ли в ней проблемы и в чем они?

**Ответ:**

Внутреннюю среду организации можно разделить на три группы: субъекты внутренней среды, ее объекты и условия.

Задача 2

**Задание:** опишите вашу организацию (название, сфера деятельности и т.д.) и проанализируйте ее непосредственное деловое окружение (внешнюю микросреду).

**Ответ:**

Внешняя среда организации включает 2 группы факторов. Одни характеризуют ее контрагентов, а другие – условия, в которых она существует. Также внешняя среда подразделяется на **макросреду** (окружение, влияющие косвенно) и **микросреду** (непосредственное окружение организации, оказывающее прямое воздействие).

Задача 3.

**Задание:** сделать SWOT анализ организаций

- малого бизнеса
- стартапов
- крупных корпораций
- некоммерческих организаций
- государственных учреждений

Ответ:

**Внутренние факторы**

*Сильные стороны (Strengths):*

Уникальная коллекция экспонатов.

Известный бренд и долгая история.

Хорошая репутация среди посетителей.

Расположение в центре города.

*Слабые стороны (Weaknesses):*

Недостаточное финансирование.

Устаревший сайт и недостаточная активность в соцсетях.

Нехватка квалифицированных кадров в области цифровых технологий.

Низкая посещаемость в будние дни.

**Внешние факторы**

*Возможности (Opportunities):*

Рост спроса на виртуальные экскурсии и онлайн-контент.

Возможность получения грантов от государственных и частных фондов.

Развитие туризма и повышение интереса к культурным мероприятиям.

Сотрудничество с образовательными учреждениями для привлечения молодежи.

*Угрозы (Threats):*

Экономический спад, снижение покупательской способности населения.

Высокая конкуренция со стороны других музеев, галерей и развлекательных центров.

Низкая осведомленность о существовании музея среди части населения.

Необходимость соблюдения новых мер безопасности, связанных с COVID-19 (или другими эпидемиологическими ситуациями).

Ответы:

Задача 1. **Название организации:** Творческое объединение «ЛистОк» - украшения из натуральных материалов (листья, перья, цветы) в гальванике.

Субъекты внутренней среды:

- **собственники (степень их участия в управлении)** – общая собственность всех участников.
- **руководство (менеджеры и их профессионализм)** – участники объединения распределяют между собой сферы деятельности, все вопросы с организацией процесса решаются на собрании с помощью открытого голосования.
- **персонал (численность, образование, квалификация, интересы)**
  1. Выпускник Юридического факультета, 3 года занимается гальваникой, ранее работал в другой мастерской. Мотивы: продолжение любимого дела, после закрытия бизнеса, в котором он работал.
  2. Закончил техникум - резчик по дереву, работал в 3-д моделировании, создавал мебель, с детства занимается плетением украшений из проволоки. Интерес: самореализация и помощь друзьям.
  3. Техникум – художница, разнообразные доп. образования по рукоделию и декоративно-прикладному искусству, работала руководителем отдела по созданию сувениров в Томской лошадке. Мотив: самореализация.
  4. Неполное высшее по юриспруденции, сейчас учится на Организации работы с молодежью, 2 года занимается гальваникой, поиском клиентов, разработкой концепции рекламы творческого объединения через социальные сети. Интерес: любимая работа, самореализация, желание развить до бизнеса.
  5. Выпускница направления Культурология, доп. образование модельный диплом с отличием, участвует в съемке изделий на продажу, помогает с написанием постов в социальных сетях. Интерес: увлекательное времяпровождение, помощь мужу.

К объектам внутренней среды относятся:

- **материальные ресурсы – оборудование** (гальванические установки 17 шт., галтовка электромагнитная ювелирная, покрасочный бокс с краскопультом, инструменты, установка для электрохимического патинирования, компрессор 2 шт., шлифовальная машина,

паяльная станция, установка для фильтрации электролита, лабораторные блоки питания), материалы (металлы, электролит, мелкодисперсная бронзовая пыль, серная кислота, ацетон, едкий натрий, рафинированный сахар, медный купорос, газ, припой, паяльный жир, листья, перья, цветы).

- **нематериальные ресурсы** - интеллектуальная собственность (торговая марка, знания особенностей изготовления изделий участниками).
- **финансовые ресурсы** - собственные источники финансирования, привлеченные источники финансирования, свободные денежные средства с прибыли.
- **маркетинговые ресурсы** – реклама в Интернете (сообщества в социальных сетях).

#### Условия внутренней среды:

- **организация управления (структура и культура)** - коллегиальная.
- **условия труда** – стоимость труда составляет половину от готового изделия, производительность – 50 изделий в неделю, вредное производство (необходима защита кожных покровов и дыхательных путей от сильных химических веществ).
- **технологические условия** (механизация и автоматизация производства) - сам процесс электролиза автоматизирован, галтовка – механизация труда.

