

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Петровская Анна Викторовна

Должность: Директор

Дата подписания: 16.01.2026 11:17:32

Уникальный программный ключ:

798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31dc1bbabac5aff10e8c319

Приложение 6

к основной профессиональной образовательной программе

по направлению подготовки 09.03.03 Прикладная информатика

направленность (профиль) программы «Прикладная информатика в экономике»

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**

**Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**

**Факультет экономики, менеджмента и торговли**

**Кафедра корпоративного и государственного управления**

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**по дисциплине Б1.О.14 МЕНЕДЖМЕНТ**

**Направление подготовки: 09.03.03 Прикладная информатика**

**Направленность (профиль) программы: Прикладная информатика в экономике**

**Уровень высшего образования Бакалавриат**

**Год начала подготовки 2025**

Краснодар – 2024 г.

Составитель:

канд. экон. наук, доцент Т.П. Хохлова

Оценочные средства одобрены на заседании кафедры корпоративного и государственного управления Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова протокол № 9 от 07.03.2024 г.

Оценочные материалы составлены на основе оценочных средств по дисциплине «Менеджмент», утвержденной на заседании кафедры Теории менеджмента и бизнес-технологий РЭУ им. Г.В. Плеханова, протокол № 10 от «26» апреля 2021 г., разработанных авторами:

Шабалтиной Л.В., к.э.н., доцентом кафедры Теории менеджмента и бизнес-технологий;

Гарновой В.Ю., к.э.н., доцентом кафедры Теории менеджмента и бизнес-технологий.

# ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

## по дисциплине Менеджмент

### ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений	УК-2.1. 3-1. Знает основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений	Тема 1. Сущность и содержание управления
		УК-2.1. 3-2. Знает методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения	Тема 2. Развитие науки управления
		УК-2.1. 3-3. Знает природу данных, необходимых для решения поставленных задач	Тема 3. Принципы построения и функционирования систем управления
		УК-2.1. У-1. Умеет системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения	Тема 4. Целевое начало в деятельности организации
		УК-2.1. У-2. Умеет критически оценивать информацию о предметной области принятия решений	Тема 5. Функции управления
		УК-2.1. У-3. Умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений	Тема 6. Организационные структуры управления
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1. Адекватно оценивает временные ресурсы и ограничения и эффективно использует эти ресурсы	УК-6.1. У-1. Умеет эффективно организовывать и структурировать свое время	Тема 7. Механизмы управления
		УК-6.1. У-2. Умеет критически оценить эффективность использования временных и других	Тема 8. Процессы управления

		ресурсов при решении профессиональных задач	
ОПК-6. Способен анализировать и разрабатывать организационно-технические и экономические процессы с применением методов системного анализа и математического моделирования	ОПК-6.2. Применяет и адаптирует экономико-математические модели для принятия оптимальных управленческих решений	ОПК-6.2. З-1. Знает традиционные и современные подходы к принятию управленческих решений на основе применения методов оптимизации	<i>Тема 9. Коммуникации в управлении</i>
		ОПК-6.2. З-2. Знает основы научного анализа управленческих проблем	<i>Тема 10. Власть и лидерство в управлении</i>
		ОПК-6.2. У-1. Умеет выносить аргументированные суждения по вопросам, связанным с управлением и принятием решений в практике управления организацией в условиях сложного и динамичного окружения	<i>Тема 11. Управление конфликтами и стрессами</i>
		ОПК-6.2. У-2. Умеет использовать различные модели и методы принятия управленческих решений и проводить комплексный анализ динамических экономических процессов для принятия научно-обоснованных решений	<i>Тема 12. Цифровой менеджмент</i>
		ОПК-6.2. У-3. Умеет осуществлять анализ альтернативных вариантов с целью принятия рациональных решений	

# **МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

## **Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях**

**Индикаторы достижения: УК-2.1., УК-6.1., ОПК-6.2.**

### **Вопросы для проведения групповой дискуссии**

1. Структурно-содержательный аспект
2. Процессуально-содержательный аспект управления
3. Специфика управления – воздействие. Виды воздействия
4. Эволюция школ и концепций менеджмента и тенденций его развития за рубежом.
5. Основные школы науки управления: школа научного управления, административная (классическая) школа, школа человеческих отношений, поведенческая школа, школа науки управления.
6. Информационно-поведенческая подсистема как отражение управленческой идеологии, системы ценностей, разделяемых в организации, уровня информационного обеспечения системы управления.
7. Подсистема саморазвития системы управления как основа ее гибкости и адаптивности к изменениям, стремления к самосовершенствованию, ориентации на поиск и внедрение в практику прогрессивных идей.
8. Методические и практические подходы к оценке эффективности системы управления.
9. Разработка и реализация перспективных и текущих планов (на примере компании)
10. Оценка выбранной стратегии (на примере компании)
11. Требования к миссии организации. Содержание миссии.
12. Декомпозиция целей управления предприятием.
13. Требования, предъявляемые к цели управления.
14. Сферы и направления установления целей.
15. Потребности человека, их характеристика.
16. Процесс мотивации и факторы его определяющие.
17. Основные теории мотивации и их использование в построении действенной системы мотивирования людей.
18. Основные принципы проектирования организационных структур управления (на примере организаций)
19. Основные типы связей.
20. Формальные и неформальные структуры управления.
21. Формализация структуры управления.
22. Факторы, определяющие формирование структуры управления.

## **Задания для текущего контроля**

### **Комплект ситуационных задач**

**Индикаторы достижения: УК-2.1., УК-6.1., ОПК-6.2.**

#### **Ситуационная задача № 1 (мотивация)**

На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

*Вопросы:*

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?
2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

### **Ситуационная задача №2 (управление персоналом)**

Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

*Вопросы:*

1. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?
2. Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

### **Ситуационная задача № 3 (методы управления)**

В магазине с посменным графиком работы продавцов при организации выездной торговли возник вопрос о том, кто будет занят в этой торговой точке. Так как в этот день в магазине был большой наплыв покупателей, то нагрузка на работающую смену продавцов повысилась почти в 2 раза. Продавцы смены, находящейся на отдыхе, по разным причинам отказываются от предложенной работы.

*Вопросы:*

1. Имеют ли право продавцы отказаться от работы?
2. Какие методы управления следует применить к продавцам, чтобы мотивировать их?

### **Ситуационная задача № 4 (управленческие решения)**

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

*Вопросы:*

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

### **Ситуационная задача № 5 (лидерство)**

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Версии были такими:

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»
2. «Все это мелочи, главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»
3. «Подчиненных нужно оставить в покое и позволить им самим принимать решения».

*Вопросы:*

1. Какому стилю руководства по К. Левину придерживается каждый из руководителей?
2. Какую точку зрения поддерживаете Вы и почему?

### **Ситуационная задача № 6 (управление конфликтами)**

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа: придется посидеть недельку – другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что это за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

*Вопросы:*

1. Каков характер задания, полученного программистом?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?
3. Как должен был поступить инженер-программист?
4. В чем заключается причина конфликта?
5. Как выйти из данного конфликта? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?

### **Ситуационная задача № 7 (деловые коммуникации)**

Вы часто замечаете, что, хотя Вы всегда настроены слушать собеседника внимательно, иногда смысл того, что хочет сказать Ваш партнер, ускользает от Вас, и Вы понимаете его слова совсем в другом контексте. Из-за этого в последнее время Вы допустили некоторые ошибки в работе.

*Вопросы:*

1. В чем может заключаться причина непонимания?
2. Что Вам нужно предпринять для избежания ошибок?

### **Ситуационная задача № 8 (самоменеджмент и тайм-менеджмент)**

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

*Вопросы:*

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

### **Ситуационная задача № 9 (задача о взаимоотношениях с подчиненными)**

Представьте себе, что к Вам в подчинение поступает человек, который ранее работал на должности такого же уровня, как и Ваша. Чем может быть вызван такой переход и каковы Ваши действия?

### **Ситуационная задача № 10 (деловые коммуникации)**

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

Вопросы:

1. Что означает данная поза?
2. Какова может быть причина такого поведения партнера?
3. Какие действия Вы предпримете?

### **Ситуационная задача № 11 (самоменеджмент)**

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

Вопросы:

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

### **Ситуационная задача № 12 (мотивация)**

В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.



3. Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?
2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

### **Ситуационная задача № 13 (методы управления)**

Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта.

Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы.

Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

Вопросы:

1. Следует ли применять меры наказания к Карине?
2. Какие методы управления будут действенны для повышения эффективности работы Карины?
3. Какие конкретные действия Вы предпримете?

### **Ситуационная задача № 14 (об этапах принятия решения)**

Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.
2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.
3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.
4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.
5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

### **Ситуационная задача № 15 (о факторах внутренней среды)**

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

1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.
2. Увеличение доли компании на рынке.
3. Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.
4. Создание сплоченной управленческой команды.

5. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.
6. Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.
7. Повышение качества обслуживания клиентов.
8. Контроль экономии на затратах.
9. Развитие корпоративной культуры.
10. Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

#### **Ситуационная задача № 16 (о формулировках миссии организации)**

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий нижеследующих известных компаний: как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

Макдональдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».

Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании».

Хонда – «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

#### **Ситуационная задача № 17 (об идеальном подчиненном)**

Определить индивидуально-личностные качества, которые необходимы Вам – менеджеру отдела продаж, и выберите инструменты для их определения. Опишите идеального для Вас подчиненного.

#### **Ситуационная задача № 18 (Собеседование)**

Вы приходите в организацию ОАО «Логистик», на собеседование, для того, чтобы занять вакантную должность менеджера по логистике. Каковы ваши основные действия? Ваш внешний вид, ваше резюме?

#### **Ситуационная задача № 19 (оценка внутренней среды предприятия)**

Проанализировать внутреннюю среду предприятия и определить возможные действия по нейтрализации негативного влияния факторов, приведенных в таблице:

#### **Ситуационная задача № 20 (вопрос о выборе менеджера)**

Допустим, один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой - аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

#### **Ситуационная задача № 21 "СТИМУЛИРОВАНИЕ ИНТЕРЕСА К РАБОТЕ"**

Важным фактором трудовой мотивации является стимулирование интереса к работе. Как, по вашему мнению, следует расположить приведенные ниже варианты по эффективности стимулирования интереса к выполняемой работе.

А. Время от времени менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она им не надоедала.

Б. Руководителям следует информировать коллектив о характере выполняемой им работы.

В. Объединять хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

Г. Подробно, в деталях объяснять сотрудникам характер работы, помогать им выполнять ее без срывов.

Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнование за лучший результат.

Е. Точно указывать на недостатки и положительные моменты выполняемой сотрудниками работы.

*Комментарий.* Знания о работе, наличие интересов к ней — важные факторы успеха. Наряду с этим существенные обстоятельства — собственный взгляд и предвосхищение положительного результата работы.

**Ситуационная задача № 22.** На рисунке изображена организационная структура управления предприятием торговли. Продовольственный магазин "Российский" индивидуального предпринимателя В.Ю. Бочкарева. Общая площадь магазина — 210 кв. м, торговая площадь — 105 кв. м. Численность работников — 26 человек. Определить тип организационной структуры, охарактеризовать и оценить ее.



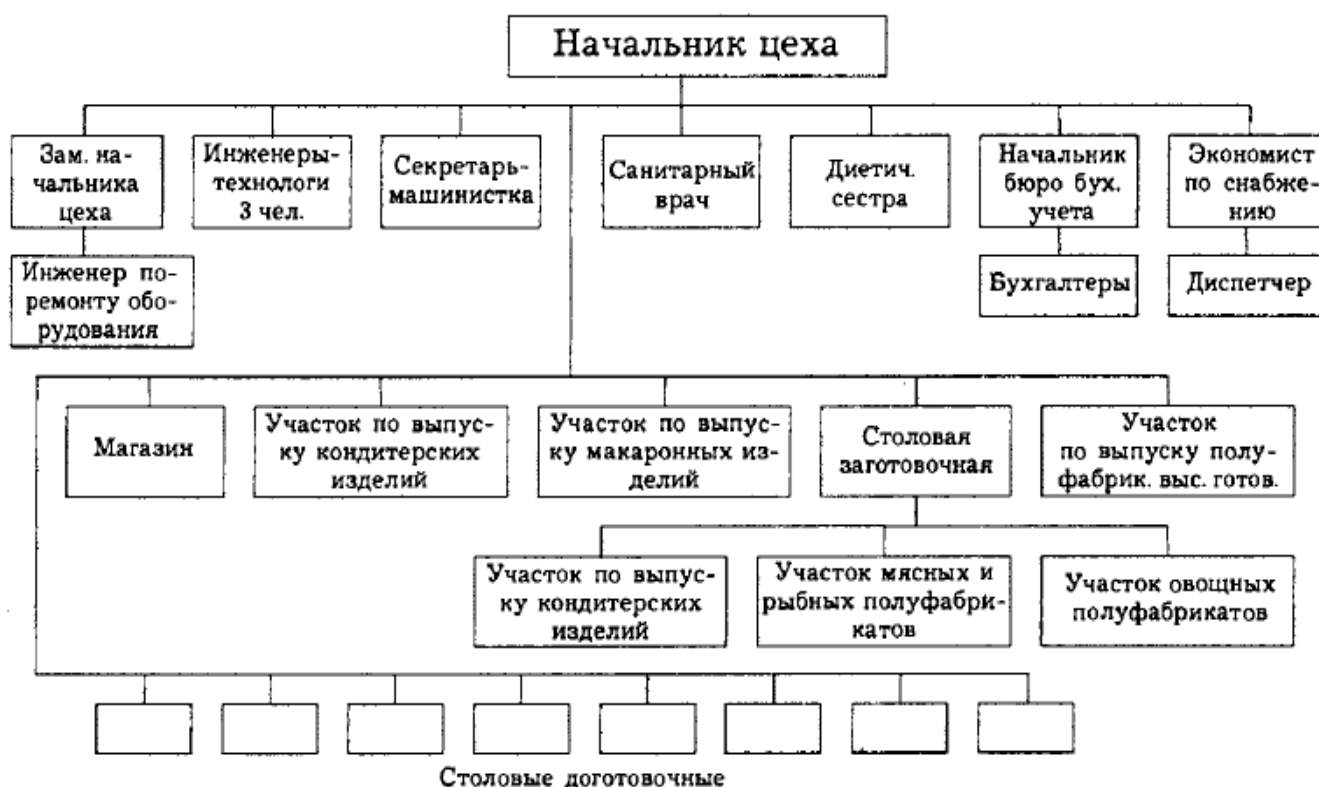
**Ситуационная задача № 23.** На рисунке изображена организационная структура управления предприятием торговли. ООО "Плутон". Осуществляет розничную торговлю, имеет 2 магазина. Общая численность работников — 33 человека. Определить тип организационной структуры, охарактеризовать и оценить ее.



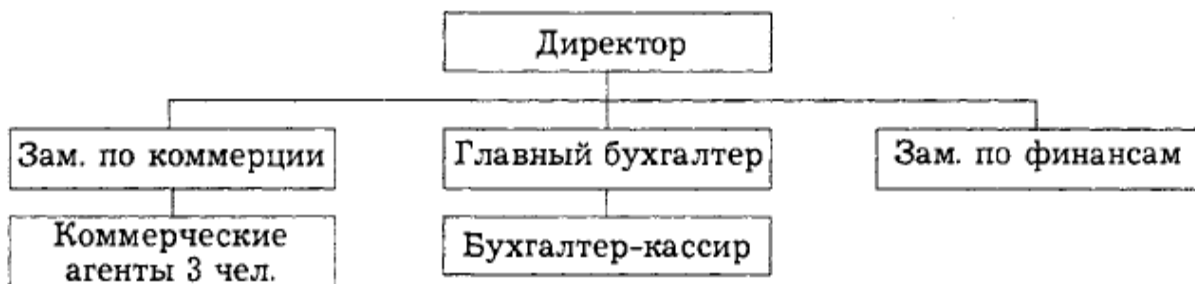
**Ситуационная задача № 24.** На рисунке изображена организационная структура управления предприятием торговли. ЗАО "Промтовары" (структура аппарата управления). Осуществляет розничную торговлю, включает 12 магазинов. Определить тип организационной структуры, охарактеризовать и оценить ее.



**Ситуационная задача № 25.** На рисунке изображена организационная структура управления предприятием общественного питания. Цех питания ОАО "Первоуральский новотрубный завод". Численность работников — 467 человек. Определить тип организационной структуры, охарактеризовать и оценить ее.



**ЗАДАЧА 26.** На рисунке изображена организационная структура управления промышленным предприятием. ООО "Трубопрокат". Осуществляет оптовую торговлю трубопрокатом, имеет 8 человек. Определить тип организационной структуры, охарактеризовать и оценить ее.



**Ситуационная задача № 27.** ЗАО "Северодвинский компьютерный центр" осуществляет продажу и ремонт компьютерной техники и периферийных устройств. На рисунке изображены существующая и альтернативная организационные структуры управления. Сравните, охарактеризуйте и оцените их.

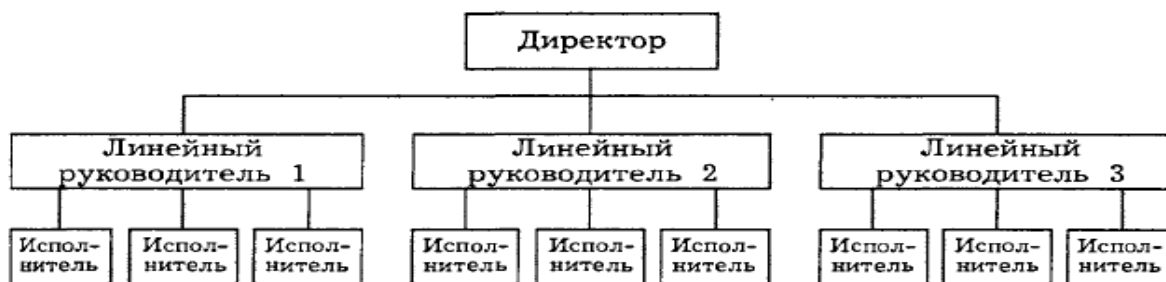
**существующая оргструктура**



**альтернативная оргструктура**



**Ситуационная задача № 28.** Определить какой тип имеет приведенная организационная структура управления. Каковы достоинства приведенной на рисунке структуры?



Ответы:

1. Линейная
2. Функциональная
3. Программно-целевая
4. Линейно-функциональная

**Ситуационная задача № 29.** На рисунке изображены два варианта организационной структуры управления предприятием торговли в Екатеринбурге. Определить тип данных организационных структур. Сравнить и оценить приведенные оргструктуры, указать их преимущества и недостатки.

**1 вариант оргструктуры**



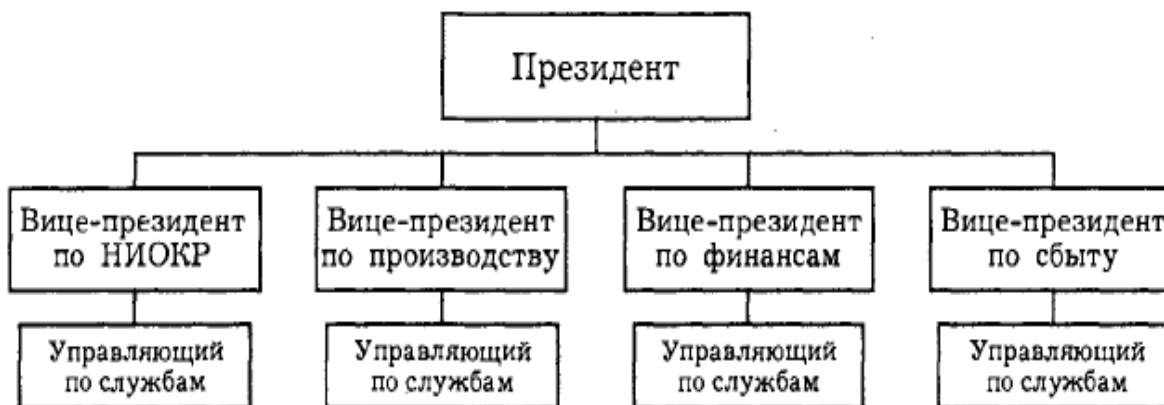
**2 вариант оргструктуры**



**Ситуационная задача № 30.** На рисунке изображена централизованного типа организационная структура управления организацией. Привести ее преимущества и недостатки, целесообразность применения.



**Ситуационная задача № 31.** На рисунке изображена децентрализованного типа организационная структура управления организацией. Привести ее преимущества и недостатки, целесообразность применения.