#### Проблемы:

- 1) Из-за отсутствия единого руководителя обсуждение может затягиваться по решению даже незначительных вопросов.
- 2) Очень большое количество знаний, технологий после исчезновения СССР были утеряны или сохранились у очень узкого круга мастеров, не желающих ими делиться. По этой причине приходится проводить бесчисленное количество экспериментов, тратить на них материалы, чтобы добиться восстановления технологий (на каждый металл нужны свои пропорции химических веществ, добавки, время выдержки и многое другое).
- 3) Необходимое оборудование либо трудно находимо, либо стоит очень дорого, поэтому его закупка забирает на себя значительную часть прибыли и существенное количество время, кроме того, часть оборудования из-за этого создается вручную.
- 4) Также в качестве проблемы можно выделить невозможность снизить цену изделий ниже себестоимости, из-за чего часть магазинов в городе отказываются их принимать под реализацию, т.к. с наценкой 100-150% они становятся неликвидны (выставочное пространство в Доме офицеров исключение - наценка 20%).

Задача 2. **Название организации:** Творческое объединение «ЛистОк» - украшения из натуральных материалов (листья, перья, цветы) в гальванике.

#### Элементы микросреды:

- **покупатели** – платежеспособная аудитория от 16-55 лет, преобладающе жители и гости города Томска.
- **поставщики** – «Азимут» (закупка металлов), «Булавочка» (фурнитура), «Химмедснаб» (химические реактивы).
- **посредники (торговые, логистические, маркетинговые)** – Кожевенная мастерская «Птаха» (Академгородок), «Zalisha-art» (магазин-выставочное пространство в Доме офицеров).
- **конкуренты** – в европейской части России конкурент «Midas's Garden jewelry». Конкурентами могут быть не только производители аналогичной продукции, но фирмы производящие Handmade украшения.
- **контактная аудитория: организации**, сотрудничающие на взаимовыгодных условиях без договорных отношений – «Скворечник» (художественный салон),

Сибирский ботанический сад, Geek-ярмарка (от фестиваля молодежных субкультур 'CON.версия'), Торгово-развлекательный комплекс «Лето».

Элементы макросреды:

**политические факторы:** санкции не позволяют отправлять продукцию в некоторые страны мира (например, в США, в Великобританию).

**экономические факторы:** уровень инфляции – рост стоимости материалов.

**социальные факторы:** обычаи и традиции (увеличение объема продаж в предпраздничные дни).

**технологические факторы:** появление более совершенного оборудования.

Задача 3. **Томский журнал «The Мост».** Кратко о журнале: он позиционирует себя как независимое издание, преимущественно ориентированное на предпринимателей и образованных людей. Миссия команды, как они отмечают, это решение социально значимых задач, развитие городской среды, сохранение исторического и культурного наследия. Издание освещает актуальные проблемы и тенденции из разных сфер: образования, науки, дизайна, технологий, моды.

**ВНУТРЕННИ ФАКТОРЫ:**

**Сильные стороны:**

- журнал представлен в двух форматах – онлайн и в печатном виде;
- доступность контента: можно читать онлайн и каждый выпуск есть на сайте;
- современный и лаконичный дизайн;
- высокая репутация среди целевой аудитории;
- формирует позитивное представление об экономике, науке и экологии Томска;
- есть телеграмм-канал с актуальными новостями;
- представляют локальные бренды, стартапы, творцов (художники), становясь частью креативной экономики и туризма.

**Слабые стороны:**

- ориентация на узкий круг потребителей;
- физический журнал можно приобрести не во всех местах (в основном только в отелях, ресторанах, образовательных учреждениях, в крупных компаниях);
- мало информации о самом издании на сайте, что мешает привлекать рекламодателей, партнеров и авторов;
- нет возможности увидеть внутренние метрики для анализа аудитории и других данных;
- не ведут активную рекламную кампанию – нет большой узнаваемости как внутри региона (не целевая аудитория), так и за его пределами.

**ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ:**

**Возможности:**

- активное ведение различных социальных сетей, запись подкастов или видео, что даст возможность повысить охваты и удержать аудиторию;
- платная подписка с предоставлением эксклюзивного контента или приглашений на закрытые мероприятия (дополнительный доход);
- расширение аудитории посредством мероприятий (квизы, лекции, маркеты);
- продажа журнала через местные бренды и магазины;
- добавить англоязычную версию журнала для привлечения большего количества читателей извне и туристов.

**Угрозы:**

- конкуренция с другими новостными порталаами (РИА Томск, Постер, и др.) и журналами (Alma mater);
- недостаток материала или человеческого капитала для написания статей;
- нестабильная экономическая ситуация в стране (это независимое издание, поэтому есть зависимость от спонсоров).

## **ВЫВОДЫ И СТРАТЕГИЯ:**

### **Использовать сильные стороны для реализации возможностей (S-O стратегия):**

1. Добавить английскую версию онлайн-журнала для привлечения англоязычной аудитории, и, тем самым, это поможет сформировать позитивное представление о современном Томске и внедрить сам журнал в туризм;
2. Создать больше форматов – запись подкастов и видео с участниками проекта для привлечения новой аудитории и повышения осведомленности граждан о достижениях региона;
3. За счет высокой репутации и устойчивой аудитории внедрить монетизацию контента и организацию платных мероприятий.