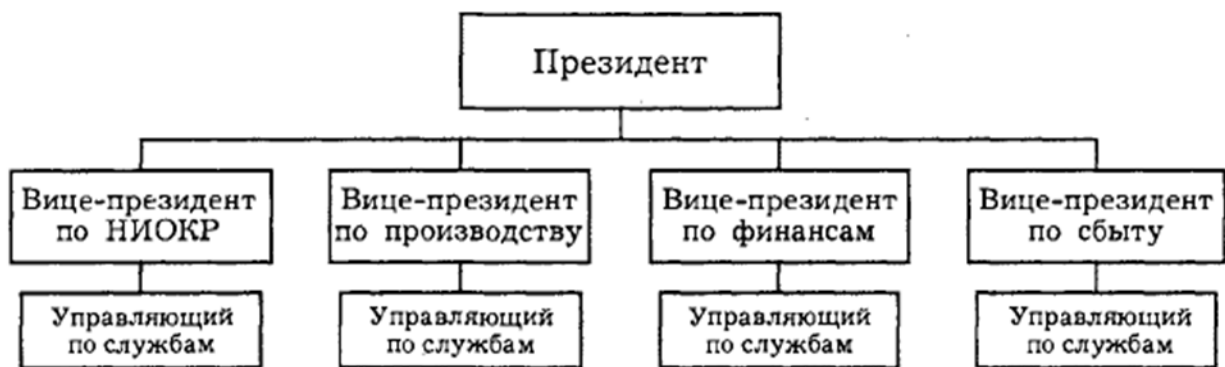


**Ситуационная задача № 32.** Охарактеризовать приведенные ниже организационные структуры управления двух видов: централизованную и децентрализованную, сравнить их. Указать преимущества и недостатки, целесообразность применения каждой из них.

**централизованная оргструктура**



**децентрализованная оргструктура**



**Ситуационная задача № 33.** Определите тип организационной структуры:

- А) линейная;
- Б) линейно-функциональная;
- В) матричная;
- Г) дивизиональная.



**Ситуационная задача № 34.** Определите тип организационной структуры:

- А) линейная;
- Б) линейно-функциональная;
- В) матричная;
- Г) дивизиональная



**Ситуационная задача № 35.**



Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой:

- |   |   |
|---|---|
| 1. Организация                              | <b>А.</b> Отделение управленческой работы от всей остальной   |
| 2. Задача                                   | <b>Б.</b> Сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы   |
| 3. Горизонтальное разделение труда          | <b>В.</b> Система отношений предполагающих соблюдение утвержденных норм поведения и взаимодействия сотрудников  |
| 4. Сложность внешней среды                  | <b>Г.</b> Разделение всей работы на составляющие компоненты   |
| 5. Вертикальное разделение труда            | <b>Д.</b> Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели   |
| 6. Внутренние перемены                      | <b>Е.</b> Предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки   |
| 7. Формальная структура организации         | <b>Ж.</b> Ситуационные факторы внутри организации   |
| 8. Взаимозависимость факторов внешней среды | <b>З.</b> Число и разнообразие факторов, на которые организация вынуждена реагировать   |
| 9. Административные методы управления       | <b>И.</b> Способы и приемы воздействия на население, в основе которых лежат экономические отношения людей и использование их экономических интересов. |
| 10. Экономические методы управления         | <b>К.</b> Способ осуществления управленческих воздействий на персонал. Они базируются на власти, дисциплине и взысканиях.                             |

### Ситуационная задача № 36.

Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой:

- |                      |  |
|----------------------|--|
| 1. Управление        | <b>А.</b> Управленческая функция, в задачи которой входят количественная и качественная оценка и учет результатов работ организации. Инструменты выполнения этой функции – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ.           |
| 2. Цели              | <b>Б.</b> Выражается в замкнутости внутренних процессов организации и наличии границ, отделяющих ее от внешнего окружения. Эти границы могут быть материальными в виде стен и заборов или идеальными (запреты, нормы, права, предписания и проч.). |
| 3. Объект управления | <b>В.</b> Основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.                       |
| 4. Планирование      | <b>Г.</b> Это деятельность, осуществляемая для достижения целей организации в интересах личности, коллектива и общества рационального использования располагаемых ею ресурсов – интеллектуальных, материальных, финансовых и информационных.       |
| 5. Мотивация         | <b>Д.</b> Отрасли, территориальные отдельные стадии воспроизводства, экономической деятельности, виды ресурсов, а также характеристики производства.   |
| 6. Контроль          | <b>Е.</b> Это вид управленческой деятельности, связанной с   |

- |  |  |
|--|--|
| 7. Обособленность                              | составлением планов организации и ее составных частей.<br><b>Ж.</b> Подбор, расстановка и работа с кадрами; организационное регламентирование планирование; распорядительство; анализ; инструктаж; контроль; проектирование; обобщение организационного опыта. |
| 8. Организационные методы управления           | <b>З.</b> Направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между ее отдельными подразделениями, распределение между ними прав и ответственности   |
| 9. Социально-психологические методы управления | <b>И.</b> Это то, что вызывает определенные действия человека, он персональный характер, зависит от различных внешних и внутренних по отношению к нему факторов.   |
| 10. Организационная структура                  | <b>К.</b> Это те ключевые результаты, к которым стремится предприятие (организация) в своей деятельности.  |

### **Ситуационная задача № 37.**

Предприятие «А» производит и реализует через коммерческие киоски дешевые значки с различными модными надписями. Одновременно предприятие готовится к выпуску дорогих сувениров (чгканки, бронзовых статуэток): закупает сырье, оборудование, обучает кадры.

*Анализ целей.* Положение данного предприятия определяется двумя факторами: 1) требуются средства для финансирования нового дорогостоящего оборудования по производству сувениров; 2) существующий источник финансирования (выручка от продажи значков) нестабилен, так как, по предположению производителей, мода на данный вид товара краткосрочна. Следовательно, предприятию «А» необходимо «выжать» из значков все, что можно, пока не прошла мода. Основной ориентир — краткосрочная цель.

**Задание:** Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

### **Ситуационная задача № 38.**

Предприятие «Б» начинает производить новый лак для пола под названием «Осинка». Этот лак более долговечен, чем имеющийся на рынке. Известно, что конкуренты через месяц выбросят на рынок аналогичные по качеству лаки «Березка» и «Дубок».

*Анализ целей.* Предприятие «Б» будет заинтересовано в быстром насыщении рынка и в росте сбыта для занятия доминирующего положения на рынке долговечных лаков для пола. Доминирующее положение -основа для контроля рынка в дальнейшем и получения стабильного дохода. Следовательно, предприятие в своей деятельности будет ориентироваться на долгосрочные цели, ради которых поступится частью текущей прибыли.

**Задание:** Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

### **Ситуационная задача № 39.**

Предприятие «С» является маленькой частной авторемонтной станцией, организованной тремя компаньонами. Владельцы фирмы пытаются продать огромный шикарный «Кадиллак», на сборку и отделку которого затрачены последние средства фирмы. Однако, экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что успехом у покупателей пользуются маленькие и дешевые машины. События происходят во время одного из самых разрушительных экономических кризисов конца 20-х годов XX века.

*Анализ целей.* Положение предприятия «С» крайне тяжелое: 1) неблагоприятная общеэкономическая обстановка (кризис); 2) все денежные средства вложены в производство.

**Задание:** Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации. Предложите возможные пути ее достижения.

### **Ситуационная задача № 40.**

Предприятие «Д» издает газеты. Цены на бумагу и красители к началу очередной подписной кампании выросли в 2—3 раза. Если значительно повысить цену на газеты, то подписчики или переключатся на другие издания, или сократят подписку на любые газеты вообще.

*Анализ цели.* Предприятие «Д» находится в тяжелом положении.

Лучший выход — добиться, чтобы повышение оптовых цен на сырье как можно меньше отразилось на потребителях.

**Задание:** Сформулируйте цель в данной ситуации.

**Ситуационная задача № 41.**

ОАО «Кубарус-молоко» производит выпуск молочных продуктов, сливочного масла, мороженого, сыров, творога и др. Реализация продукции осуществляется магазинами города, имеется сеть фирменных магазинов, часть продукции реализуется в прилегающих районах. Изобразите модель предприятия в виде “дерева целей”, сформулируйте общую цель предприятия, покажите ключевые цели организации, покажите подцели (2-3) по каждой из ключевых целей.

**Ситуационная задача № 42.**

Швейное предприятие- ОАО «Шатл» осуществляет пошив швейных изделий( халатов, рабочей спецодежды и др). Реализуется продукция торговыми точками города и прилегающих районов. Изобразите модель предприятия в виде “дерева целей”, сформулируйте общую цель предприятия, покажите ключевые цели организации, покажите подцели (2-3) по каждой из ключевых целей.

**Ситуационная задача № 43.**

Косметический салон «Клеопатра» оказывает следующие услуги населению:

- мужская и женская стрижка волос;
- маникюр и педикюр;
- массаж лица и др.

В штате салона работают высококлассные специалисты: парикмахеры, массажеры. Салон работает ежедневно с 8 до 20 ч.

Изобразите модель предприятия в виде “дерева целей”, сформулируйте общую цель предприятия, покажите ключевые цели организации, покажите подцели (2-3) по каждой из ключевых целей.

**Ситуационная задача № 44.**

**(о формулировках миссии организации)**

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий нижеследующих известных компаний: как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

Макдональдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».

Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании».

Хонда – «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

**Ситуационная задача № 45.**

Основные виды деятельности ОАО «Кубарус-молоко» являются: обеспечение населения продовольственными кисло-молочными продуктами, такими как- молоко, кефир, сметана, творог, масло сливочное, сыры и т. д.

Потребителями товаров являются все торговые точки г. Армавира, а также продукция вывозится за пределы края. Предприятие осуществляет как розничную, так и оптовую торговлю, имеется сеть фирменных магазинов. Для удобства покупателей продукция расфасовывается в разнообразную упаковку.

- Сформулировать миссию ОАО «Кубарус-молоко».

**Ситуационная задача № 46.**

Предметом деятельности ООО «10-й комплекс» является любая коммерческая деятельность, не запрещенная на территории Российской Федерации действующим законодательством России.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- риэлторская деятельность,
- экскурсионно-туристическая деятельность с организацией перевозок пассажиров,
- организация и проведение культурных, культурно-массовых и зрелищных мероприятий,
- внешнеэкономическая деятельность.

Сформулировать миссию ООО «10-й комплекс».

#### Ситуационная задача № 47.

Основными видами деятельности ОАО «Клен» является изготовление:

- мебельных стенок, корпусной мебели, кухонных наборов, шкафов, тумбочек, нестандартных изделий по заказу.

Коллектив общества с каждым годом осваивает дополнительные, не менее сложные, виды продукции.

В последние годы произошло повышение объема реализации на 30 %, клиентам- пенсионерам – скидка 10%.

- Сформулировать миссию ОАО « Клен».

#### Ситуационная задача № 48.

Процессный подход рассматривает управление как единый процесс, представляющий непрерывную последовательность взаимосвязанных управленческих функций. Перечислите эти функции, используя приведенную схему. Дайте характеристику каждой из перечисленных функций.

#### Ситуационная задача № 49.

По уровням управления менеджмент рассматривается на трех уровнях руководства организацией: *вышем, среднем и нижнем*. Перечислите состав функций менеджеров на каждом уровне управления.

<b>Высший уровень управления</b>	→	
<b>Средний уровень управления</b>	→	
<b>Нижний уровень управления</b>	→	

#### Критерии оценки (в баллах):

3 баллов выставляется студенту, если он дал исчерпывающие ответы на поставленные вопросы, полно ответил на дополнительные вопросы и привел примеры;

2 балла выставляется студенту, если он дал достаточно полный ответ, ответил на дополнительные вопросы и привел примеры;

1 балла выставляется студенту, если он дал неполный ответ, не полно ответил на дополнительные вопросы и не привел примеры;

0 балла выставляется студенту, если он не дал ответа не ответил на дополнительные вопросы и не привел примеры.

### Задание для контрольной работы

#### Индикаторы достижения: УК-2.1., УК-6.1., ОПК-6.2.

1. Кадровый потенциал управления

2. Формирование оптимальной структуры и состава кадров управления
3. Оценка профессионального уровня кадров управления
4. Организация работы руководителя, менеджера, специалиста
5. Создание и организация автоматизированных рабочих мест
6. Стимулирование управленческой деятельности
7. Эффективность производственно-хозяйственной деятельности
8. Оценка эффективности управления
9. Эффективность организационной культуры
10. Контроль эффективности управления
11. Вклад различных школ в развитие управленческой мысли
12. Управленческие концепции современного менеджмента
13. Процессный подход и его особенности
14. Системные концепции. Системный подход в менеджменте
15. Ситуационный подход в менеджменте
16. Современные концепции менеджмента
17. Процесс принятия управленческих решений
18. Постановка задачи принятия решения
19. Формирование целей и ограничений принимаемого решения
20. Формирование и оценка альтернатив решения
21. Общие рекомендации по организации процесса выработки и реализации решений
22. Типовой алгоритм формирования организационно-функциональной структуры механизма реализации решений
23. Организация контроля реализации решения

## **Деловые (ролевые) игры**

### **Индикаторы достижения: УК-2.1., УК-6.1., ОПК-6.2.**

#### **1. Деловая (ролевая) игра «Открытие своего бизнеса»**

Игра представляет собой модель процесса организации фирмы.

Цель участников — создание наиболее актуальной и запоминающейся концепции хозяйственной деятельности и регистрация фирмы.

В игре участвуют несколько административных команд (по 8-10 человек), состоящих из руководителя (президента или генерального директора) и группы менеджеров (руководителей основных направлений).

*Перед каждой командой ставятся следующие задачи:*

- выбор хозяйственной деятельности;
- выбор организационно-правовой формы фирмы;
- выбор формы и организация делопроизводства;
- разработка учредительных документов;
- оформление штатного расписания;
- разработка фирменного стиля;
- разработка структуры управления фирмой;
- выбор стратегии фирмы;
- оформление бизнес-плана;
- оформление курсового проекта;
- проведение презентации лучших работ;
- защита курсовых работ;
- проведение итогов работы административных команд;

*Для решения указанных выше задач необходимо четко представлять следующее:*

Что такое хозяйственно-производственная деятельность, каковы ее основные направления (производственная, торговая, транспортная и др.), а также правильно использовать названия форм различных предприятий (торговый дом, рекламное агентство, холдинговая компания и т.д.). Правила подготовки к выходу для работы на рынке, разработка концепции устойчивого развития фирмы и стратегии бизнеса.

Деятельность учредителей по организации нового предприятия требует знания ими основных статей Гражданского Кодекса Российской Федерации для правильного выбора организационно-правовой формы предприятия.

Разработка учредительных документов (устава, учредительного договора и проспекта эмиссии акций), кроме знакомства с их структурой и правильным оформлением, дает возможность более подробно вникнуть в процесс формирования уставного капитала фирмы (вклады, акции), уяснить форму ответственности учредителей, структуру органов управления и их компетенцию, и другие моменты.

При разработке фирменного стиля необходимо иметь представление о составляющих его элементах, о формах и функциях фирменного знака. Если во время игры есть возможность использовать персональный компьютер, то логотип, визитные карточки, вывески для офиса, приглашения и мелкая печатная реклама могут быть изготовлены на нем. В этом случае участники игры должны быть заранее подготовлены к работе с текстовыми и графическими редакторами.

Группа фирменного стиля разрабатывает товарный знак (логотип) — графическое решение названия фирмы и ее девиз.

Завершенный проект фирменного стиля рабочая группа оформляет в виде информационного письма (содержащего логотип и девиз) в адрес патентного ведомства (жюри) для регистрации представленного проекта.

Сведения о различных типах организационных структур и структур управления должны быть известны учащимся из курса теории организации и менеджмента.

При создании фирмы решение таких вопросов, как выбор вида хозяйственной деятельности и организационно-правовой формы будущего предприятия, входит в компетенцию учредителей фирмы, которые в ходе организационного собрания (первый игровой день) должны аргументировать обосновать свой выбор.

В процессе игры решения организационного собрания учредителей сообщаются президентами (руководителями фирм) всем участникам игры и проходят обсуждение, в ходе которого каждая фирма (команда) имеет право задавать вопросы или высказывать замечания.

Ход дискуссии, активность участников игры, обоснованность аргументов оцениваются жюри (администраторами игры).

После завершения дискуссии продолжается работа внутри фирмы, где рабочие группы завершают разработку учредительных документов, фирменного стиля и оформление офиса. Завершенные и оформленные учредительные документы передаются президентами фирм в жюри, выступающее на этом этапе в роли регистрационной палаты.

По мере поступления документы рассматриваются, анализируются, оцениваются и обсуждаются членами регистрационной палаты с рабочими группами каждой фирмы.

После завершения (в установленный срок) всеми фирмами разработки фирменного стиля и предоставления информационных писем начинается этап экспертизы. Экспертами выступают не только члены администрации, но и участники рабочих групп, которые получают проекты других фирм и проводят их оценку в соответствии с вышеуказанными требованиями.

Далее представители патентного ведомства (по одному представителю каждой рабочей группы) обсуждают результаты экспертизы в офисах фирм и подводят итоги работы по этому этапу. Фирмам, прошедшим экспертизу, выдается свидетельство о регистрации их фирменного знака.

Жюри должно быть готово к оглашению результатов предыдущего дня. Фирмы завершают подготовку к рекламной кампании и презентации, проводят жеребьевку порядка выступлений.

Презентацию фирм оценивают все участники игры поимённого голосования.

После завершения выступления всех фирм администратор собирает совещание, обобщает результаты презентации и суммирует эти оценки с оценками предыдущих этапов игры.

### **Необходимые документы администратора игры**

1. План игры — почасовой план этапов игры разрабатывается администратором до начала игры и предоставляется каждой команде.
2. Типовой устав — примерный вариант устава акционерного общества или товарищества с ограниченной ответственностью. Находится у администратора игры, предоставляется командам для ознакомления.
3. Типовой учредительный договор — примерный вариант учредительного договора АО. Находится у администратора игры, предоставляется командам для ознакомления.
4. Вариант проспекта эмиссии — находится у администратора игры и предоставляется командам.
5. Учредительные документы (устав и учредительный договор) фирмы — разрабатываются фирмами и передаются администрации.
6. Регистрационное удостоверение — выдается фирмам после проверки и обсуждения учредительных документов администрацией игры, представляющей на этом этапе регистрационную палату.
7. Информационное письмо — составляется на фирменном бланке рекламного содержания и направляется в администрацию и другие фирмы.
8. Бланк экспертизы — предназначен для написания экспертного заключения по фирменному стилю других фирм.
9. Свидетельство о регистрации товарного знака — выдается фирме по результатам экспертизы администрацией игры, представляющей на данном этапе патентное ведомство.
10. Карточки для оценки презентации — раздаются членам жюри, в состав которого входят члены администрации и приглашенные специалисты.
11. Оценочная ведомость — находится у администратора, который в течение всей игры вносит в нее оценки за каждый этап.
12. Сертификат — документ об участии каждого игрока в деловой игре. Выдается всем участникам на церемонии завершения игры.

### **Участники игры**

Как отмечалось в описании игры, каждая фирма, созданная по ходу игры, включает руководителя (президента), рабочую группу по разработке учредительных документов и рабочую группу из обучающихся студентов.

*Руководитель фирмы.*

Руководитель фирмы в ходе данной игры:

- взаимодействует с администратором игры (жюри) и уточняет игровые задания;
- организует и координирует действия всех «подчиненных» в соответствии с регламентом игрового дня.

Руководитель фирмы избирается ее участниками на организационном собрании в первый игровой день и сразу приступает к своим обязанностям. Он организует работу группы по созданию учредительных документов, распределяет обязанности внутри группы, непосредственно участвует в разработке разделов документов, находящихся в его компетенции, а также в процессе обобщения и утверждения документов.

В начале игры руководитель выступает с сообщением в ходе обсуждения выбранных фирмами направлений хозяйственной деятельности и организационно-правовых форм.

Руководитель фирмы обеспечивает предоставление учредительных документов в регистрационную палату.

Руководитель формирует рабочую группу по созданию фирменного стиля и контролирует сроки выполнения этого задания и своевременность предоставления информационного письма в патентное ведомство.

На этапе экспертизы руководитель организует работу своих экспертов и делегирует представителя фирмы или представляет ее сам в ходе обсуждений экспертных заключений. В ходе подготовки к презентации руководитель распределяет задания среди участников фирмы. Им поручают: оформление офиса (стола, уголка зала); изготовление рекламной продукции (приглашения, листовки, визитные карточки и любые дополнительные атрибуты); изготовление рекламного ролика, разыгранного участниками фирмы. Руководитель группы готовит свое выступление на презентации.

#### *Рабочая группа по разработке учредительных документов*

Рабочая группа осуществляет подготовку к установленному сроку учредительного договора и устава фирмы в соответствии с требованиями, предъявляемыми к содержанию этих документов.

В ходе разработки документов рабочая группа должна обратить внимание на:

- формирование уникальных (своих собственных) целей создания фирмы и основных направлений ее деятельности;
- образование уставного капитала и участие в нем каждого учредителя (виды вкладов или выпускаемых акций, условия увеличения или уменьшения фонда, передачи долей или акций, условия выхода из состава учредителей);
- структуру высших и выборных органов управления фирмой (законодательные и исполнительные органы предприятия);
- уровень компетенции каждого из них (решение каких вопросов происходит на собрании и какова роль исполнительного органа фирмы);
- функции органов, осуществляющих ревизию деятельности руководства фирмы.

Учредительные документы могут быть выполнены рукописным, машинным и электронным способом и содержать разделы:

- общие положения с указанием правовой формы предприятия;
- цель и направления деятельности;
- права и обязанности;
- уставный фонд;
- органы управления и контроля деятельности.

#### *Рабочая группа по разработке фирменного стиля*

Рабочая группа создает запоминающийся и узнаваемый образ фирмы посредством использования особых художественных приемов и дизайнерских решений.

В ходе разработки фирменного стиля рабочая группа фирмы должна обратить внимание на:

- обеспечение соответствия собственного фирменного (товарного) знака предъявляемым к нему требованиям;
- разработку графического решения фирменного названия;
- создание девиза фирмы, отражающего основные взгляды и деловую концепцию руководства.

Главное место среди элементов фирменного стиля принадлежит фирменному (товарному) знаку.

Следует принимать во внимание его основные функции:

- отличительную (т. е. способствующую выделению товаров определенного производителя из массы однородных товаров);
- рекламную (т.е. способность знака выступать непосредственно в качестве объекта рекламы);
- защитную (обеспечение правовой охраны продукции фирмы от недобросовестной конкуренции).
- гарантийную (способность помочь разобраться в свойствах товара или услуг, снизить затраты на поиск нужного, качественного товара или услуги).

При разработке знака следует пользоваться знаниями о требованиях, предъявляемых к товарным знакам и их видам.

Важное место среди составляющих фирменного стиля принадлежит названию фирмы, часто имеющему связь с выбранным видом хозяйственной деятельности фирмы. Кроме того, часто



встречающимися вариантами названий являются фамилии организаторов предприятий, различные слова и словосочетания.

Значительная роль в формировании образа фирмы принадлежит девизам и рекламным лозунгам, которые обеспечивают более глубокое понимание общественностью специфики фирмы.

В процессе работы группы следует уделить внимание и более мелким, но не менее значительным элементам стиля, таким, как визитные карточки, приглашения, оформление и порядок в офисе и др.

В разработке и демонстрации рекламного ролика («для телевидения»), показываемого в ходе рекламной кампании, могут участвовать все работники фирмы, но координация этой деятельности находится в ведении руководителя группы по разработке фирменного стиля. Качество рекламной кампании может оказать решающее значение на общий итог игры, так как заключительное яркое выступление часто позволяет отдельной фирме получить подавляющее количество голосов.

### **Инструкция администратору игры**

Ознакомление участников с игрой может производиться непосредственно перед ее началом, если игра проводится автономно, и поэтапно, если она сопровождается кратким лекционным курсом, практическими и домашними занятиями.

В том случае, когда игра является завершающим этапом продолжительного курса обучения основам организационной и предпринимательской деятельности (лекционно-семинарские занятия), ознакомление с заданиями игры может быть осуществлено заранее, параллельно с занятиями по курсу.

Число команд (фирм) и игроков зависит от возможностей обеспечения команд материалами игры, от наличия свободных помещений и от того, сколько времени выделяется на игру.

Условию проведения трехдневной деловой игры оптимально соответствует общий состав играющих — 20—24 человека, организованные в 4 команды (фирмы).

Условию проведения 18часовой деловой игры параллельно с курсом практических занятий соответствует тот же общий состав, но организованный по 2-3 человека в команде.

Администратор игры должен следить за равноценным подбором играющих в команды, чтобы уже на начальной стадии игры не появлялись заведомо слабые и сильные команды.

Необходимость обеспечения участников помещениями, материалами, техническими и электронными средствами различна. Она зависит от степени подготовленности участников игры.

Если игре предшествует краткий лекционный или практический курс, то в ходе подготовки следует каждой команде передавать образцы учредительных документов, необходимых положений закона, схем управления предприятиями различной организационно-правовой формы и др. документы, являющиеся приложением к данной деловой игре.

Во всех случаях целесообразно после каждого организационного дня игры делать одно-двухдневную паузу для выполнения играющими домашнего задания и осмысления основных игровых установок.

## **2. Деловая (ролевая) игра «Управление изменениями»**

1. Тема (проблема). Внедрение новой технологии на производстве. Управление конфликтами в организации в процессе принятия новшества. Снижение сопротивления изменениям. Освоение новшества с запланированной технологической производительностью обновленного цеха к определенному сроку.

2. Концепция игры. При внедрении новой технологии производства (автоматизация процессов в цехе) на промышленном предприятии начинается процесс изменений организационной структуры управления цехом и его штатного расписания. Изменяется перечень рабочих мест и их содержание, требований к компетенциям и квалификации. При

выборе стратегии изменений необходимо учитывать не только изменение требований к квалификации, специфику деятельности, но и субкультуру, которая сложилась в подразделении; стиль управления предыдущего руководителя; возможности и угрозы, которые несет это назначение для самого подразделения и его сотрудников.

Студенты приобретают навыки оценки персоналий и уровня сопротивления изменениям, определения оптимальной стратегии изменений, выработке рекомендаций по плану реализации нововведения с учетом сопротивления изменениям и основными ингредиентами успешного изменения, а также по командообразованию.

3. Роли. Разделить студентов на две группы, каждая из которых будет выполнять роли внедряющих специалистов и роли "старых" работников, деятельность которых уже не потребуется. Старые работники состоят из высококвалифицированных работников возраста 47-50 лет и молодых, но средней квалификации возраста 27-32 года.:

4. Ожидаемый результат: Принятие управленческого решения о графике и мероприятиях по управлению изменениями учетом ряда ограничителей (замкнутый круг людей с заданными характеристиками, специфика деятельности подразделения, организационной культуры и групповой динамики).

### **Критерии оценки (в баллах):**

- 3 балла выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, дисциплины исчерпывающе, последовательно, четко и логически демонстрирует знания при участии в деловой игре, тесно увязывает теорию с практикой, свободно справляется с управленческими задачами, вопросами и другими видами применения знаний, правильно обосновывает принятое управленческое решение, владеет разносторонними навыками и приемами анализа и решения практических задач;
- 2 балла выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, правильно применяет теоретические положения при решении практических управленческих задач, владеет необходимыми навыками и приемами их использования на среднем уровне;
- 1 балл выставляется студенту, если он имеет знания только основных управленческих категорий, но не усвоил деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности при обсуждении управленческих решений в деловой игре, испытывает затруднения при решении практических управленческих задач;
- 0 баллов выставляется студенту, если он не знает значительной части материала изучаемой дисциплины, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет решение практических управленческих задач.

## **Кейс-задачи**

### **Индикаторы достижения: УК-2.1., УК-6.1., ОПК-6.2.**

#### **Кейс-задача №1. «Реорганизация кадровой службы в условиях стратегического управления персоналом»**

Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением. Выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация деятельности комбината в рыночных условиях потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности перехода к стратегическому управлению предприятием.

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организационной структуры дирекции по персоналу показана на рис. 4.1.

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий управления персоналом, омоложения трудового коллектива.

Служба управления персоналом комбината осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала.



Рис. 1. Схема организационной структуры дирекции по персоналу

Рассмотрим кратко эти основные направления.

#### Обеспечение персоналом

Анализ трудового потенциала. Определение состояния трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследование структуры знаний и навыков персонала, состояния и особенностей взаимосвязей и коммуникаций.

Планирование персонала. Определение текущего состояния и перспективной потребности в количественном и качественном составе персонала.

Набор (маркетинг) персонала. Осуществление активного воздействия на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой.

Отбор. Проведение аттестаций и собеседований для определения кандидатов на вакансии с оптимальными профессионально-квалификационными и личностными характеристиками.

Наем. Оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

Адаптация. Введение в должность, ознакомление с корпоративной культурой, ценностями и традициями коллектива.

Развитие. Профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

Высвобождение. Комплекс мер по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию), сокращения персонала, увольнения персонала.

Реализация трудового потенциала

Планирование труда. Определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудовых затрат в процессе функционирования предприятия.

Организация труда. Разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

Координация трудовой деятельности. Внесение изменений и дополнений в технологии реализации ТП и деятельность персонала вследствие отклонений, совершенствования, обеспечения синхронности функционирования предприятия.

Контроль. Осуществление проверки соответствия технологий реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

Мотивация. Выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

Компенсация. Расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

Администрирование. Осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии со сложившейся ситуацией.

Оценка. Определение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

Развитие трудового потенциала

Обеспечение социальной стабильности. Анализ состояния социальной среды, оценка социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.

Социальное развитие. Повышение социального статуса и социальной защищенности персонала предприятия.

Формирование корпоративной культуры. Определение текущего состояния, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.

Формирование имиджа предприятия. Анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

Задание:

Предложите варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу металлургического комбината в целях реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне этой службой основных функций.

Методические рекомендации

Формирование системы стратегического управления персоналом предполагает внесение существенных изменений в цели, функции и оргструктуру существующей системы управления персоналом. В данном случае вариантами структурно-функциональных изменений службы по персоналу могут быть: создание подразделения либо выделение руководителя (специалиста) по стратегическому управлению персоналом; определение новых функций, связанных с выработкой и реализацией стратегии управления персоналом; закрепление их за специализированным подразделением либо за уже существующими подразделениями по управлению персоналом и др.

Для выбора и обоснования вариантов структурно-функциональных изменений дирекции по персоналу необходимо воспользоваться схемой оргструктуры дирекции, набором основных функций управления персоналом по направлениям деятельности службы управления персоналом, а также составом функций управления персоналом.

**Кейс-задача №2.** «Разработка стратегии управления металлургического комбината»

На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой - выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет. Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

Характеристика условий деятельности комбината на пятилетний период

1. Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

2. Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов (начиная с 2002-2003 г.), снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2005 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.

3. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

4. Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5-8 лет по современным специальностям.

Текущее состояние трудового потенциала

1. Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством - 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления - 37 лет.

2. В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

3. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

4. Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по пятибалльной шкале).

5. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

#### Постановка задачи

Исходя из предполагаемых условий деятельности комбината и нынешнего состояния трудового потенциала разработайте общую стратегию управления персоналом этого предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

#### Методические рекомендации

Стратегия управления персоналом - это долгосрочное, качественно определенное направление приложения усилий по формированию трудового потенциала предприятия. Она должна соответствовать общей стратегии организации и разрабатываться на ее основе.

Для разработки стратегии управления персоналом металлургического комбината необходимо учесть внутренние и внешние изменения (для предприятия) в текущий момент и в перспективе, оценить их возможное влияние по таким основным направлениям деятельности

системы управления персоналом, как обеспечение потребности в персонале, развитие трудового потенциала и его реализация. Рекомендуется использовать методы моделирования и логического анализа.

**Кейс-задачи № 3. «Разработка организационно-экономических мероприятий по достижению стратегических целей управления персоналом»**

Руководителями крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом. Генеральная цель службы управления персоналом - своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества. Общая стратегия управления персоналом - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала (ТП) предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом в табл. 4.3 приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

**КАЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Цели и мероприятия	Направления деятельности службы управления персоналом		
	Обеспечение персоналом	Реализация ТП	Развитие ТП
Долгосрочные цели	Ограниченный наем персонала; «омоложение» трудового коллектива	Активизация использования имеющегося потенциала; повышение производительности труда, совершенствование технологий реализации трудового потенциала	Концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях предприятия; повышение значимости факторов: «социальный статус персонала» и «корпоративная культура»
Качественные характеристики целей	Обеспечить наем высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала». Обеспечить эффективное функционирование системы «Стратегическое управление персоналом предприятия». Внедрить в практику управления персоналом комплекс методов,	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия и путем «мультипликации знаний». Разработать и приступить к 2004 г. к реализации программы «Развитие корпоративной культуры предприятия». Сформировать до июля 2004 г. комплекс мер по повышению

		стимулирующих повышение квалификации и самообразование персонала; применение «положительных» моделей производственного поведения	социального статуса персонала и имиджа предприятия и приступить к их реализации в III квартале 2004 г.
Организационно-экономические мероприятия			

### Постановка задачи

Разработайте организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

### Методические рекомендации

Разработку организационно-экономических мероприятий рекомендуется проводить по функциям, выполняемым службой управления персоналом предприятия: подбор и отбор персонала, планирование потребности в персонале, обучение, мотивация, улучшение социально-психологического климата и т.д. Данные занесите в таблицу.

### **Кейс-задача №4. «Планирование привлечения персонала»**

#### Описание ситуации

Одним из разделов оперативного плана работы с персоналом организации является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов.

#### Постановка задачи

Определить, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году, отметить преимущества и недостатки источников и определить конкретные потребности в персонале в плановом периоде для организации, где вы работаете или проходите практику.

#### Методические указания

Источники покрытия потребности в персонале приведены в таблице.

### **КАКИМ ОБРАЗОМ МОЖЕТ БЫТЬ ПОКРЫТА ПОТРЕБНОСТЬ**

Покрытие потребности в рабочей силе за счет работников предприятия	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
Высвобождение за счет производственно-технологических, технических, организационно-структурных изменений на предприятии	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с государственными органами по труду, с учебными заведениями (школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы по труду и учебные заведения	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор
		Изучение	Собеседование при приеме на работу

Внутризаводские перемещения с целью обмена опытом	учебными заведениями, вузами, университетами)	объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений	Прием на работу с испытательным сроком
Назначение молодых специалистов на более высокие должности	Информирование посредников о вакансиях на своем предприятии	Подключение специалистов по кадровым вопросам	

### **Кейс-задача №5. «Источники покрытия дополнительной потребности в персонале»**

В данной ситуации рассматриваются возможности различных источников и путей покрытия дополнительной потребности в персонале.

Перед тем как организации выйти с предложением о вакансии на рынок труда, необходимо заранее сформулировать «плюсы» и «минусы» каждого из источников.

#### **Постановка задачи**

На первом этапе, используя метод «мозгового штурма», следует сгруппировать основные источники предложения рабочей силы на рынке труда и обсудить вопросы, касающиеся каждого из источников.

На втором этапе группа студентов разбивается на подгруппы соответственно сформированным источникам и дается задание каждой подгруппе кратко обсудить и записать «за» и «против» использования каждого источника.

На третьем этапе рассматриваются результаты обсуждения каждой из подгрупп.

#### **Методические указания**

Этап 1. Группировка источников покрытия дополнительной потребности в персонале может выглядеть следующим образом:

- 1) объявления (в любых средствах массовой информации);
- 2) агентства (любое агентство, государственное или частное, деятельность которого заключается в направлении людей на работу через определение подходящих кандидатов для заполнения имеющихся вакансий);
- 3) контакты (наем через своих сотрудников, через круг личных и деловых знакомств);
- 4) прямой подход (обращение кандидата в организацию, не всегда связанное напрямую с наличием в ней вакансии в данный момент времени).

Вопросы, которые следует обсудить:

1. Какой процент предложений может быть получен благодаря каждому из источников?
2. Какая разница между данными источниками?
3. Для привлечения какого персонала служит в большей степени каждый из источников?

Этап 2. Предлагаемые аргументы «за» и «против»:

<b>Объявления</b>	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
быстрота публикаций	сильная конкуренция
гибкость размера объявления	нет специализации
сконцентрированность в определенных географических областях	приходится платить за тех, кому информация не интересна
трудно игнорировать	длительный срок публикации
широкие возможности выбора	плата за обращение к тем, кому это не нужно
может достичь тех, кто не активно ищет работу	
источник знания среднерыночной заработной платы	
<b>Агентства</b>	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
быстрота поиска	возможное нарушение конфиденциальности
возможность замены кандидата, не прошедшего испытательный срок	увеличение затрат на подбор персонала



набор профессиональных независимых кандидатов	возможная «утечка» персонала
получение оперативной информации о состоянии рынка	расходы являются затратной частью
возможность получения скидок	
гуманный подход к сокращенному персоналу	
отсутствие судебных дел	
повышается имидж организации	
Контакты	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
хорошее знание кандидатов	ограниченные возможности выбора
низкие затраты на привлечение	возможность появления «запанибратства»
	формальная оценка при найме и, как правило, низкие прогностические результаты
	минимальный соревновательный характер
Прямой подход	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
целенаправленный характер поиска кандидата	затраты времени на не всегда результативные действия
упреждающий характер	низкая конкуренция
организация может и не понимать, что у нее есть вакансии, пока не появится кандидат	

Этап 3. Совместное обсуждение полученных аргументов «за» и «против» использования тех или иных источников покрытия дополнительной потребности в персонале, принятие решений - в какой из ситуаций эффективнее обращение к тому или иному источнику.

#### **Кейс-задача №6. ««Определение логической последовательности выполнения функций»**

Для решения задачи студентам дается перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

Перечень функций службы управления персоналом:

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

### Постановка задачи:

Студенты должны расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

### **Кейс-задача 7.** Туристическая компания для инвалидов на колясках

Название компании: ООО «Либерти» (с 2004 года)

Руководители: Наталья Гаспарян и Мария Бондарь

Территория реализации: г. Санкт-Петербург

**Бизнес-модель.** Деятельность организации включает в себя два основных направления: работа с иностранными туристами на колясках; обслуживание российских путешественников на колясках. Продукт ООО «Либерти» построен на основе стандартов, разработанных в Германии (стандарт доступности зданий для людей с ограниченными возможностями, опыт построения специализированной турфирмы Grabo-ToursReisen).

Компания формирует специализированные туры, построенные на базе собственных исследований доступности различных городских объектов (включая достопримечательности, гостиницы, рестораны и т.д.). При этом ООО «Либерти» используются средства преодоления препятствий собственной разработки (веерные и телескопические пандусы, специализированные автобусы с лифтами).

Благодаря спецсредствам ряд объектов города переводится из категории недоступных для инвалидов-колясочников в категорию «условно-доступных». Предпринимательницы из Санкт-Петербурга Наталья Гаспарян и Мария Бондарь сами пережили в свое время проблемы со здоровьем (в детстве каждая из них получила травму позвоночника). При этом выбор туристической сферы при создании собственного дела был обоснован профилем полученного высшего образования (по специальности предпринимательницы – экономист и филолог), а также многолетним опытом работы гидами-переводчиками.

Аналитический центр ОАО «МСП Банк» Социальное предпринимательство в России 57 Помимо путешествий по Санкт-Петербургу организация предлагает для своей целевой группы готовые пакеты экскурсий по другим городам России (Москва, Новгород, Выборг), а также зарубежные туры и разработку эксклюзивных туров по желанию заказчика.

География готовых инва-туров постоянно расширяется. Ежегодно инва-туристам предлагаются 5-6 зарубежных туров (количество ограничено сложностями с подбором групп). Туристы также могут выбрать готовые и эксклюзивные туры, разработанные ООО «Либерти», без инва- специализации. Для иностранных инвалидов-колясочников также разрабатывается железнодорожный тур (с учетом наличия в отдельных составах ОАО «РЖД» специально оборудованных вагонов). Ежегодно организация обслуживает от 300 до 500 туристов с ограниченными физическими возможностями, некоторые из которых становятся постоянными клиентами.

Наиболее востребованными среди россиян являются бюджетные туры по окрестностям Санкт-Петербурга. Для продвижения своих услуг предпринимателями создан сайт ([www.libertytour.ru](http://www.libertytour.ru)), переведенный на 3 иностранных языка: английский, немецкий и французский. Благодаря сотрудничеству с большим количеством партнеров (музеи, гостиницы, перевозчики, объекты питания, СМИ, ВУЗы, путеводители, профессиональные объединения, региональные органы власти и др.), ООО «Либерти» выступает инициатором и добивается изменений в интересах туристов на инвалидных колясках в самых разных областях.

**Материальная база.** Компания владеет небольшим автопарком (2 туристических микроавтобуса, оборудованных лифтами), а также веерными и телескопическими пандусами для перемещения на коляске в городских условиях.

**Объемы и источники финансирования.** Для создания организации потребовались средства в объеме 50 тыс. рублей. Кроме того, около 1 млн. рублей было инвестировано на этапе первичного развития. При этом были использованы как собственные средства предпринимателей, так и заемные средства, включая займы партнеров, микрозаймы, кредиты

и следующие источники: Аналитический центр ОАО «МСП Банк» Социальное предпринимательство в России 58 беспроцентный заем Фонда «Наше будущее» на 4 года (в 2010 году). Средства направлены на рекламу, новые исследования, ремонт оборудования. грант от фармацевтической компании «Берингер Ингельхайм» (в 2012 году) Средства направлены на покупку нового специализированного микроавтобуса для инвалидов.

Источники и сроки окупаемости проекта Основным источником окупаемости проекта с момента его создания служат средства, получаемые за счет проведения экскурсий для иностранных туристов- инвалидов.

Донорское направление позволяет предлагать туры для российских инвалидов-колясочников по более приемлемым (льготным) ценам. Для поддержки рентабельности компания старается обслуживать 80% иностранных туристов и 20% соотечественников. Первоначальные инвестиции окупились спустя 7,5 лет после запуска проекта (в 2012 году). При этом, в силу того, что единый комплекс оборудования и спецтехники используется для нужд, как иностранных туристов, так и граждан России, организация не дифференцирует инвестиции по данным направлениям. В компании отмечается ежегодный рост выручки, однако существенного роста прибыли нет. Основной проблемой в своем бизнесе руководители считают сезонность и снижение интереса к России со стороны иностранных туристов, продиктованное высокими ценами в Москве и Санкт-Петербурге, а также низкой информированностью о других городах.