### **Использовать сильные стороны для устранения угроз (S-T стратегия):**

1. Поддерживать уникальность журнала посредством глубины и качественного материала в конкуренции с другими издательствами.

### **Устранить слабые стороны, используя возможности (W-O стратегия):**

1. Расширить аудиторию посредством мероприятий и новых форматов, также для привлечения массовой аудитории организовать продажи журнала в локальных и популярных местах.

### **Минимизировать слабые стороны и избежать угроз (W-T стратегия):**

1. Внедрить метрики для привлечения инвестиций, рекламы и анализа аудитории;
2. Использовать активную рекламную кампанию и привлекать новые инвестиции, использовать гранты.

#### **Критерии оценивания:**

Результаты контрольной работы определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» ставится за полный развернутый структурированный ответ на три вопроса и решение задачи.

Оценка «хорошо» – за структурированный развернутый ответ, но не полным знанием терминов и понятий на два вопроса и выполненные задачи.

Оценка «удовлетворительно» – за общий но не структурированный ответ на два вопроса и частично выполненные задачи

Оценка «неудовлетворительно» – фрагментарный ответ, либо отсутствие ответа на вопросы и не выполненные задачи.

## **3. Оценочные материалы итогового контроля (промежуточной аттестации) и критерии оценивания**

**Экзамен в первом семестре проводится в устной форме по билетам.** Билет содержит два теоретических вопроса и решение одной практической задачи. Продолжительность экзамена 1,5 часа. Теоретические вопросы проверяют ИОПК-3.1.

Ответы на вопросы даются в развернутой форме.

Третий вопрос, проверяет ИОПК-3.3 и оформляется в виде практических задач. Ответы на третий вопрос предполагают решение задач и краткую интерпретацию полученных результатов.

Перечень теоретических вопросов:

1. Общая характеристика менеджмента. Методология и организация менеджмента
2. Процесс принятия решений.
3. Внутренняя и внешняя среда организации. Общая характеристика.
4. Взаимосвязь факторов внешней среды.
5. Внутренняя среда организации и ситуационные факторы внутри организации.
6. Миссия организации. Узкое и широкое понимание миссии.
7. Цели организации. Наиболее распространенными направлениями, по которым в организациях устанавливаются цели.



8. Стратегия организации. Альтернативы стратегии.
9. Понятие организационной структуры. Типы оргструктур (линейная, функциональная, дивизиональная, проектная) их преимущества и недостатки.
10. Принципы формирования организационной структуры.
11. Мотивация деятельности. Понятие мотивации. Потребности и мотивы.
12. Теории процесса мотивации. Содержательные теории мотивации.
13. Управление группой. Роль персонала в организации. Понятие группы.
14. Организация. Формальные и неформальные группы.
15. Основные характеристики малой группы. Распределение функций в группе и их эффективность.
16. Понятие лидерства. Лидерство и власть. Основные концепции лидерства: теория лидерского поведения, теория лидерских качеств, теория харизматического лидерства
17. Современные концепции и методики руководства. Эффективность руководства.
18. Природа конфликта в организации. Основные стадии развития конфликта.
19. Планирование. Понятие стратегического управления
20. Основные процессы стратегического управления
21. SWOT-анализ, PEST-анализ как инструменты стратегического управления.
22. Разработка стратегии.
23. Виды инноваций. Управление инновациями.
24. Основные подходы к освоению новшеств

Примеры задач:

Задача 1. Вариант 1

Определите 10 качеств «плохого», на Ваш взгляд, современного менеджера, запишите эти качества, проранжируйте их и обоснуйте почему они мешают.

Заполните таблицу.

Качества	Ранг (место)	В каких ситуациях данные качества мешают

Вариант 2

Определите 10 качеств «идеального», на Ваш взгляд, современного менеджера, запишите эти качества, проранжируйте их и обоснуйте почему они мешают.

Заполните таблицу.

Качества	Ранг (место)	В каких ситуациях данные качества мешают

Критерии оценивания:

Результаты экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» ставится за полный структурированный развернутый ответ на два вопроса и все задачи решены без ошибок.

Оценка «хорошо» – за не полный, но структурированный ответ на два вопроса и за решение задачи нос ошибками.

Оценка «удовлетворительно» – за общий, но не структурированный ответ на два вопроса и неполное решение задач.

Оценка «неудовлетворительно» – за фрагментарный ответ, либо отсутствие ответа на два вопроса и отсутствие решения задач.

#### **4. Оценочные материалы для проверки остаточных знаний (сформированности компетенций)**

Вопросы дисциплины не входят в программу ГИА.

#### **Информация о разработчиках**

Пилецкая Людмила Васильевна, кандидат исторических наук, НИ ТГУ, ИИК, кафедра культурологи и музеологии, доцент.