#### **Вопросы:**

1. Проанализируйте новизну идеи и ее актуальность
2. Опишите существующие бизнес –процессы графически.
3. Структурируйте денежные потоки и соотнесите их с составляющими их бизнес-процессами, ресурсами, необходимыми для их выполнения, и с конкретными должностными лицами, ответственными за результат.
4. Постройте верхний и нижний уровни оргструктуры.
5. Определить контрольные показатели эффективности бизнес-процессов и структурных подразделений. Проведите анализ системы управления.

#### **Кейс-задача № 8. Разработка стратегии компании на основе развития персонала.**

##### **Описание проблемы**

Компания «Макс» была создана в 1991 г. первоначально как оператор въездного туризма. С течением времени Россия становилась все более открытой для зарубежных гостей, и стало очевидно, что Санкт-Петербург привлекает не только обычных туристов, но и большое количество деловых людей со всего мира. Этот факт значительно повлиял на концепцию бизнеса. В 1997 г. началось становление компании в качестве профессионального организатора конгрессов и конференций.

К 2013 г. компания «Макс» зарекомендовала себя высококвалифицированными надежным организатором мероприятий любого масштаба и уровня сложности, как в Санкт-Петербурге, так и на Северо-Западе России. Она являлась активным членом российских и международных профессиональных ассоциаций. Уникальный опыт сотрудников компании, участвовавших в обслуживании более чем 500 мероприятий — от небольших семинаров до международных конгрессов и крупных фестивалей, их творческая инициатива и неизменное внимание к любому пожеланию заказчика определяли успех компании «Макс».

Компания с момента создания принадлежала двум владельцам, которые выступали в роли директоров. Один из директоров — А. Иванов — выполнял функции генерального директора и специалиста в области маркетинга. Второй — Б. Петров — финансового директора. Структура компании состояла из 5 отделов, руководители которых напрямую подчинялись директорам. Три отдела занимались поиском заказчиков и организацией мероприятий в различных сферах делового туризма: медицине и биологии, культуре

(фестивали, конкурсы), политике (конгрессы и семинары), спорте (проведение соревнований). Один отдел занимался практической организацией всех мероприятий: заказом помещений, гостиниц, питания, транспорта. Успех компании в поиске заказов во многом держался на личных связях руководителей в доверенных им областях.

К 2013 г. штат компании состоял из 25 квалифицированных менеджеров, текучка практически отсутствовала.

С 2012 г. в компании начали проявляться признаки кризисной ситуации.

В Санкт-Петербурге появились активные конкуренты в сфере делового туризма, усилилась борьба за получение заказов. Старели начальники отделов. В 2003 г. директорами было принято решение ввести должность директора по развитию, на которую был принят наемный менеджер — В. Сидоров. Его прежняя работа создала ему устойчивые связи в администрации города. Предполагалось, что эти связи помогут в поиске информации о мероприятиях, проводимых в Санкт-Петербурге.

В реальности же новому директору приходилось решать внутренние конфликты в коллективе.

В 2013 г. был открыт новый отдел, цель которого заключалась в организации выставок, была принята на работу новая руководительница отдела. Погоня за заказами приводила к тому, что отделы искали и организовывали заказы не только в своей сфере, но и в других, поскольку их вознаграждение было связано с количеством проведенных заказов. В компании развивалась внутренняя конкуренция. Руководители бегали то к одному, то к другому директору с жалобами друг на друга, игнорируя нового директора по развитию.

Владельцы решили рассмотреть новые направления развития, однако их точки зрения разошлись. Генеральный директор считал, что необходимо уходить от работы в одном регионе, последовательно открывая филиалы в Москве, Новгороде, Пскове, Петрозаводске, Мурманске. Он полагал, что необходимо совершенствоваться в сфере делового туризма, активнее выходить на международные рынки. Им был приглашен специалист-консультант, задача которого заключалась в разработке новой маркетинговой стратегии развития.

Финансовый директор относился к новой идее скептически. Он считал, что нужно увеличить количество отделов, не привязывая их к определенной сфере деятельности, ориентируя их на основной результат — количество полученных заказов. В случае неудачи он предпочитал вообще отказаться от основного профиля деятельности — делового туризма и заняться другим видом бизнеса, например, ресторанным.

Новый директор по развитию поддерживал генерального директора, однако считал, что нужно изменить существующую организационную структуру и предпринять ряд действий в управлении персоналом, которые помогли бы сгладить конфликтную ситуацию.

Кроме того, директора хотели выяснить, какие нефинансовые факторы можно использовать в качестве стимулов развития. Проведение исследования было поручено группе консультантов.

### **Вопросы**

1. Проанализируйте результаты исследования и выделите наиболее значимые, по мнению сотрудников, проблемы компании, препятствующие ее дальнейшему развитию.

2. Предложите действия, способствующие разрешению выделенных проблем. Особое внимание уделите предложениям по разработке системы нематериального стимулирования сотрудников. Она может включать стимулы, не требующие прямых инвестиций со стороны организации; требующие инвестиций и распределяемые безадресно; требующие инвестиций и распределяемые адресно.

### **Кейс задача №9**

Продажа косметики и парфюмерии, которые удовлетворяет потребность покупателей в создании своего образа при помощи конкретных товаров. Целевой рынок: покупатели (женщины и мужчины) в возрасте 20-45, достатка выше среднего и высокого достатка.

Рыночная ниша: специализации на косметике и парфюмерии элитных брендов высокой цены.  
Целевая рынка: розница высокого дохода.  
Задание: определите необходимые управленческие и обеспечивающие процессы к цепочке создания ценности

### **Кейс задача №10**

Продажа косметики и парфюмерии, которые удовлетворяет потребность покупателей в создание своего образа при помощи конкретных товаров. Целевой рынок: покупатели (женщины и мужчины) в возрасте 20-45, достатка выше среднего и высокого достатка.  
Рыночная ниша: специализации на косметике и парфюмерии элитных брендов высокой цены.  
Целевая рынка: розница высокого дохода.

*Задание:* определите пути решения поставленной проблемы, разработайте мероприятия: снижение заинтересованности потенциальных потребителей в продукции, сопровождающееся снижением спроса на продукцию.

### **Кейс-задача №11**

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

**Вопрос:** Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

### **Кейс-задача №12**

Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции и в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

**Вопрос:** Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

### **Кейс задача №13**

Компания столкнулась с проблемой эффективности работы сотрудников в отделе продаж. Работают три человека. Первый работает с 70% клиентов, второй - с 20%, а третий – с 10%. При этих показателях выше всех продажи показывает второй, однако он работает только с постоянными клиентами. Третий же, наоборот, работает только с новыми клиентами, тогда как первый работает как с новыми, так и с постоянными. Задача для управляющего - в том, чтобы увеличить план продаж и перераспределить поток клиентов таким образом, чтобы фирма получала максимальную прибыль.

**Вопросы:**

Какие возможности улучшения могут быть в данной ситуации?

Какие нормативы могут помочь в перспективе улучшить результаты работы каждого продавца и отдела продаж в целом?

#### **Кейс задача №14**

Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторию Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственная и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость, и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе.

##### **Вопросы:**

Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников?

Как правильно организовать Виктории работу в отделе?

#### **Кейс задача №15**

Региональная фирма, действующая в области продажи стройматериалов, открыла отделение в Москве, спустя 2,5 года деятельности отделение все еще не приносило прибыли, невзирая на попытки, которые предпринимали управление и работники отделения. Как результат сформировалась сложная ситуация, в которой управление фирмы предполагало предпосылки неудачи в безынициативности работников отделения, а управляющий филиала ссылаясь на недостаток помощи со стороны главного офиса и незначительные бюджетные средства.

##### **Вопросы:**

Как увеличить размер продаж в столичном отделении фирмы?

#### **Кейс задача №16**

Компания занимается производством органических соков и смузи. Продукция является питательной и способствует приобщению к здоровому образу жизни, который набирает всю большую популярность по всему миру. Распространение продукции проводится путем интернет-продаж. Целевая аудитория продукта — это люди, придерживающиеся здорового питания и активно пользующиеся соц. сетями.

*Задание:* графически представьте деятельность организации в виде цепочки создания ценности с участием менеджеров.

#### **Кейс задача №17**

Компания занимается производством органических соков и смузи. Продукция является питательной и способствует приобщению к здоровому образу жизни, который набирает всю большую популярность по всему миру. Распространение продукции проводится путем интернет-продаж. Целевая аудитория продукта — это люди, придерживающиеся здорового питания и активно пользующиеся соц. сетями.

*Задание:* Рассчитайте трудоемкость главного менеджера по бизнес-процессу "Послепродажное обслуживание", задавая его виды деятельности и исходные параметры для расчета.

#### **Кейс задача №18**

Компания занимается производством органических соков и смузи. Продукция является питательной и способствует приобщению к здоровому образу жизни, который набирает всю большую популярность по всему миру. Распространение продукции проводится путем интернет-продаж. Целевая аудитория продукта — это люди, придерживающиеся здорового питания и активно пользующиеся соц. сетями.

*Задание:* Рассчитайте трудоемкость главного менеджера по бизнес-процессу "Доставка", задавая его виды деятельности и исходные параметры для расчета.

#### **Кейс задача №19**

Компания занимается производством органических соков и смузи. Продукция является питательной и способствует приобщению к здоровому образу жизни, который набирает всю большую популярность по всему миру. Распространение продукции проводится путем интернет-продаж. Целевая аудитория нашего продукта — это люди, придерживающиеся здорового питания и активно пользующиеся соц. сетями.

*Задание:* определите необходимые управленческие и обеспечивающие процессы к цепочке создания ценности

#### **Кейс задача №10**

Компания занимается производством органических соков и смузи. Продукция является питательной и способствует приобщению к здоровому образу жизни, который набирает всю большую популярность по всему миру. Распространение продукции проводится путем интернет-продаж. Целевая аудитория нашего продукта - это люди, придерживающиеся здорового питания и активно пользующиеся соц. сетями.

*Задание:*

Определите пути решения поставленных перед организацией проблем, разработайте мероприятия.

1. Небольшая востребованность продукта
2. Снижение количества продаж
3. Неэффективная маркетинговая деятельность
4. Сбой технического оборудования

#### **Кейс задача №20**

Хлебная продукция является продуктом первой необходимости и сохраняет постоянный высокий спрос у потребителей. Пекарня «Хлеб всему голова» производит и продает хлебобулочные изделия. Располагается пекарня недалеко от метро. Рыночная ниша — специализация на выпечке хлеба из зерна высшего сорта по низкой цене. Целевой рынок — покупатель со средним доходом

*Задание:* Представьте деятельность организации в виде цепочки создания ценности с участием менеджеров.

#### **Кейс задача №21**

Хлебная продукция является продуктом первой необходимости и сохраняет постоянный высокий спрос у потребителей. Пекарня «Хлеб всему голова» производит и продает хлебобулочные изделия. Располагается пекарня недалеко от метро. Рыночная ниша — специализация на выпечке хлеба из зерна высшего сорта по низкой цене. Целевой рынок — покупатель со средним доходом

*Задание:* Рассчитайте трудоемкость главного менеджера по бизнес-процессу "Продажа", задавая его виды деятельности и исходные параметры для расчета.

#### **Кейс задача №22**

Хлебная продукция является продуктом первой необходимости и сохраняет постоянный высокий спрос у потребителей. Пекарня «Хлеб всему голова» производит и продает

хлебобулочные изделия. Располагается пекарня недалеко от метро. Рыночная ниша – специализация на выпечке хлеба из зерна высшего сорта по низкой цене. Целевой рынок – покупатель со средним доходом

*Задание:* Рассчитайте трудоемкость главного менеджера по бизнес-процессу "Закупка сырья", задавая его виды деятельности и исходные параметры для расчета.

#### **Кейс задача №23**

Хлебная продукция является продуктом первой необходимости и сохраняет постоянный высокий спрос у потребителей. Пекарня «Хлеб всему голова» производит и продает хлебобулочные изделия. Располагается пекарня недалеко от метро. Рыночная ниша – специализация на выпечке хлеба из зерна высшего сорта по низкой цене. Целевой рынок – покупатель со средним доходом

*Задание:* определите необходимые управленческие и обеспечивающие процессы к цепочке создания ценности

#### **Кейс задача №24**

Хлебная продукция является продуктом первой необходимости и сохраняет постоянный высокий спрос у потребителей. Пекарня «Хлеб всему голова» производит и продает хлебобулочные изделия. Располагается пекарня недалеко от метро. Рыночная ниша – специализация на выпечке хлеба из зерна высшего сорта по низкой цене. Целевой рынок – покупатель со средним доходом

*Задание:*

Определите пути решения поставленной перед организацией проблемы, разработайте мероприятия:

снижение заинтересованности потенциальных потребителей в продукции, сопровождающееся снижением спроса на хлебные изделия.

#### **Кейс задача №25**

Продажа косметики и парфюмерии, которые удовлетворяет потребность покупателей в создание своего образа при помощи конкретных товаров. Целевой рынок: покупатели (женщины и мужчины) в возрасте 20-45, достатка выше среднего и высокого достатка. Рыночная ниша: специализации на косметике и парфюмерии элитных брендов высокой цены. Целевая рынка: розница высокого дохода.

*Задание:* Представьте деятельность организации в виде цепочки создания ценности с участием менеджеров.

#### **Кейс задача №26**

Продажа косметики и парфюмерии, которые удовлетворяет потребность покупателей в создание своего образа при помощи конкретных товаров. Целевой рынок: покупатели (женщины и мужчины) в возрасте 20-45, достатка выше среднего и высокого достатка. Рыночная ниша: специализации на косметике и парфюмерии элитных брендов высокой цены. Целевая рынка: розница высокого дохода.

*Задание:* Рассчитайте трудоемкость главного менеджера по бизнес-процессу "Продажа", задавая его виды деятельности и исходные параметры для расчета.

#### **Кейс задача №28**

Продажа косметики и парфюмерии, которые удовлетворяет потребность покупателей в создание своего образа при помощи конкретных товаров. Целевой рынок: покупатели (женщины и мужчины) в возрасте 20-45, достатка выше среднего и высокого достатка. Рыночная ниша: специализации на косметике и парфюмерии элитных брендов высокой цены. Целевая рынка: розница высокого дохода.



**Задание:** Рассчитайте трудоемкость главного менеджера по бизнес-процессу "Приемка и хранение продукции на складе», задавая его виды деятельности и исходные параметры для расчета.

## Кейс задача №29

**Вы планируете открыть туристическую фирму в г. Покров. Проведите PESTEL-анализ экспертным методом с подведением выводов в формате EFAS.**

### Основные социально-экономические проблемы развития Покрова

#### Географическое положение, историческое и культурное своеобразие города

Покров – малый город в Петушинском районе Владимирской области. Он расположен практически на границе Московской и Владимирской областей, в 101 км к востоку от Москвы и в 82 км к западу от Владимира. Через город проходят федеральная автодорога Москва – Нижний Новгород – Уфа, железная дорога Москва – Нижний Новгород. Покров занимает выгодное экономико-географическое положение между крупнейшими областными центрами Европейской части России и расположен на самой привлекательной туристической трассе маршрута «Золотое Кольцо». Город возник в XVI веке как монастырское село близ Антониевой пустыни на речке Шитка в живописном природном ландшафте : цепь озер – Черное, Белое, Введенское, окруженных лесными массивами, вековыми соснами.

На рубеже XIX и XX веков Покров являлся административным 15 центром большого и богатого уезда. В состав уезда входили теперешние города Киржач и Орехово-Зуево, множество имений известных государственных деятелей и военачальников. В Покровском уезде в селе Никольское была одна из крупнейших в России ткацкая мануфактура Морозовых, в Дулево изготавливали знаменитый «кузнецовский фарфор». По основным экономическим показателям Покровский уезд был одним из самых развитых в России.

#### Социально-экономическое положение города

Экономика города разноплановая и состоит из различных хозяйствующих субъектов. Самый большой вклад в бюджет города дают следующие предприятия.

Кондитерская фабрика ЗАО «Штольверк Рус» – предприятие со 100%-ным немецким капиталом, выпускает одну треть всего плиточного шоколада, производимого в России: 50 наименований плиток и конфет. Работает с 1997 г., постоянно наращивает мощности. Объем производства составил в 2000 г. 33 тыс. т. Вклад фабрики в бюджет города составляет около 40 % всех налоговых поступлений. ООО «РановаПокрова» уже четыре года выпускает более 50 видов газированных напитков, конфеты, пряники, пиво, чипсы и др. На заводе «Промэнерго» производят гаражи, детали для тракторов, фланцы и другие металлоизделия. Рост объемов производства составил с 59,6 млн руб. в 1999 г. до более 80 млн руб. в 2000 г. ООО «Концерн "РОСМ"» – диаграммная и другие виды технических бумаг, используемых на электростанциях, химических, металлургических комбинатах страны. ЗАО «Швейная фабрика "Искра"» существует более 50 лет, выпускают спецодежду. Также существуют строительные предприятия ОАО «Покровагропромстрой», ОАО «Покровагропромизделия», ООО «Сантехник», ООО «Витал», ООО «Нева».

Всего в городе расположены более 200 предприятий малого и среднего бизнеса (строительство, выпуск оборудования, в том числе медицинского, деревообработка, транспортные, медицинские, бытовые услуги). В их числе торговых – 48, общественного питания – 10 предприятий. Наука представлена ВНИИ ветеринарной вирусологии и микробиологии. В городе 2 общеобразовательные и начальная школа, 5 детсадов, педагогическое училище, при нем лицей и колледж. В 1998 г. открыт филиал МГОПУ по специальностям : преподаватель истории, права, иностранного языка, психолог, юрист, экономист. Работает школа искусств, открыт культурнодосуговый центр.

Велик творческий потенциал города. Иконописцы, резчики по дереву участвовали в восстановлении Храма Христа Спасителя в Москве. Развиты народные промыслы : резьба по дереву, иконопись, вышивка, вязание на коклюшках, ручная художественная стежка ватных одеял. В школах города ведется специальный предмет – «покрововедение». В городе имеется краеведческий музей, работает картинная галерея с постоянно меняющейся экспозицией. Можно отметить, что до настоящего времени в Покрове сохранился дух уездного города, население очень активно в культурном и социальном отношении.

#### Структура управления и муниципальное хозяйство

Устав г. Покрова (1998 г.) предусматривает представительный орган власти – Покровский городской Совет народных депутатов (9 чел.) и исполнительный – администрацию города. Администрацию возглавляет глава города. Глава и депутаты Совета избираются населением на срок 4 года. Основу муниципального хозяйства города составляет жилой фонд, в основном благоустроенное жилье. Всем коммунальным хозяйством города руководит МП «ЖКХ».

Несмотря на финансовые трудности, на средства местного бюджета в течение последних четырех лет был осуществлен перевод города на магистральный природный газ. Решены проблемы с тепло -, водоснабжением. Однако очистные сооружения работают на пределе, строительство новых законсервировано.

#### Уровень жизни населения

Численность населения города составляет 18,5 тыс. чел., из них 10,5 тыс. – трудоспособны. Уровень жизни неоднороден. Существуют резкие различия как по предприятиям, так и по социальным группам.

Наихудшее положение в бюджетных организациях. Основной проблемой городского управления является острый дефицит средств местного бюджета. Хотя на территории города Покрова более 200 субъектов хозяйственной деятельности среднего и малого бизнеса, 6 крупных предприятий, и все – исправные налогоплательщики, увеличения налоговых поступлений, перечисляемых в бюджет города, не происходит.

Такое положение связано с порядком распределения поступлений между районным и городским бюджетом. В связи с изменениями в налоговом законодательстве объем поступлений в бюджет Покрова сократился как за счет сокращения источников доходов, так и за счет перераспределения «в пользу» бюджета района. Существующее на сегодняшний день бюджетное регулирование позволяет области и району устанавливать отчисления от налогов для Покрова, не имеющего статуса районного центра, по своему усмотрению. Получается, что чем больше город зарабатывает, тем больше у него отбирается. В городском бюджете остается минимум средств.

Подтверждением этому является динамика нормативных показателей формирования бюджета Покрова. Так, если в 1998 г. ставка налога на прибыль, перечисляемого в бюджет города, составляла 20,3 %, то в 1999 – 2000 гг. – только 3 % (!!!). Отчисления от НДС в 1998 г. составляли 15 %, в 1999 – 2000 гг. – 5 %. Ставка отчислений от подоходного налога соответственно 50 и 20 %; ставка налога на имущество предприятий – 98 и 10,8 %. В 2001 г. концепция формирования бюджета ухудшилась. Главной проблемой Покрова является отсутствие реальной взаимосвязи между результатами деятельности крупнейших предприятий города и формированием городского бюджета. Успешная работа крупных предприятий в Покрове не помогла увеличить бюджет. Город, развивая промышленные предприятия, работает не столько на себя, сколько на федеральный бюджет, область и район, сам же в основном живет только за счет местных налогов ( доля этих налогов в бюджете около 70 %), которые по закону невозможно изъять из местного бюджета.

Вследствие дефицита бюджета накопилось много нерешенных проблем :

1. Город не имеет возможности погасить долги 1998 – 1999 гг.
2. Невозможно восстановить и отремонтировать исторические памятники в центральной части города, городские улицы, заменить коммунальные сети.
3. Недостроены очистные сооружения и школа.
4. В городе существует нехватка рабочих мест для молодежи, не имеющей квалификации и профессионального образования. Обучать рабочим специальностям в городе негде. Незанятость молодежи проявилась в росте наркомании.

#### Цели и ресурсы стратегического развития Покрова

Анализ социально-экономической ситуации в Покрове показал следующее: город сохранил уникальное историческое своеобразие и потенциал, которые были свойственны Покрову как дореволюционному уездному центру; экономико-географическое положение города и в настоящее время способствует созданию здесь эффективно работающих предприятий; современный статус Покрова как города внутрирайонного значения, налоговое законодательство Владимирской области сокращают возможности развития города за счет налоговой базы размещенных в Покрове предприятий; город теряет ресурсы для роста бюджета и решения социальных проблем ;одной из главных задач становится создание собственного муниципального хозяйства, доходы от которого напрямую пополняют местный бюджет.

Основным стратегическим решением следует признать становление новой отрасли в рамках собственного городского хозяйства, которая стала бы источником внутреннего развития ( а не оставляла бы город в зависимости от внешних факторов ). Таким решением может стать развитие **ТУРИСТСКОЙ СФЕРЫ** на основе использования экономико-географического положения города, а также потенциала его историко-культурного наследия и природного окружения.

#### Потенциальные предпосылки реализации поставленных целей

Для достижения основной поставленной цели – развития сферы туризма – имеются все необходимые предпосылки. Покров занимает ключевое положение на главной трассе " Золотого Кольца " России – из Москвы во Владимир и Суздаль. Это самый известный и самый посещаемый российскими и иностранными туристами маршрут. Поток туристов на этой трассе составлял в конце 1980- х гг. ( время наибольшего развития российского туризма ) до 11 млн экскурсантов в год. В настоящее время потенциальная емкость маршрута сохраняется и может даже расти.

Сейчас экскурсии строятся по следующей схеме : экскурсант проводит 5 – 6 часов в пути от Москвы до Владимира и Суздаля, столько же занимает путь обратно, и на посещение собственно интересных исторических центров остается 3 – 4 часа. Это намного снижает общее впечатление от маршрута, ведет к транспортной усталости, в принципе противоречит всем правилам и нормам организации туристского обслуживания.

Покров в этих условиях становится не просто транзитным пунктом – это важная остановка на пути к Суздалью, перспективный центр обслуживания. Предполагается, что Покров в какой-то степени должен взять на вооружение туристическую стратегию Венгрии, осуществленную в 1960- х гг. Страна также находилась на транзитном пути туристов, путешествующих из Северной Европы в Турцию и Болгарию. Венгерскими разработчиками была поставлена задача – задержать транзитного туриста в стране хотя бы на день. Это позволило Венгрии получать доходы от размещения, питания туристов, вечерних развлечений, продажи товаров, а не только скромные доходы от транзита и оказаться в числе лидеров в евротуризме.

Существуют все предпосылки использования подобного опыта и Покровом. Если, образно говоря, «перехватить» на первых порах 3 – 5 % потока туристов во Владимир и Суздаль, в дальнейшем 8 – 10 % и дальше увеличивать эту долю, то это создаст реальную перспективу для собственного туристского развития.

### Кейс задача №30

**Проанализируйте эффективное соотношение централизации и децентрализации в бизнес-моделях (на примере конкретных бизнес-моделей).**

Бизнес-модель компании ИКЕА в мебельной отрасли

Стадии бизнес-системы	Действия ИКЕА	Комментарии
Разработка	- Простой качественный скандинавский дизайн	
Снабжение (поставки)	- Поставщики по всему миру — Недорогие комплектующие — Рациональная система складирования и логистики	Поставщики получают выход на глобальный рынок + техническую помощь + оборудование в аренду
Производство	- 14 складов ИКЕА — пункты логистического контроля, консолидирующие и транспортные центры — Производство — на аутсорсинге	Проактивная роль — интеграция спроса и предложения, снижение длительности хранения, издержек
Сбыт	- Огромные магазины + кафе + услуги — Самообслуживание (выбор без продавца) — каталог, рулетка, бумага и ручка — Понятные этикетки и инструкции (где заказать, получить)	Частичное решение проблемы сокращения сбытового персонала
Маркетинг	- Не просто магазин, а место времяпровождения и отдыха — Мерчендайзинг — примеры обстановки жилья — Каталоги — более 45 млн штук на 10 языках — Электронная система анализа продаж	Цель — стимулировать потребителей легко делать вещи, которые они раньше не делали
Потребление	- Разделение труда с потребителями. На потребителей перекладывается сборка мебели, ее доставка, возможно — покраска.	Итог для потребителей: участвуют в создании стоимости; получают часть экономии — цены ниже

Специфика бизнес-модели компании ИКЕА в мебельной отрасли в рамках отраслевой бизнес-системы:

- рационализация цепочки создания стоимости за счет аутсорсинга;
- изменение ролей, взаимоотношений, организации работы — разделение труда с потребителями, вовлечение их в процесс создания стоимости (собирают, красят, т. е. создают стоимость).

Пример ИКЕА также демонстрирует динамику развития бизнес-модели: компания изначально фокусируется на ценности продукта или услуги для потребителей, затем на стадии стабильности фокус на потребителе начинает размываться и смещаться в сторону границ бизнеса.

При этом успешная бизнес-модель углубляется и оттачивается, воплощаясь в культуре компании, ее ценностях и нормах, правилах корпоративного поведения, иными словами, в коллективной памяти.

При переходе в стадию оттока ценности, который начинается при появлении в отрасли инновационных бизнес-моделей, коллективная память зачастую становится существенным барьером на пути распознавания угрозы новых бизнес-моделей.

### Кейс задача №31

**1. Ознакомьтесь с приведенными ниже историями взлетов и падений известных отечественных и зарубежных компаний. Выберите одну из историй для дальнейшего анализа:**

- кондитерская фабрика «Красный Октябрь»
- компании Audi
- Сбербанк России
- компания Prada

**2. Постройте график жизненного цикла выбранной компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании.**

**3. Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив таблицу.**

**4. Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания сейчас.**

**Предложите свои рекомендации по продлению жизненного цикла компании.**

### **Кейс задача №32**

Вы – директор компании. В отделе маркетинга вашей компании освободилась позиция руководителя отдела. Вам не удалось найти подходящего кандидата на эту должность из вне. Оптимальный вариант для вас – повысить кого-либо из менеджеров отдела маркетинга до руководителя отдела. Вы определились с кандидатурой и сообщили ему о повышении. Уже с первого числа следующего месяца ему необходимо приступить к работе на новой должности, но еще вчера он был таким же рядовым менеджером, как и его теперь уже подчиненные, поэтому рискует не стать для них лидером.

Информация о кандидате:

- Женщина
- 25 лет
- Рост: 155 см.
- Длинные светлые волосы
- Опыт работы – 4 года, как и у большинства ее коллег
- Образование: бакалавриат «Маркетинг» в местном вузе

**Какие меры и действия вы порекомендуете предпринять этому менеджеру, чтобы он стал лидером для остальных менеджеров уже через месяц? Укажите минимум 5 действий/мероприятий**

### **Кейс задача №33**

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа: придется посидеть недельку – другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что это за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

*Вопросы:*

1. Каков характер задания, полученного программистом?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?
3. Как должен был поступить инженер-программист?
4. В чем заключается причина конфликта?
5. Как выйти из данного конфликта? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?

### **Кейс задача №34 Цифровой менеджмент**

Бизнес бабушки, которая вяжет носки, её зовут Лидия Петровна, ей 73 года, она из России и вяжет по 1 паре шерстяных носков в неделю, а потом продаёт их на рынке, недалеко от дома.

У Лидии Петровны есть замечательный внук, Василий. Он переживает, что у бабушки слишком много работы, она устаёт, да и с 4 пар носков в месяц не сильно много заработаешь. Поэтому он предлагает сделать оцифровку дизайна бабушкиных носков, купить робота «Супер Вязальщик 2000», который может вязать по 100 пар шерстяных носков в неделю. Да и зачем ходить на рынок, когда можно создать сайт, через который можно продавать носки. Бабушке нужно будет всего лишь контролировать процесс производства и наполнять сайт новыми товарами.

Шло время, бабушкин вязальный бизнес рос и процветал. С наступлением весны Лидия Петровна поняла, что ей нужно искать новые рынки сбыта, договорилась с горнолыжными курортами по всему миру и добавила в ассортимент более тонкие носки специально для австралийских покупателей. Нововведения Василия очень облегчили её работу и она стала зарабатывать значительно больше. Лидия Петровна стала выглядеть моложе и подумывала перебраться на ближайшую зиму в тёплую страну.

Но, как всегда бывает, не все были рады её успеху. Соседка по площадке, Мария Ивановна, смекнула, что дела у нашей бабушки идут в гору, и попросила внука купить ей такого же робота и оцифровать её идеи носков.

В то же время, бабушка Фернанда из Бразилии, уже демпинговала цены на носки Лидии Петровны в некоторых горнолыжных курортах. А на форумах говорили о таинственной бабушке Атаро из Порт-Элизабет, которая собиралась предложить инновационный дизайн.

Казалось бы, бабушкин бизнес начал сдавать позиции буквально на глазах. Но, Василий не стал унывать и предложил поменять модель бизнеса: создать глобальный ресурс с доставкой дронами, в который бабушки со всего мира могли бы загружать свои дизайны носков и продавать их во всех уголках планеты. Лидия Петровна не была уверена, что кто-то согласится на это. Но Василий объяснил, что благодаря сбору данных и использованию алгоритмов машинного обучения, другие бабушки смогут получать более точную аналитику, а значит с помощью data-driven подхода будут совершенствовать свои модели носков. И, конечно, вполне очевидно, что это позволит им продавать носки в гораздо больших объёмах. Не говоря о том, что их перестанут волновать вопросы логистики, закупки шерсти и покупки новой модели «Супер Вязальщик X».

Так возник ресурс [super-knit-socks.lp](http://super-knit-socks.lp), который стал самым крупным в мире сервисом по продаже носков.

#### **Задание:**

Предложите свои варианты цифровых решений возникших затруднений и обоснуйте свой ответ.

### **Кейс задача №35**

Расклассифицировать нижеприведенные методы управления по трем основным группам методов: 1. Административные; 2. Экономические и 3. Социально-психологические:

#### **Методы управления**

- Формирования структуры органов управления
- Формирования коллективов, групп и создания нормального психологического климата
- Технико-экономического обоснования
- Участия работников в управлении
- Ценообразования
- Отбора, подбора и расстановки кадров
- Технико-экономического планирования
- Удовлетворения культурных и духовных потребностей
- Налогообложения

- Технико-экономического анализа
- Правового регулирования
- Разработки положений должностных инструкций, стандартов организации
- Установления социальных норм поведения
- Установления госзаказов
- Мотивации трудовой деятельности
- Развития у работников инициативы и ответственности
- Издания приказов, указаний, распоряжений
- Социально-психологического планирования
- Участия в собственности
- Утверждения методик и рекомендаций
- Кредитования
- Страхования
- Разработок другой регламентирующей документации
- Экономического стимулирования
- Установления материальных санкций и поощрений
- Установления моральных санкций и поощрений
- Установления административных санкций и поощрений
- Участия в прибылях и капитале
- Социально-психологического анализа
- Установления экономических норм и нормативов
- Социального и морального стимулирования
- Создания творческой атмосферы
- Инструктирования
- Оплаты труда
- Капиталовложения
- Утверждения административных норм и нормативов

2. В рамках каждой группы выстроить методы в технологическую цепочку по признаку принадлежности к соответствующей функции управления.

3. Классификационную схему представить в виде рис.1.



Рис. 1. Классификационная схема методов управления

### Кейс задача №36

**Аннотация:** Кейс описывает принцип формирования организационной структуры в «бирюзовой» организации. Подробнее о сущности таких организаций можно посмотреть в бизнес-кейсе «Бирюзовая» организационная модель.

#### **Краткое описание деятельности организации:**

«РусКонсалтПроект» - специализированная инжиниринговая компания, ключевые сотрудники которой имеют 14-летний опыт работы в области производственного консалтинга.

Специализация:

- организационное развитие систем управления и производственных систем, внедрение методов регулярного менеджмента;
- повышение производительности и качества производственных процессов;

- внедрение требований стандартов ИСО 9001, ИСО 14001, OHSAS 18001, а также отраслевых стандартов менеджмента и подготовка к сертификации систем менеджмента;
- подготовка к аудитам со стороны потребителей, таких как АВТОВАЗ, Cordiant, Faurecia, Рено Ниссан, РУСАЛ, СМЗ Алкоа, ПАО «Газпром Транс газ» и др.
- аутсорсинг функций подготовки производства и службы качества.

В компании на регулярной основе работают 5 человек, также к проектам под специфику и конкретные задачи привлекаются внешние эксперты: бизнес-консультанты; бизнес-тренера; сертифицированные коучи; инженеры по качеству; конструктора и технологи.

#### **Описание текущей ситуации /постановка проблемы:**

В организации поставлена задача построения эффективной организационной структуры, подходящей для функционирования организации «бюрозового» типа.

#### **Критерии оценки (в баллах):**

3 балла выставляется студенту, если он дал исчерпывающие ответы на поставленные вопросы, привел фактические данные в обоснование своей позиции;

2 балла выставляется студенту, если он дал достаточно полный ответ, но допустил непринципиальные ошибки при формулировках понятий и обоснование своей позиции;

1 балла выставляется студенту, если он дал неполный ответ, но обосновал свою позицию;

0 балла выставляется студенту, если он дал только частичный ответ на вопросы и не обосновал свою позицию по приведенной информации.

### **Комплект тестов (тестовых заданий)**

#### **Индикаторы достижения: УК-2.1., УК-6.1., ОПК-6.2.**

1. С точки зрения теории менеджмента наиболее корректным определением цели управления является...
  - 1) результат, на достижение которого направлено управление;
  - 2) желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы;
  - 3) видение будущего, которое желательно достичь;
  - 4) объективная тенденция развития организации.
2. К основным функциям менеджмента, входящим в общепринятую классификацию, относятся...
  - 1) финансирование;
  - 2) мотивация;
  - 3) планирование;
  - 4) контроль.
3. В теории менеджмента решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является...
  - 1) интуитивным;
  - 2) рациональным;
  - 3) аналитическим;
  - 4) основанным на суждении.
4. Согласно теории менеджмента к социотехническим системам относятся (-ится)...
  - 1) станки с программным управлением;
  - 2) люди, участвующие в процессе производства;
  - 3) компьютер;
  - 4) компьютерные системы, заменяющие определенное количество работников.

5. Целями финансового менеджмента в деятельности организации являются...
  - 1) обеспечение роста стоимости собственного (акционерного) капитала;
  - 2) максимизация прибыли предприятия;
  - 3) обеспечение предприятия финансовыми ресурсами;
  - 4) обеспечение платежеспособности предприятия;
  - 5) распределение финансовых ресурсов предприятия.
6. К портфельным методам анализа в стратегическом менеджменте относят...
  - 1) матрицу жизненного цикла отрасли;
  - 2) матрицу стратегических соответствий;
  - 3) единичную матрицу;
  - 4) матрицу Бостонской консалтинговой группы.
7. К инновациям относится...
  - 1) новая молодежная организация;
  - 2) зарубежная технология производства продукции;
  - 3) новый товар;
  - 4) фундаментальная научная идея.
8. Раздел менеджмента, в котором рассматриваются вопросы планирования и организации внешнеторговой деятельности организации, называется...
  - 1) «инновационный менеджмент»;
  - 2) «логистический менеджмент»;
  - 3) «инвестиционный менеджмент»;
  - 4) «международный менеджмент».
9. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является...
  - 1) экспертной;
  - 2) харизматической;
  - 3) диктаторской;
  - 4) принудительной.
10. Отличительным признаком конфликта в организации является...
  - 1) деятельность людей, преследующих различные цели;
  - 2) невозможность реализации целей какой-либо из взаимодействующих сторон;
  - 3) социально-психологическая напряженность, порождающая изменения в деятельности организации;
  - 4) реальная борьба между действующими людьми или группами.
11. К элементам имиджа руководителя, придерживающегося авторитарного стиля управления, в менеджменте относят...
  - 1) строгий деловой костюм;
  - 2) доброжелательную атмосферу общения;
  - 3) яркие краски в одежде;
  - 4) классический стиль кабинета.
12. Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является...
  - 1) разработка вариантов решения;
  - 2) выбор оптимального варианта решения;
  - 3) постановка задачи;
  - 4) уяснение проблемы.
13. Проблема эффективности управленческих решений в менеджменте является составной частью проблемы использования управленческого...
  - 1) времени;
  - 2) потенциала;
  - 3) персонала;
  - 4) труда.
14. К функциям менеджмента, выполнение которых возможно только на основе накопленного опыта, относятся...



- 1) организация;
  - 2) планирование;
  - 3) прогнозирование;
  - 4) мотивация.
- 15.** Решение специальных вопросов деятельности предприятия одной структурной единицей осуществляется при использовании таких типов структур, как...
- 1) функциональная;
  - 2) линейная;
  - 3) линейно-функциональная;
  - 4) матричная.
- 16.** К мотивам трудовой деятельности не относятся мотивы...
- 1) объединения;
  - 2) приобретения;
  - 3) подчинения;
  - 4) безопасности.
- 17.** Управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы подразделений предприятия в процессе выполнения плановых заданий, называется в теории менеджмента...
- 1) контролем;
  - 2) мотивацией;
  - 3) координацией;
  - 4) планированием.
- 18.** Согласно теории менеджмента увеличение количества звеньев организационной структуры управления приводит...
- 1) к увеличению расходов на координацию деятельности организации;
  - 2) к сокращению расходов на координацию деятельности организации;
  - 3) к специализации управленческой деятельности;
  - 4) к увеличению времени реакции управляющего органа на изменения внешней среды.
- 19.** Годом признания менеджмента как науки считается...
- 1) 1911г.;
  - 2) 1885г.;
  - 3) 1903г.;
  - 4) 1893г.
- 20.** Согласно теории менеджмента организацию как открытую систему характеризуют...
- 1) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения;
  - 2) обмен ресурсами с внешней средой;
  - 3) сильное лидерство;
  - 4) правильный подбор персонала.
- 21.** Согласно теории менеджмента под термином «методы управления» следует понимать...
- 1) общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации;
  - 2) наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией;
  - 3) совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей;
  - 4) устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.
- 22.** Категорию «функция менеджмента» можно характеризовать как...
- 1) получение информации, необходимой для диагностики проблем организации;
  - 2) проект реструктуризации организации;

- 3) регулярную проверку соответствия стратегической установки фирмы имеющимся рыночным возможностям;
  - 4) вид деятельности, с помощью которого субъект управления воздействует на управляемый объект.
23. Управленческой информацией в теории менеджмента *нельзя назвать* часть потока данных, которая позволяет уточнить, подтвердить или опровергнуть сведения...
- 1) о рыночной среде;
  - 2) об объекте управления;
  - 3) о настроении работников;
  - 4) о конкурентах.
24. В теории менеджмента цели формирования политики управления персоналом заключаются...
- 1) в финансировании деятельности персонала в организации;
  - 2) в построении мотивационного механизма управления, системы социального обеспечения;
  - 3) в обеспечении организации кадрами, их эффективном использовании, профессиональном и социальном развитии;
  - 4) в прогнозировании и перспективном планировании кадров.
25. Сущность деятельности в сфере финансового менеджмента организации заключается...
- 1) в проведении финансового анализа результатов деятельности организации;
  - 2) в управлении материальными потоками организации;
  - 3) в управлении финансовой информацией;
  - 4) в управлении финансовыми потоками организации.
26. С точки зрения теории менеджмента под стратегией в сфере бизнеса понимается...
- 1) система организационно-экономических мер по достижению долгосрочных целей предприятия;
  - 2) структура плана социального развития организации;
  - 3) увеличение производственного потенциала предприятия;
  - 4) проект реструктуризации основных бизнес-проектов.
27. Содержание и понятие инновационного менеджмента можно рассматривать как науку и искусство управления инновациями, как аппарат управления инновациями и как...
- 1) рациональное обеспечение организации всеми видами ресурсов и их эффективное использование;
  - 2) выявление и использование внутренних резервов управляющей, управляемой и информационных систем;
  - 3) вид деятельности и процесс формирования и принятия управленческих решений;
  - 4) формирование рациональных механизмов управления.
28. Установите соответствие между американской, японской, российской моделями менеджмента и их характеристиками по критерию «преобладающий метод управления»:
- а) американская модель менеджмента; б) японская модель менеджмента; в) российская модель менеджмента:
- 1) командный, дополнен экономическим и незначительно социально-психологическим;
  - 2) экономический, дополнен социально-психологическим;
  - 3) экономический, дополнен командным.
29. В содержание понятия «кадровая политика организации» не входит...
- 1) выработка целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
  - 2) генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм работы с персоналом;
  - 3) создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива;
  - 4) государственная кадровая политика в области трудового коллектива.

- 30.** С точки зрения теории менеджмента основной целью кадровой службы в организации на этапе становления является...
- 1) объективная оценка результатов деятельности каждого работника;
  - 2) формирование кадрового состава, разработка системы принципов кадровой работы;
  - 3) осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника;
  - 4) обучение руководителей, специалистов, рабочих.
- 31.** В теории менеджмента к основным карьерным теориям не относят...
- 1) теорию взаимодействия с менторами;
  - 2) теорию организационной социализации;
  - 3) турнирную теорию;
  - 4) теорию социального менеджмента.
- 32.** Согласно теории менеджмента руководитель, придерживающийся авторитарного стиля управления, использует власть, основанную на...
- 1) принуждении;
  - 2) убеждении;
  - 3) компромиссе;
  - 4) вознаграждении.
- 33.** В теории менеджмента основаны на достижении временного результата такие виды разрешения конфликтов, как...
- 1) избегание;
  - 2) сотрудничество;
  - 3) подавление;
  - 4) компромисс.
- 34.** Под самоменеджментом традиционно понимаются (-ется)...
- 1) построение деловой карьеры;
  - 2) усилия менеджера по совершенствованию своей деятельности;
  - 3) проектирование рабочего времени;
  - 4) фэйсбилдинг.
- 35.** Индикативное планирование с точки зрения его использования в управлении организацией носит -----характер...
- 1) рекомендательный;
  - 2) приказной;
  - 3) обязательный;
  - 4) директивный.
- 36.** Горизонтальные связи в структуре управления организацией являются одноуровневыми и носят характер...
- 1) согласования;
  - 2) кооперации;
  - 3) доверия;
  - 4) взаимного подчинения.
- 37.** В теории менеджмента стремление быть лучшим в чем-либо, ориентация на высокие результаты и качество – это мотивация...
- 1) достижений;
  - 2) власти;
  - 3) компетентности;
  - 4) принадлежности к группе.
- 38.** В теории менеджмента под \_\_\_\_\_ понимается передача задач управления и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение на основе использования полученных полномочий...
- 1) централизацией;
  - 2) «маятником концентрации»;
  - 3) делегированием;

- 4) децентрализацией.
- 39.** В процессе управленческого контроля количественно определяют полученный эффект с помощью \_\_\_\_\_ эффективности...
- 1) критериев;
  - 2) нормативов;
  - 3) норм;
  - 4) показателей.
- 40.** Правильным на Ваш взгляд соответствием школы менеджмента и ее представителя является...
- 1) гарвардская школа менеджмента: М.П.Фоллет;
  - 2) ранний менеджмент: Г.Гантт;
  - 3) бюрократический менеджмент: А.Файоль;
  - 4) научный менеджмент: А.Смит.
- 41.** В менеджменте некая группа может считаться организацией, если члены этой группы...
- 1) тесно связаны друг с другом;
  - 2) намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели;
  - 3) связаны друг с другом с помощью информационных потоков;
  - 4) работают в одном офисе.
- 42.** Назовите методы, входящие в группу организационно-регламентирующих методов управления...
- 1) приказ;
  - 2) убеждение;
  - 3) премирование;
  - 4) инструкция.
- 43.** Кто является продолжателем теоретической работы Тейлора о менеджменте:
- a) А. Файоль;
  - b) Ч. Бебидж;
  - c) М. Вебер.
- 44.** Назовите психологические методы управления:
- a) метод профессионального отбора;
  - b) метод социального нормирования;
  - c) метод гуманизации труда.
- 45.** Какие приемы используются при психологических методах управления?
- a) интервью;
  - b) беседы;
  - c) тесты;
  - d) наблюдения.
- 46.** Назовите социальные методы управления:
- a) метод профессионального отбора;
  - b) метод социального нормирования;
  - c) метод гуманизации труда.
- 47.** Что такое менеджмент?
- a) Разновидность науки управления.
  - b) Группа руководителей.
  - c) Разновидность управленческой деятельности.
  - d) Это отношение, складывается в процессе управленческой деятельности.
  - e) Совокупность принципов, методов, форм и средств управления, особый вид деятельности, связанный с руководством людьми, умелым использованием их труда и знаний.
- 48.** Задачами менеджмента являются:
- a) Тактическая.
  - b) Стратегическая
  - c) Оперативная

д) Поддержание устойчивости фирмы и всех ее элементов и ее развитие.

е) Контроль результатов деятельности и внесение коррективов.

**49. Функции менеджмента – это ...**

а. Виды управленческой деятельности, которые обеспечивают формирование управленческого влияния.

б) Отдельные виды управленческой деятельности, которые увеличивают эффективность руководства.

с) Отдельные управленческие процессы, направленные на увеличение продуктивности труда подчиненных.

**50. Функции менеджмента**

а) Инновационный менеджмент.

б) Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления.

с) Организация, планирование, контроль, мотивация.

д) Перевод фирмы в качественно новое состояние.

е) Целенаправленность.

**51. Процесс менеджмента – это ...**

а) Последовательное выполнение функций менеджмента, конкретно: планирование, организация, мотивация, контроль и регулирование.

б) Последовательность определенных окончанных этапов, выполнение которых способствует обеспечению: управленческого влияния руководящей системы на руководимую для достижения целей организации.

с) Последовательное выполнение функций и методов менеджмента.

д) Правильные ответы 1 и 3.

**52. Выберите понятие, относящиеся к принципам менеджмента.**

а) Единоначалия и коллегиальность.

б) Организация.

с) Достижение цели.

д) Планирование.

**53. Организация – это:**

а) Группа людей, которые владеют определенными ресурсами.

б) Группа людей, которые владеют определенными ресурсами, имеют общее руководство и общие цели.

с) Группа людей, деятельность которых сознательно, направленно или спонтанно координируется для достижения определенной цели.

д) Группа лиц, которые имеют общее руководство.

**54. Какие из нижеприведенных понятий относятся к целям по содержанию.**

а) Долгосрочные.

б) Общие.

с) Территориальные.

д) Экономические

**55. При какой организационной структуре деление фирмы на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или рынкам:**

а) дивизиональной;

б) линейной;

в) проектной;

г) при всех вышеперечисленных.

**56. Чем линейно-штабная организационная структура отличается от линейной?**

а) наличием штабного подразделения;

б) наличием функционального руководителя;

в) наличием руководителя проекта;

г) всем вышеперечисленным.

**57. Органической организационной структурой является:**

- а) матричная;
- б) линейная;
- в) линейно – функциональная;
- г) все вышеперечисленные.

**58. Иерархической организационной структурой является:**

- а) линейная;
- б) матричная;
- в) сетевая;
- г) все вышеперечисленные.

**59. Чем матричная организационная структура отличается от дивизиональной?**

- а) наличием руководителя проекта;
- б) наличием функционального руководителя;
- в) наличием штабного подразделения;
- г) всем вышеперечисленным.

**60. В виде какой геометрической фигуры можно представить линейную структуру управления?**

- А) круга
- Б) треугольника
- В) квадрата
- Г) шестиугольника

**61. Кто является основоположником школы научного управления?**

- А) Д. МакГрегор
- Б) Р. Оуэн
- В) Ф. Тейлор
- Г) МакКлелланд

**62. В пирамиде Маслоу низшей является следующая группа потребностей:**

- А) Физиологические
- Б) Самовыражения
- В) Признания и самоутверждения
- Г) Безопасности и социальной защищенности

**63. Первый учебник по управлению был написан английским предпринимателем М. Вебером в:**

- А) 1850;
- Б) 1790;
- В) 1832;
- Г) 1845

**64. К стадиям процесса мотивации не относятся:**

- а) возникновение потребностей;
- б) получение вознаграждения;
- в) устранение потребностей;
- г) признание и самоутверждение;
- д) осуществление действия.

**65. По форме планирование бывает:**

- А) тактическое;
- Б) конкретное;
- В) перспективное.
- Г) оперативное

**66. Проблема определения нормы управляемости возникает при ...**

- а) вертикальном разделении труда
- б) горизонтальном разделении труда**
- в) групповой работе
- г) обособлении управленческих функций

**67. Число подчиненных у руководителя зависит от ...**

- а) вида организации
- б) занимаемой должности
- в) типа функции (основная, вспомогательная, обслуживающая)
- г) уровня иерархии

**68. Основу научного подхода к управлению составляет анализ выполняемой работы.**

**Так считал ...**

- а) Винер Н.
- б) Мэйо Э.
- в) Тейлор Ф.
- г) Файоль А.

**69. Основная особенность матричной структуры связана с ...**

- а) более полной загрузкой оборудования
- б) введением горизонтальных связей
- в) высокой управленческой культурой персонала
- г) низкими издержками на персонал

**70. Роль менеджера в управлении социально-экономическими объектами заключается в том, чтобы:**

- а) готовить управленческие решения;
- б) принимать управленческие решения;
- в) готовить и принимать управленческие решения;
- г) готовить, принимать и обеспечивать выполнение управленческих решений.

**71. Традиционно выделяющиеся методы в менеджменте:**

- а) административные и бюрократические;
- б) бюрократические и социально-психологические;
- в) социально-психологические и демократические;
- г) экономические и административные.

**72. К этапам принятия решения относятся: (несколько правильных ответов)**

- а) анализ структуры управления организацией;
- б) формулировка ограничений и критериев для принятия решения;
- в) оценка альтернатив и окончательный выбор решения;
- г) участие работников в принятии решений.

**73. Понятия «управление» и «менеджмент» применительно к условиям организации соотносятся между собой следующим образом:**

- а) понятие «управление» шире;
- б) понятие «менеджмент» шире;
- в) понятие «управление» значительно шире «менеджмента»;
- г) эти понятия являются синонимами.

**74. Анализ – это:**

- А) это управленческая деятельность, обеспечивающая выявление причин отклонения желаемого состояния системы от фактического и осуществляющая разработку мер по устранению выявленных недостатков;
- Б) управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;
- В) это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.
- Г) нет правильного ответа

**75. Функции менеджмента – это ...**

- А) Виды управленческой деятельности, которые обеспечивают формирование управленческого влияния.
- Б) Отдельные виды управленческой деятельности, которые увеличивают эффективность руководства.

В) Отдельные управленческие процессы, направленные на увеличение продуктивности труда подчиненных.

Г) нет правильного ответа

**76. Что означает strengths в SWOT таблице?**

А) свойства, ослабляющие проект

Б) внешние факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели

В) внешние факторы, способные осложнить достижение цели

Г) свойства проекта, дающие преимущества перед другими в отрасли

**77. Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящей из взаимосвязанных частей, характерно для ... подхода.**

А) ситуационного

Б) стратегического

В) процессного

Г) системного

**78. Норма управляемости зависит от ...**

А) типа производства

Б) вида организации

В) уровня иерархии

Г) числа подчиненных

**79. Содержание менеджмента раскрывает следующее положение:**

а) правильный подбор сотрудников;

б) основные составляющие элементы управления организацией (закономерности, принципы, цели, задачи, функции, методы, структура, органы и средства управления);

в) отдача приказов;

г) разработка бизнес-плана.

**80. Менеджер организации, прежде всего, должен быть:**

а) экономистом;

б) психологом;

в) специалистом-технологом;

г) специалистом по управлению

**81. Исторически менеджмент развивался:**

а) по мере развития социально-экономической среды;

б) революционным путем;

в) эволюционным путем;

г) на основе научных школ управления

**82. К видам управления относятся:**

а) техническое, маркетинговое, биологическое, системное, коллективное;

б) техническое, экономическое, системное, процессное, ситуационное;

в) государственное, муниципальное, техническое, идеологическое, управление социальными процессами, хозяйственное;

г) политическое, экономическое, территориальное, коллективное, партисипативное.

**83. Организация представляет собой:**

а) целостность, состоящую из взаимосвязанных частей;

б) цели, задачи, структуру, коммуникации, технику и технологию;

в) обособленное объединение людей, взаимодействующих между собой для достижения определенных целей;

г) обособленное объединение людей и капитала.

**84. Метод теории менеджмента — это:**

а) набор теоретико-познавательных и логических принципов и категорий, а также научного инструментария для исследования системы управления организацией;

б) способ освоения действительности;

в) изучение общих, частных и специфических законов организации;



г) особый метод изучения объектов (систем) и процессов.

**85. Менеджмент — это:**

- а) управление в социально-экономических системах (организациях) в условиях рыночных отношений;
- б) управление производством товаров (услуг);
- в) дело или занятие, которое является источником получения прибыли;
- г) самостоятельный вид профессиональной деятельности по управлению социально-экономической системой (организацией) или ее конкретной сферой.
- д) верны а) и г)

**86. Объект управления — это тот:**

- а) кто отдает управленческие распоряжения;
- б) кто передает управленческие команды;
- в) от кого зависит организационная структура управления;
- г) на кого направлена управленческая деятельность.

**87. Субъект управления — это тот:**

- а) кто получает управленческие указания;
- б) на кого направлена управленческая деятельность;
- в) кто отдает управленческие распоряжения;
- г) кто имеет субъективный взгляд на систему управления.

**88. Иерархической организационной структурой является:**

- а) линейно – функциональная;
- б) проектная;
- в) матричная
- г) все вышеперечисленные

**89. Чем функциональная организационная структура отличается от сетевой?**

- а) наличием функционального руководителя;
- б) наличием руководителя проекта;
- в) наличием штабного подразделения;
- г) всем вышеперечисленным.

**90. Менеджмент – это:**

- а) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- б) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- с) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

**91. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:**

- а) Ч. Бебидж;
- б) М. Вебер;
- с) Ф. Тейлор.

**92. Какие бывают виды разделения труда менеджеров? (несколько правильных ответов)**

- а) функциональное;
- б) горизонтальное;
- с) вертикальное;
- д) диагональное.

**93. Кто относится к среднему уровню менеджеров?**

- а) заместители;
- б) руководители подразделений;
- с) руководители групп.

**94. Функции менеджмента бывают:**

- а) общие, индивидуальные;

- b) групповые, специфические;
- c) конкретные, расширенные;
- d) правильного ответа нет.

**95. Выберите правильные функции менеджмента: (несколько правильных ответов)**

- a) планирование;
- b) координирование;
- c) распределение;
- d) стимулирование;
- e) все ответы верны

**96. Как осуществляется текущий контроль в организации?**

- a) Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
- b) Путем наблюдения за работой работников;
- c) С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;
- d) Путем докладов на сборах и совещаниях;
- e) Вышестоящей структурой.

**97. Контроль - это:**

- a) Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
- b) Вид человеческой деятельности;
- c) Наблюдение за работой персонала организации;
- d) Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий;
- e) Постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия.

**98. Планирование – это:**

- a) управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время;
- b) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
- c) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.

**99. С точки зрения теории менеджмента наиболее корректным определением цели управления является...**

- a) результат, на достижение которого направлено управление;
- b) желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы;
- c) видение будущего, которое желательно достичь;
- d) объективная тенденция развития организации.

**100. К основным функциям менеджмента, входящим в общепринятую классификацию, относятся...**

- a) финансирование;
- b) мотивация;
- c) планирование;
- d) контроль.

**101. В теории менеджмента решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является...**

- a) интуитивным;
- b) рациональным;
- c) аналитическим;
- d) основанным на суждении.

**102. Согласно теории менеджмента к социотехническим системам относятся (-ится)...**

- a) станки с программным управлением;
- b) люди, участвующие в процессе производства;
- c) компьютер;
- d) компьютерные системы, заменяющие определенное количество работников.

**103. Целями финансового менеджмента в деятельности организации являются...**

- a) обеспечение роста стоимости собственного (акционерного) капитала;
- b) максимизация прибыли предприятия;
- c) обеспечение предприятия финансовыми ресурсами;
- d) обеспечение платежеспособности предприятия;
- e) распределение финансовых ресурсов предприятия.

**104. К инновациям относится...**

- a) новая молодежная организация;
- b) зарубежная технология производства продукции;
- c) новый товар;
- d) фундаментальная научная идея.

**105. Раздел менеджмента, в котором рассматриваются вопросы планирования и организации внешнеторговой деятельности организации, называется...**

- a) «инновационный менеджмент»;
- b) «логистический менеджмент»;
- c) «инвестиционный менеджмент»;
- d) «международный менеджмент».

**106. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является...**

- a) экспертной;
- b) харизматической;
- c) диктаторской;
- d) принудительной.

**107. К элементам имиджа руководителя, придерживающегося авторитарного стиля управления, в менеджменте относят...**

- a) строгий деловой костюм;
- b) доброжелательную атмосферу общения;
- c) яркие краски в одежде;
- d) классический стиль кабинета.

**108. К функциям менеджмента, выполнение которых возможно только на основе накопленного опыта, относятся...**

- a) организация;
- b) планирование;
- c) прогнозирование;
- d) мотивация.

**109. К мотивам трудовой деятельности не относятся мотивы...**

- a) объединения;
- b) приобретения;
- c) подчинения;
- d) безопасности.

**110. Управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы подразделений предприятия в процессе выполнения плановых заданий, называется в теории менеджмента...**

- a) контролем;
- b) мотивацией;

- c) координацией;
- d) планированием.

**111. Согласно теории менеджмента увеличение количества звеньев организационной структуры управления приводит...**

- a) к увеличению расходов на координацию деятельности организации;
- b) к сокращению расходов на координацию деятельности организации;
- c) к специализации управленческой деятельности;
- d) к увеличению времени реакции управляющего органа на изменения внешней среды.

**112. Годом признания менеджмента как науки считается...**

- a) 1911г.;
- b) 1885г.;
- c) 1903г.;
- d) 1893г.

**113. Согласно теории менеджмента под термином «методы управления» следует понимать...**

- a) общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации;
- b) наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией;
- c) совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей;
- d) устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

**114. Категорию «функция менеджмента» можно характеризовать как...**

- a) получение информации, необходимой для диагностики проблем организации;
- b) проект реструктуризации организации;
- c) регулярную проверку соответствия стратегической установки фирмы имеющимся рыночным возможностям;
- d) вид деятельности, с помощью которого субъект управления воздействует на управляемый объект.

**115. В теории менеджмента цели формирования политики управления персоналом заключаются...**

- a) в финансировании деятельности персонала в организации;
- b) в построении мотивационного механизма управления, системы социального обеспечения;
- c) в обеспечении организации кадрами, их эффективном использовании, профессиональном и социальном развитии;
- d) в прогнозировании и перспективном планировании кадров.

**116. Сущность деятельности в сфере финансового менеджмента организации заключается...**

- a) в проведении финансового анализа результатов деятельности организации;
- b) в управлении материальными потоками организации;
- c) в управлении финансовой информацией;
- d) в управлении финансовыми потоками организации.

**117. Содержание и понятие инновационного менеджмента можно рассматривать как науку и искусство управления инновациями, как аппарат управления инновациями и как...**

- a) рациональное обеспечение организации всеми видами ресурсов и их эффективное использование;
- b) выявление и использование внутренних резервов управляющей, управляемой и информационных систем;
- c) вид деятельности и процесс формирования и принятия управленческих решений;
- d) формирование рациональных механизмов управления.

**118. Установите соответствие между американской, японской, российской моделями менеджмента и их характеристиками по критерию «преобладающий метод управления»:** а) американская модель менеджмента; б) японская модель менеджмента; в) российская модель менеджмента:

- а) командный, дополнен экономическим и незначительно социально-психологическим;
- б) экономический, дополнен социально-психологическим;
- с) экономический, дополнен командным.

**119. Согласно теории менеджмента руководитель, придерживающийся авторитарного стиля управления, использует власть, основанную на...**

- а) принуждении;
- б) убеждении;
- с) компромиссе;
- д) вознаграждении.

**120. Под самоменеджментом традиционно понимаются (-ется)...**

- а) построение деловой карьеры;
- б) усилия менеджера по совершенствованию своей деятельности;
- с) проектирование рабочего времени;
- д) фейсбилдинг.

**121. Выберите правильные ответы:**

1. Организация	А – процесс установления пропорций и согласование действий в системе управления.
2. Мотивация	Б – процесс приобщения рабочих до высокопроизводительности труда.
3. Координация	В – процесс формирования структуры управления и создания определенного порядка в работе.
4. Контроль	Г – система наблюдения и проверки функционирования предприятия.

**121. Дайте определение понятий:**

1. Власть	А – поведение руководителя, что меняет отношение подчиненных к нему.
2. Влияние	Б – способность вести за собой.
3. Лидерство	В – способность и возможность менеджера влиять на деятельность и поведение рабочих.
4. Обычай	Г – общепринятые повторяющиеся социальные действия, что становятся обычными.

**122. Принцип, не характерный для Ф.Тейлора:**

- А. Принцип единоначалия;
- Б. Принцип материальной заинтересованности;
- В. Принцип значимости межличностных связей при самоорганизации;
- Г. Принцип специализации рабочих мест и работников.

**123. Принцип значимости внеэкономических факторов производительности труда был разработан:**

- А. Школой научного управления;
- Б. Школой человеческих отношений;
- В. Школой «рациональной бюрократии»;
- Г. Структурно-функциональной школой.

**124. При каком подходе организация рассматривается как открытая система, с учетом ее взаимодействия с внешней средой?**

- А. Процессный;
- Б. Системный;
- В. Ситуационный;
- Г. Количественный.

**125. Организационная структура, позволяющая быстро приспосабливаться к меняющимся внешним условиям и изменению целевых установок, - это:**

- А. Линейная структура;

- Б. Функциональная структура;
- В. Механистическая структура;
- Г. Адаптивная структура.

**126. Какое направление не входит в стратегический план организации:**

- А. Распределение ресурсов;
- Б. Внутренняя координация;
- В. Организационное стратегическое предвидение
- Г. Мотивация персонала

**127. Двойное подчинение характерно для:**

- А. Линейной структуры;
- Б. Функциональной структуры;
- В. Матричной структуры;
- Г. Дивизиональной структуры.

**128. Источник, канал, сообщение, получатель - это четыре основных компонента модели:**

- А. Процесса мотивации;
- Б. Процесса коммуникации;
- В. Хождения власти;
- Г. Построения организации.

**129. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:**

- А. Удовлетворенность партнеров по коммуникации;
- Б. Доброжелательная атмосфера общения;
- В. Желание сторон продолжать коммуникации;
- Г. Близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения.

**130. Наиболее эффективной в современных условиях развития экономики является школа:**

- 1) научного управления: административного менеджмента
- 2) человеческих отношений
- 3) системного подхода
- 4) ситуационного подхода

**131. Роль малого бизнеса в успешном развитии экономики:**

- 1) Минимальна, т.к. здесь не производится высокотехнологичная продукция
- 2) Малый бизнес способствует удовлетворению малых, но важных потребностей населения.
- 3) Малый бизнес поддерживает и питает дух предпринимательства
- 4) Малый бизнес олицетворяет понятие экономической свободы.
- 5) Малый бизнес отвлекает ресурсы в решении проблем научно - технического прогресса.

**132. Потребность в управлении определяет:**

- 1) Необходимость согласования совместной деятельности;
- 2) Потребность и желание власти;
- 3) Стремление к высокой производительности труда;
- 4) Обеспечение предсказуемости результатов деятельности;
- 5) Реалии общественного существования человека.

**133. Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является...**

- 5) разработка вариантов решения;
- 6) выбор оптимального варианта решения;
- 7) постановка задачи;
- 8) уяснение проблемы.

**134. К инновациям относится...**

- 5) новая молодежная организация;
- 6) зарубежная технология производства продукции;
- 7) новый товар;
- 8) фундаментальная научная идея.

**135. Персонал организации — это:**

- а) инженерно-технические работники;
- б) служащие;
- в) весь штатный состав работников организации;
- г) работники основных видов деятельности.

**136. Совокупность прав и обязанностей, позволяющих менеджеру самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения, — это:**

- а) закрепленные обязанности;
- б) производственные полномочия;
- в) должностные права;
- г) управленческие полномочия.

**3. Делегирование — это:**

**137. Что означает weaknesses в SWOT таблице?**

- А) свойства, ослабляющие проект
- Б) внешние факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели
- В) внешние факторы, способные осложнить достижение цели
- Г) свойства проекта, дающие преимущества перед другими в отрасли

**138. К аппаратным полномочиям не относятся:**

- а) функциональные;
- б) рекомендательные;
- в) производственные;
- г) контрольно-отчетные;
- д) обязательного согласования.

**139. Делегирование полномочий является составной частью:**

- а) децентрализации системы управления;
- б) централизации власти;
- в) концентрации власти;
- г) бюрократизации системы управления.

**140. Что такое менеджмент?**

- А) планирование, организация, управление и контроль человеческими и прочими ресурсами для достижения целей организации наиболее эффективными и результативными способами.
- Б) это процесс планирования организации, мотивации и контроля необходимый для того, чтобы сформировать и достичь цели организации.
- В) создание необходимых условий для достижения цели производственной деятельности с минимальными затратами ресурсов и максимальной эффективностью.
- Г) совокупность целей участников организации, реализуемых через механизмы функционирования организации.

**141. Что является основной функцией руководителя?**

- А) Прогнозирование
- Б) Целеполагание
- В) Организация
- Г) Мотивирование

**142. Что такое Бизнес-инжиниринг ?**

- А) это деятельность по созданию, внедрению и обеспечению функционирования приложений по организации деятельности компаний и организаций
- Б) постановка вопроса, структурирование, экспертиза, принятие идеи к исполнению и инвестирование бизнес-плана проекта создания и эксплуатации объекта
- В) это единообразное оформление всех визуальных носителей компании руководствуясь «Руководству по применению фирменного стиля»
- Г) это произвольное (целенаправленное) воздействие на руководимых людей и их общности, которое приводит к их осознанному и активному поведению и деятельности, соответственно намерениям руководителя

**143. Психологический аспект необходимо учитывать при выполнении функции ...**

- А) контроля
- Б) учета
- В) организации
- Г) планирования

**144. Линейные полномочия строятся по принципу ...**

- А) каждый делает свое дело и потому независим
- Б) мы делаем общее дело, поэтому решаем вместе
- В) я больше знаю, я советую
- Г) подчинение нижестоящих уровней вышестоящим уровням

**145. Основная особенность матричной структуры связана с ...**

- А) более полной загрузкой оборудования
- Б) введением горизонтальных связей
- В) высокой управленческой культурой персонала
- Г) низкими издержками на персонал

**146. Цели деятельности организации — это:**

- А) удовлетворение потребностей работников
- Б) конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хочет добиться коллектив при совместной работе
- В) повышение эффективности производства
- Г) преобразование ресурсов, которые выступают в виде капитала, сырья, материалов, технологии, информации, живого труда

**147. Что такое миссия организации?**

- А) конкретные состояния отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.
- Б) устранение риска организации
- В) деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию.
- Г) более конкретные цели различных аспектов функциональной деятельности фирмы или её подразделений;

**148. Полномочия это — ...**

- А) перечень задач, которые должно решать данное должностное лицо
- Б) перечень обязанностей данного лица
- В) право приказывать другим лицам
- Г) право распоряжаться ресурсами организации

**149. Если подчиненные способны, но не хотят работать, необходим стиль лидерства**

- А) Уговаривающий
- Б) говорящий
- В) Участвующий
- Г) Делегирующий

**150. К основным причинам конфликтов в организации относят:**

- А) различия в способностях работников
- Б) различия в целях
- В) психологические особенности работников
- Г) взаимосвязанность задач

**151. Один из основных принципов управления по Анри Файолю гласит: «Власть не отделима от...»**

- А) коррупции
- Б) администрации
- В) прибыли
- Г) ответственности

**152. Согласно теории управления менеджер может оказывать непосредственное влияние на следующие факторы ...**



- А) структура организации
- Б) СМИ
- В) конкуренты
- Г) нет правильного ответа

**153. Согласно теории менеджмента основными элементами коммуникационного процесса являются...**

- А) отправитель, сообщение, канал, получатель
- Б) внешняя среда, отправитель, сообщение, получатель
- В) отправитель, невербальная информация, канал, получатель
- Г) организация, отправитель, сообщение, получатель

**154. 1Метод теории менеджмента — это:**

- а) набор теоретико-познавательных и логических принципов и категорий, а также научного инструментария для исследования системы управления организацией;
- б) способ освоения действительности;
- в) изучение общих, частных и специфических законов организации;
- г) особый метод изучения объектов (систем) и процессов.

**155. Менеджер организации, прежде всего, должен быть:**

- а) экономистом;
- б) психологом;
- в) специалистом-технологом;
- г) специалистом по управлению.

**156. Теория организации — это:**

- а) раздел экономической науки;
- б) иное название теории управления;
- в) комплексная область междисциплинарного научного знания;
- г) сочетание элементов теории систем и кибернетики;
- д) наука о методах построения и функционирования систем и процессов.

**157. Сущность управления не раскрывает в полной мере следующее определение:**

- а) осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды, общества, живой и неживой природы, техники;
- б) определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй — в позиции объекта управления;
- в) внедрение в сознание членов общества концепций его развития, формируемых различными политическими партиями;
- г) функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их целей и программ.

**158. Предметом теории организации являются:**

- а) общие организационные принципы и законы;
- б) частные организационные принципы и законы;
- в) специфические организационные принципы и законы;
- г) организационные отношения, связи и взаимозависимости структурных составляющих организации.

**159. Какая из данных теорий менеджмента опиралась в основном на использование личного опыта менеджеров**

- а) теория организационной культуры;
- б) количественная теория менеджмента;
- в) ситуационная теория менеджмента;
- г) теория массового обслуживания.

**160. Социальная организация — это:**

- а) техническая система;
- б) образовательная система;
- в) организация, реализующая товары и услуги;
- г) организация, реализующая информационные технологии;
- д) совокупность взаимодействующих индивидов, совместно реализующих общую цель.

**161. Профессиональные качества лидера — это:**

- а) интеллектуальные способности;
- б) способность управлять собой;
- в) активность и энергичность;
- г) компетентность в соответствующей профессии;
- д) уверенность в себе

**162. SWOT-анализ проводится в целях:**

- а) изучения сильных и слабых сторон организации;
- б) выявления угроз и возможностей внешней среды;
- в) выявления парных комбинаций внутренней и внешней среды, которые должны быть учтены при разработке стратегии;
- г) проанализировать принятую в организации стратегию.

**163. В виде какой геометрической фигуры можно представить линейную структуру управления?**

- А) круга
- Б) треугольника
- В) квадрата
- Г) шестиугольника

**164. Кто является основоположником школы научного управления?**

- А) Д. МакГрегор
- Б) Р. Оуэн
- В) Ф. Тейлор
- Г) МакКлелланд

**165. В пирамиде Маслоу низшей является следующая группа потребностей:**

- А) Физиологические
- Б) Самовыражения
- В) Признания и самоутверждения
- Г) Безопасности и социальной защищенности

**166. Первый учебник по управлению был написан английским предпринимателем М. Веберов в:**

- А) 1850;
- Б) 1790;
- В) 1832;
- Г) 1845

**167. К стадиям процесса мотивации не относятся:**

- а) возникновение потребностей;
- б) получение вознаграждения;
- в) устранение потребностей;
- г) признание и самоутверждение;
- д) осуществление действия.

**168. По форме планирование бывает:**

- А) тактическое;
- Б) конкретное;
- В) перспективное;
- Г) оперативное

**169. Проблема определения нормы управляемости возникает при ...**

- а) вертикальном разделении труда
- б) горизонтальном разделении труда
- в) групповой работе
- г) обособлении управленческих функций

**170. Число подчиненных у руководителя зависит от ...**

- а) вида организации
- б) занимаемой должности
- в) типа функции (основная, вспомогательная, обслуживающая)
- г) уровня иерархии

**171. Основу научного подхода к управлению составляет анализ выполняемой работы. Так считал ...**

- а) Винер Н.
- б) Мэйо Э.
- в) Тейлор Ф.
- г) Файоль А.

**172. Основная особенность матричной структуры связана с ...**

- а) более полной загрузкой оборудования
- б) введением горизонтальных связей
- в) высокой управленческой культурой персонала
- г) низкими издержками на персонал

**173. Роль менеджера в управлении социально-экономическими объектами заключается в том, чтобы:**

- а) готовить управленческие решения;
- б) принимать управленческие решения;
- в) готовить и принимать управленческие решения;
- г) готовить, принимать и обеспечивать выполнение управленческих решений.

**174. Традиционно выделяющиеся методы в менеджменте:**

- а) административные и бюрократические;
- б) бюрократические и социально-психологические;
- в) социально-психологические и демократические;
- г) экономические и административные.

**175. К этапам принятия решения относятся: (несколько правильных ответов)**

- а) анализ структуры управления организацией;
- б) формулировка ограничений и критериев для принятия решения;
- в) оценка альтернатив и окончательный выбор решения;
- г) участие работников в принятии решений.

**176. Понятия «управление» и «менеджмент» применительно к условиям организации соотносятся между собой следующим образом:**

- а) понятие «управление» шире;
- б) понятие «менеджмент» шире;
- в) понятие «управление» значительно шире «менеджмента»;
- г) эти понятия являются синонимами.

**177. Анализ – это:**

- А) это управленческая деятельность, обеспечивающая выявление причин отклонения желаемого состояния системы от фактического и осуществляющая разработку мер по устранению выявленных недостатков;
- Б) управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;
- В) это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.
- Г) нет правильного ответа

**178. Функции менеджмента – это ...**

- А) Виды управленческой деятельности, которые обеспечивают формирование управленческого влияния.
- Б) Отдельные виды управленческой деятельности, которые увеличивают эффективность руководства.
- В) Отдельные управленческие процессы, направленные на увеличение продуктивности труда подчиненных.

Г) нет правильного ответа

**179. Что означает strengths в SWOT таблице?**

- А) свойства, ослабляющие проект
- Б) внешние факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели
- В) внешние факторы, способные осложнить достижение цели
- Г) свойства проекта, дающие преимущества перед другими в отрасли

**180. Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящей из взаимосвязанных частей, характерно для ... подхода.**

- А) ситуационного
- Б) стратегического
- В) процессного
- Г) системного

**181. Норма управляемости зависит от ...**

- А) типа производства
- Б) вида организации
- В) уровня иерархии
- Г) числа подчиненных

**182. Содержание менеджмента раскрывает следующее положение:**

- а) правильный подбор сотрудников;
- б) основные составляющие элементы управления организацией (закономерности, принципы, цели, задачи, функции, методы, структура, органы и средства управления);
- в) отдача приказов;
- г) разработка бизнес-плана.

**183. Менеджер организации, прежде всего, должен быть:**

- а) экономистом;
- б) психологом;
- в) специалистом-технологом;
- г) специалистом по управлению

**184. Исторически менеджмент развивался:**

- а) по мере развития социально-экономической среды;
- б) революционным путем;
- в) эволюционным путем;
- г) на основе научных школ управления

**185. К видам управления относятся:**

- а) техническое, маркетинговое, биологическое, системное, коллективное;
- б) техническое, экономическое, системное, процессное, ситуационное;
- в) государственное, муниципальное, техническое, идеологическое, управление социальными процессами, хозяйственное;
- г) политическое, экономическое, территориальное, коллективное, партисипативное.

**186. Организация представляет собой:**

- а) целостность, состоящую из взаимосвязанных частей;
- б) цели, задачи, структуру, коммуникации, технику и технологию;
- в) обособленное объединение людей, взаимодействующих между собой для достижения определенных целей;
- г) обособленное объединение людей и капитала.

**187. Метод теории менеджмента — это:**

- а) набор теоретико-познавательных и логических принципов и категорий, а также научного инструментария для исследования системы управления организацией;
- б) способ освоения действительности;
- в) изучение общих, частных и специфических законов организации;
- г) особый метод изучения объектов (систем) и процессов.

**188. Менеджмент — это:**

- а) управление в социально-экономических системах (организациях) в условиях рыночных отношений;
- б) управление производством товаров (услуг);
- в) дело или занятие, которое является источником получения прибыли;
- г) самостоятельный вид профессиональной деятельности по управлению социально-экономической системой (организацией) или ее конкретной сферой.
- д) верны а) и г)

**189. Объект управления — это тот:**

- а) кто отдает управленческие распоряжения;
- б) кто передает управленческие команды;
- в) от кого зависит организационная структура управления;
- г) на кого направлена управленческая деятельность.

**190. Субъект управления — это тот:**

- а) кто получает управленческие указания;
- б) на кого направлена управленческая деятельность;
- в) кто отдает управленческие распоряжения;
- г) кто имеет субъективный взгляд на систему управления.

**191. С точки зрения теории менеджмента наиболее корректным определением цели управления является...**

- а) результат, на достижение которого направлено управление;
- б) желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы;
- с) видение будущего, которое желательно достичь;
- д) объективная тенденция развития организации.

**192. К основным функциям менеджмента, входящим в общепринятую классификацию, относятся...**

- а) финансирование;
- б) мотивация;
- с) планирование;
- д) контроль.

**193. В теории менеджмента решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является...**

- а) интуитивным;
- б) рациональным;
- с) аналитическим;
- д) основанным на суждении.

**194. Согласно теории менеджмента к социотехническим системам относятся (-и)...**

- а) станки с программным управлением;
- б) люди, участвующие в процессе производства;
- с) компьютер;
- д) компьютерные системы, заменяющие определенное количество работников.

**195. Целями финансового менеджмента в деятельности организации являются...**

- а) обеспечение роста стоимости собственного (акционерного) капитала;
- б) максимизация прибыли предприятия;
- с) обеспечение предприятия финансовыми ресурсами;

- d) обеспечение платежеспособности предприятия;
  - e) распределение финансовых ресурсов предприятия.
196. **К портфельным методам анализа в стратегическом менеджменте относят...**
- a) матрицу жизненного цикла отрасли;
  - b) матрицу стратегических соответствий;
  - c) единичную матрицу;
  - d) матрицу Бостонской консалтинговой группы.
197. **К инновациям относится...**
- a) новая молодежная организация;
  - b) зарубежная технология производства продукции;
  - c) новый товар;
  - d) фундаментальная научная идея.
198. **Раздел менеджмента, в котором рассматриваются вопросы планирования и организации внешнеторговой деятельности организации, называется...**
- a) «инновационный менеджмент»;
  - b) «логистический менеджмент»;
  - c) «инвестиционный менеджмент»;
  - d) «международный менеджмент».
199. **Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является...**
- a) экспертной;
  - b) харизматической;
  - c) диктаторской;
  - d) принудительной.
200. **Отличительным признаком конфликта в организации является...**
- a) деятельность людей, преследующих различные цели;
  - b) невозможность реализации целей какой-либо из взаимодействующих сторон;
  - c) социально-психологическая напряженность, порождающая изменения в деятельности организации;
  - d) реальная борьба между действующими людьми или группами.
201. **К элементам имиджа руководителя, придерживающегося авторитарного стиля управления, в менеджменте относят...**
- a) строгий деловой костюм;
  - b) доброжелательную атмосферу общения;
  - c) яркие краски в одежде;
  - d) классический стиль кабинета.
202. **Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является...**
- 9) разработка вариантов решения;
  - 10) выбор оптимального варианта решения;
  - 11) постановка задачи;
  - 12) уяснение проблемы.
203. **Проблема эффективности управленческих решений в менеджменте является составной частью проблемы использования управленческого...**
- a) времени;
  - b) потенциала;
  - c) персонала;
  - d) труда.
204. **К функциям менеджмента, выполнение которых возможно только на основе накопленного опыта, относятся...**
- a) организация;
  - b) планирование;

с) прогнозирование;

д) мотивация.

205. **Решение специальных вопросов деятельности предприятия одной структурной единицей осуществляется при использовании таких типов структур, как...**

а) функциональная;

б) линейная;

с) линейно-функциональная;

д) матричная.

206. **К мотивам трудовой деятельности не относятся мотивы...**

а) объединения;

б) приобретения;

с) подчинения;

д) безопасности.

207. **Управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы подразделений предприятия в процессе выполнения плановых заданий, называется в теории менеджмента...**

а) контролем;

б) мотивацией;

с) координацией;

д) планированием.

208. **Согласно теории менеджмента увеличение количества звеньев организационной структуры управления приводит...**

а) к увеличению расходов на координацию деятельности организации;

б) к сокращению расходов на координацию деятельности организации;

с) к специализации управленческой деятельности;

д) к увеличению времени реакции управляющего органа на изменения внешней среды.

209. **Годом признания менеджмента как науки считается...**

5) 1911г.;

6) 1885г.;

7) 1903г.;

8) 1893г.

210. **Согласно теории менеджмента организацию как открытую систему характеризуют...**

а) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения;

б) обмен ресурсами с внешней средой;

с) сильное лидерство;

д) правильный подбор персонала.

211. **Согласно теории менеджмента под термином «методы управления» следует понимать...**

а) общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации;

б) наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией;

с) совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей;

д) устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

212. **Английское слово «МЕНЕДЖМЕНТ» происходит от латинского слова «МАНУС», которое на русском языке означает...**

а) рука;

- b) купец;
- c) воин;
- d) деньги.

213. Категорию «функция менеджмента» можно характеризовать как...

- a) получение информации, необходимой для диагностики проблем организации;
- b) проект реструктуризации организации;
- c) регулярную проверку соответствия стратегической установки фирмы имеющимся рыночным возможностям;
- d) вид деятельности, с помощью которого субъект управления воздействует на управляемый объект.

214. Управленческой информацией в теории менеджмента *нельзя назвать часть потока данных, которая позволяет уточнить, подтвердить или опровергнуть сведения...*

- a) о рыночной среде;
- b) об объекте управления;
- c) о настроении работников;
- d) о конкурентах.

215. В теории менеджмента цели формирования политики управления персоналом заключаются...

- a) в финансировании деятельности персонала в организации;
- b) в построении мотивационного механизма управления, системы социального обеспечения;
- c) в обеспечении организации кадрами, их эффективном использовании, профессиональном и социальном развитии;
- d) в прогнозировании и перспективном планировании кадров.

216. Сущность деятельности в сфере финансового менеджмента организации заключается...

- a) в проведении финансового анализа результатов деятельности организации;
- b) в управлении материальными потоками организации;
- c) в управлении финансовой информацией;
- d) в управлении финансовыми потоками организации.

217. С точки зрения теории менеджмента под стратегией в сфере бизнеса понимается...

- a) система организационно-экономических мер по достижению долгосрочных целей предприятия;
- b) структура плана социального развития организации;
- c) увеличение производственного потенциала предприятия;
- d) проект реструктуризации основных бизнес-проектов.

218. Содержание и понятие инновационного менеджмента можно рассматривать как науку и искусство управления инновациями, как аппарат управления инновациями и как...

- a) рациональное обеспечение организации всеми видами ресурсов и их эффективное использование;
- b) выявление и использование внутренних резервов управляющей, управляемой и информационных систем;
- c) вид деятельности и процесс формирования и принятия управленческих решений;
- d) формирование рациональных механизмов управления.

219. Установите соответствие между американской, японской, российской моделями менеджмента и их характеристиками по критерию «преобладающий метод управления»: а) американская модель менеджмента; б) японская модель менеджмента; в) российская модель менеджмента:

- a) командный, дополнен экономическим и незначительно социально-психологическим;



b) экономический, дополнен социально-психологическим;

c) экономический, дополнен командным.

220. **В содержание понятия «кадровая политика организации» не входит...**

a) выработка целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;

b) генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм работы с персоналом;

c) создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива;

d) государственная кадровая политика в области трудового коллектива.

221. **С точки зрения теории менеджмента основной целью кадровой службы в организации на этапе становления является...**

a) объективная оценка результатов деятельности каждого работника;

b) формирование кадрового состава, разработка системы принципов кадровой работы;

c) осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника;

d) обучение руководителей, специалистов, рабочих.

222. **В теории менеджмента к основным карьерным теориям не относят...**

a) теорию взаимодействия с менторами;

b) теорию организационной социализации;

c) турнирную теорию;

d) теорию социального менеджмента.

223. **Согласно теории менеджмента руководитель, придерживающийся авторитарного стиля управления, использует власть, основанную на...**

a) принуждении;

b) убеждении;

c) компромиссе;

d) вознаграждении.

224. **В теории менеджмента основаны на достижении временного результата такие виды разрешения конфликтов, как...**

a) избегание;

b) сотрудничество;

c) подавление;

d) компромисс.

225. **Под самоменеджментом традиционно понимаются (-ется)...**

a) построение деловой карьеры;

b) усилия менеджера по совершенствованию своей деятельности;

c) проектирование рабочего времени;

d) фейсбилдинг.

226. **Индикативное планирование с точки зрения его использования в управлении организацией носит -----характер...**

a) рекомендательный;

b) приказной;

c) обязательный;

d) директивный.

227. **Горизонтальные связи в структуре управления организацией являются одноуровневыми и носят характер...**

a) согласования;

b) кооперации;

c) доверия;

d) взаимного подчинения.

228. **В теории менеджмента стремление быть лучшим в чем-либо, ориентация на высокие результаты и качество – это мотивация...**

a) достижений;

- b) власти;
- c) компетентности;
- d) принадлежности к группе.

229. В менеджменте под \_\_\_\_\_ понимается передача задач управления и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение на основе использования полученных полномочий...

- a) централизацией;
- b) «маятником концентрации»;
- c) делегированием;
- d) децентрализацией.

230. В процессе управленческого контроля количественно определяют полученный эффект с помощью \_\_\_\_\_ эффективности...

- a) критериев;
- b) нормативов;
- c) норм;
- d) показателей.

231. Правильным на Ваш взгляд соответствием школы менеджмента и ее представителя является...

- 5) гарвардская школа менеджмента: М.П.Фоллет;
- 6) ранний менеджмент: Г.Гантт;
- 7) бюрократический менеджмент: А.Файоль;
- 8) научный менеджмент: А.Смит.

232. В менеджменте некая группа может считаться организацией, если члены этой группы...

- a) тесно связаны друг с другом;
- b) намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели;
- c) связаны друг с другом с помощью информационных потоков;
- d) работают в одном офисе.

233. Назовите методы, входящие в группу организационно-регламентирующих методов управления...

- a) приказ;
- b) убеждение;
- c) премирование;
- d) инструкция.

**234. Управление – это:**

- a) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- b) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- c) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

**235. Менеджмент – это:**

- a) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- b) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- c) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

**236. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:**

- a) Ч. Бебидж;
- b) М. Вебер;
- c) Ф. Тейлор.

**237.Первый учебник по управлению был написан английским предпринимателем М. Вебером в:**

- a) 1850;
- б) 1790;
- в) 1832;

**238.Кто автор этих слов: «Управление – это искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым дешевым и наилучшим способом»?**

- a) Ч. Бебидж;
- б) М. Вебер;
- с) Ф. Тейлор.

**239.Какие бывают виды разделения труда менеджеров? (несколько правильных ответов)**

- a) функциональное;
- б) горизонтальное;
- с) вертикальное;
- d) диагональное.

**240.Сколько существует иерархических уровней менеджмента?**

- a) 5;
- б) 3;
- с) 9.

**241. Кто относится к среднему уровню менеджеров?**

- a) заместители;
- б) руководители подразделений;
- с) руководители групп.

**242. Функции менеджмента бывают:**

- a) общие, индивидуальные;
- б) групповые, специфические;
- с) конкретные, расширенные;
- d) правильного ответа нет.

**243. Выберите правильные функции менеджмента: (несколько правильных ответов)**

- a) планирование;
- б) координирование;
- с) распределение;
- d) стимулирование;
- e) все ответы верны.

**Критерии оценки (в баллах):**

5 баллов выставляется студенту, если даны правильные ответы на 95-100% вопросов;

4 балла выставляется студенту, если даны правильные ответы 75-95% вопросов;

3 балла выставляется студенту, если даны правильные ответы на 50-75 % вопросов;

2 балла выставляется студенту, если даны правильные ответы менее чем на 50 % вопросов

**Задания для творческого рейтинга**

**Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)**

**Индикаторы достижения: УК-2.1., УК-6.1., ОПК-6.2.**

1. Система экономических средств и методов управления: плановое ведение хозяйства, хозяйственный расчет, оплата труда, рынок труда, ценообразование, финансово-кредитный механизм, ценные бумаги, налогообложение, страхование, формы собственности, фазы общественного воспроизводства.
2. Управление экономическими отношениями предприятия.
3. Понятие, роль, особенности административных методов управления, их классификация и основные характеристики.
4. Содержание оперативного распорядительства на разных уровнях управления.
5. Психологические методы управления, их особенности.
6. Классификация и характеристика элементов психологического механизма управления.
7. Анализ и контроль выполнения решения.
8. Обратная связь и корректировка действий в процессе выполнения решения.
9. Управление рисками.
10. Принятие решений в кризисной ситуации.
11. Необходимость моделирования.
12. Модели принятия решения: физическая, аналоговая и математическая модели.
13. Процесс построения модели.
14. Проверка модели на достоверность
15. Значение сети Интернет в деятельности организации.
16. Возможности электронной почты, телеконференций
17. Природа и сущность власти.
18. Баланс власти менеджера и подчиненных (на примере организации)
19. Методы и стили избегания стрессов.
20. Психофизиология стрессов в деятельности руководителя
21. Цифровые и информационные технологии в управлении.
22. Мировой опыт применения современных цифровых информационных технологий в управлении.
23. Цифровая трансформация бизнеса.
24. Техническое обеспечение информационной системы.
25. Развитие и обслуживание ИТ-системы.

### **Критерии оценки (в баллах):**

- 5 балла выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, дисциплины исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, применяет знания, использует материалы дополнительной литературы, владеет разносторонними навыками и приемами анализа и решения практических задач;
- 3-4 балла выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в раскрытии темы, правильно применяет теоретические положения при решении практических задач, владеет необходимыми навыками и приемами их на среднем уровне;
- 1-2 балл выставляется студенту, если он имеет знания только основных категорий, но не усвоил деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении ответа на вопросы, испытывает затруднения при решении практических задач;
- 0 баллов выставляется студенту, если он не знает значительной части материала изучаемой дисциплины, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет решение практических задач.

## Темы группового проекта

### Индикаторы достижения: УК-2.1., УК-6.1., ОПК-6.2.

1. Организационная структура организации.
2. Факторы внешней среды организации.
3. Принятие решений в организации.
4. Процессы управления организацией.
5. Интеграционные процессы в организации управления.
6. Изобразите графически организационную структуру фирмы, занятой продвижением на рынок нового продукта, технологии и услуги (с указанием конкретного направления фирмы – по Вашему выбору).
7. Составьте штатное расписание одного из подразделений фирмы, входящего в производственную структуру. Перечислите должностные обязанности каждой штатной единицы. Укажите и опишите вертикальные и горизонтальные связи между ними.
8. Перечислите объекты управления, с которыми имеет дело менеджер на различных уровнях. Какие из объектов управления не зависят от характера фирмы, а какие специфичны для торгового предприятия?
9. В чем специфика бизнес-плана в консалтинговом бизнесе? Составьте исполнительное резюме такого бизнес-плана.
10. Каким образом получает прибыль венчурный капиталист и как он минимизирует финансовый риск? Приведите конкретные примеры?
11. Опишите этапы функционально-стоимостного анализа применительно к любому выбранному вами нововведению. Составьте таблицы.
12. Опишите жизненный цикл изделия на примере любого конкретного продукта. Какие проблемы сопутствуют каждому этапу? Какое минимальное количество продуктов должно быть одновременно в разработке и производстве современного предприятия?
13. Перечислите и поясните примерами основные признаки инноваций и типичные изменения, относящиеся к инновациям (по Й. Шумпетеру). Что является движущей силой инновационного процесса?
14. Приведите примеры различных форм инновационного процесса: натуральной, товарной и расширенной.
15. Сформулируйте профессиональные требования к менеджерам.
16. Приведите классификацию нововведений по различным критериям. Приведите примеры инноваций по каждой классификационной позиции.
17. Как рассчитывается эффективность управления? Приведите основные показатели эффективности.
18. Какие части процессов исследования, разработки, промышленного внедрения и продвижения на рынок нового продукта можно компьютеризировать (автоматизировать)?
19. Перечислите принципы менеджмента в исследованиях и разработках. Проиллюстрируйте каждый из принципов примерами.
20. Опишите технологический трансфер на основе лицензионного соглашения. Чем отличаются процедуры передачи интеллектуальной собственности, защищенной патентом и не имеющей такой защиты?
21. Приведите примеры изобретений, товарных знаков, торговых марок, «ноу-хау». Что объединяет эти понятия?
22. Приведите примеры диверсификации. Какова роль менеджмента в этом процессе?
23. Опишите процесс снятия продукта с производства. Что является основным для этой процедуры? Когда в связи со снятием старого продукта должен появиться новый продукт?

24. В чем состоит предпродажное и послепродажное обслуживание нового продукта? Приведите примеры.
25. Сформулируйте 10 конкретных целей стратегии фирмы, разрабатывающей: (продукт или услуга)

**Критерии оценки (в баллах):**

- 8-10 баллов выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, дисциплины исчерпывающе, последовательно, четко и логически демонстрирует знания при разработке и защите проекта, в полном объеме представлена и защищена презентация проекта, тесно увязывает теорию с практикой, свободно справляется с управленческими задачами, вопросами и другими видами применения знаний, правильно обосновывает принятое управленческое решение, владеет разносторонними навыками и приемами анализа и решения практических управленческих задач, и продемонстрированы полные ответы на вопросы;
- 5-7 баллов выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, в полном объеме разработана и защищена презентация проекта, правильно применяет теоретические положения при решении практических управленческих задач, владеет необходимыми навыками и приемами их использования на среднем уровне и продемонстрированы достаточно полные ответы на вопросы;
- 2-4 балла выставляется студенту, если он имеет знания только основных управленческих категорий, но не усвоил деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности при разработке и демонстрации презентации проекта, испытывает затруднения при решении практических управленческих задач и продемонстрированы не полные ответы на вопросы;
- 0-1 балла выставляется студенту, если он не знает значительной части материала изучаемой дисциплины, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет решение практических управленческих задач, презентация проекта неполная, и отсутствуют ответы на вопросы.

***Перечень вопросов к зачету:***

1. Сущность управленческой деятельности.
2. Цели и задачи управленческой деятельности. Цели-ориентации и цели-задания.
3. Руководители высшего звена управления и менеджеры-исполнители.
4. Стратегическое управление. Тактическое управление. Текущее (операционное) управления.
5. Факторы управления и их классификация.
6. Информация как средство управленческой деятельности.
7. Специфика должностного положения руководителя. Функции руководителя: целеполагание, прогнозирование, планирование, организации, принятие решений, мотивирование, коммуникативная функция, контроль и коррекция, кадровая функция, производственно-технологические функции, производные (комплексные) функции управления.
8. Мотивация деятельности руководителя.
9. Власть как регулятор управленческой деятельности.
10. Руководство и лидерство. Способности к управленческой деятельности.
11. Корпоративный дизайн. Дизайн организационной структуры подразделения.
12. Детальный инжиниринг бизнес-процессов. Применение технологий бизнес-инжиниринга для разработки регламентов.

13. (на примере конкретной организации)"Настройка" организационной структуры под разработанную стратегию.
14. Этапы процесса организационных изменений.
15. Способы управление процессом изменений.
16. Организация управление персоналом в условиях организационных изменений.
17. Основные принципы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям вытекают из его причин.
18. Типы и условия возможных организационных изменений.
19. Проблемы обеспечения адаптивности организации в рыночной среде.
20. Внедрение изменений. Этапы преобразований организации деятельности компании
21. Возможные направления организационных изменений.
22. Адаптация организаций к изменениям, происходящим во внешней и внутренней средах посредством механизма управления организационными изменениями.
23. Управление организационными изменениями.
24. Понятие «риск», место и роль оценки рисков в системе управления. Критерии и принципы классификации рисков.
25. Показатели риска и методы его анализа и оценки.
26. Управление риском при принятии решений.
27. Устойчивость цепей поставок, цели и подходы к управлению рисками цепей поставок.
28. Понятие организационных инноваций. Классификация организационно-управленческих инноваций.
29. Свойства управленческих инноваций.
30. Свойства организационных инноваций. Основные движущие силы организационно-управленческих инноваций.
31. Менеджмент: тип управления.
32. Особенности российского менеджмента.
33. Типы моделей и организаций менеджмента.
34. Организация как объект управления.
35. Миссия организации.
36. Цели организации.
37. Функция контроля.
38. Технология контроля. Требования – критерии контроля.
39. Контроллинг как управленческая технология.
40. Основные типы структур управления.
41. Линейная, функциональная, линейно – функциональная структуры управления, их достоинства и недостатки.
42. Матричная и дивизиональная структура управления. Их достоинства и недостатки.
43. Механизмы управления: средства и методы управления.
44. Экономический механизм управления.
45. Административные методы управления.
46. Регламентация управления.
47. Положение о структурном подразделении и должностная инструкция.
48. Социально – психологические методы управления.
49. Классификация и характеристика элементов социологического механизма управления.
50. Социометрический анализ группы.
51. Процессы управления: понятие, свойства, основные этапы осуществления.
52. Типы процессов управления.
53. Лидерство. Типы отношений лидерства.
54. Концепции лидерства. Теории лидерских качеств.
55. Концепции лидерского поведения.
56. Мотивация деятельности человека.

57. Особенности и культура управленческого труда, основные направления рациональной его организации.
58. Оценка результативности труда руководителей и специалистов.
59. Время руководителя и эффективность его использования.
60. Менеджер – профессиональный управляющий.

### ***Ситуационные задачи к зачету:***

#### **Ситуационная задача № 1 (методы управления)**

В магазине с посменным графиком работы продавцов при организации выездной торговли возник вопрос о том, кто будет занят в этой торговой точке. Так как в этот день в магазине был большой наплыв покупателей, то нагрузка на работающую смену продавцов повысилась почти в 2 раза. Продавцы смены, находящейся на отдыхе, по разным причинам отказываются от предложенной работы.

*Вопросы:*

1. Имеют ли право продавцы отказаться от работы?
2. Какие методы управления следует применить к продавцам, чтобы мотивировать их?

#### **Ситуационная задача № 2 (управленческие решения)**

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

*Вопросы:*

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

#### **Ситуационная задача № 3 (лидерство)**

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Версии были такими:

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»
2. «Все это мелочи, главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»
3. «Подчиненных нужно оставить в покое и позволить им самим принимать решения».

*Вопросы:*

1. Какому стилю руководства по К. Левину придерживается каждый из руководителей?
2. Какую точку зрения поддерживаете Вы и почему?

#### **Ситуационная задача № 4 (управление конфликтами)**

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа: придется посидеть недельку – другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что это за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя



распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

*Вопросы:*

1. Каков характер задания, полученного программистом?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?
3. Как должен был поступить инженер-программист?
4. В чем заключается причина конфликта?
5. Как выйти из данного конфликта? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?

#### **Ситуационная задача № 5 (деловые коммуникации)**

Вы часто замечаете, что, хотя Вы всегда настроены слушать собеседника внимательно, иногда смысл того, что хочет сказать Ваш партнер, ускользает от Вас, и Вы понимаете его слова совсем в другом контексте. Из-за этого в последнее время Вы допустили некоторые ошибки в работе.

*Вопросы:*

1. В чем может заключаться причина непонимания?
2. Что Вам нужно предпринять для избежания ошибок?

#### **Ситуационная задача № 6 (самоменеджмент и тайм-менеджмент)**

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

*Вопросы:*

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

#### **Ситуационная задача № 7 (задача о взаимоотношениях с подчиненными)**

Представьте себе, что к Вам в подчинение поступает человек, который ранее работал на должности такого же уровня, как и Ваша. Чем может быть вызван такой переход и каковы Ваши действия?

### **Структура зачетного задания**

<i><b>Наименование оценочного средства</b></i>	<i><b>Максимальное количество баллов</b></i>
<b>Вопрос 1.</b> Власть как регулятор управленческой деятельности.	<b>10</b>
<b>Вопрос 2.</b> Этапы процесса организационных изменений.	<b>10</b>
<b>Ситуационная задача</b>  Представьте себе, что к Вам в подчинение поступает человек, который ранее работал на должности такого же уровня, как и Ваша. Чем может быть вызван такой переход и каковы Ваши действия?	<b>20</b>

**Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания**

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 баллов	«отлично»/ «зачтено»	УК-2 УК-6 ОПК-6	УК-2.1; УК-6.1; ОПК-6.2	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений; методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения; природу данных, необходимых для решения поставленных задач; традиционные и современные подходы к принятию управленческих решений на основе применения методов оптимизации; основы научного анализа управленческих проблем.</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения; критически оценивать информацию о предметной области принятия решений; использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений; эффективно организовывать и структурировать свое время; критически оценить эффективность использования временных и других ресурсов при решении профессиональных задач; выносить аргументированные суждения по вопросам, связанным с управлением и принятием решений в практике управления организацией в условиях сложного и динамичного окружения; использовать различные модели и методы</p>	Продвинутый

				<p>принятия управленческих решений и проводить комплексный анализ динамических экономических процессов для принятия научно-обоснованных решений; осуществлять анализ альтернативных вариантов с целью принятия рациональных решений.</p>	
70 – 84 баллов	«хорошо»/ «зачтено»	УК-2 УК-6 ОПК-6	УК-2.1; УК-6.1; ОПК-6.2	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений; методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения; природу данных, необходимых для решения поставленных задач; традиционные и современные подходы к принятию управленческих решений на основе применения методов оптимизации; основы научного анализа управленческих проблем.</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения; критически оценивать информацию о предметной области принятия решений; использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений; эффективно организовывать и структурировать свое время; критически оценить эффективность использования временных и других ресурсов при решении профессиональных задач; выносить аргументированные суждения по вопросам, связанным с управлением и принятием решений в практике управления организацией в условиях сложного и динамичного</p>	Повышенный

				<p>окружения; использовать различные модели и методы принятия управленческих решений и проводить комплексный анализ динамических экономических процессов для принятия научно-обоснованных решений; осуществлять анализ альтернативных вариантов с целью принятия рациональных решений.</p>	
<p><b>50 – 69 баллов</b></p>	<p><b>«удовлетворительно»/ «зачтено»</b></p>	<p>УК-2 УК-6 ОПК-6</p>	<p>УК-2.1; УК-6.1; ОПК-6.2</p>	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений; методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения; природу данных, необходимых для решения поставленных задач; традиционные и современные подходы к принятию управленческих решений на основе применения методов оптимизации; основы научного анализа управленческих проблем.</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения; критически оценивать информацию о предметной области принятия решений; использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений; эффективно организовывать и структурировать свое время; критически оценить эффективность использования временных и других ресурсов при решении профессиональных задач; выносить аргументированные суждения по вопросам, связанным с управлением и принятием решений в практике управления</p>	<p><b>Базовый</b></p>

				<p>организацией в условиях сложного и динамичного окружения; использовать различные модели и методы принятия управленческих решений и проводить комплексный анализ динамических экономических процессов для принятия научно-обоснованных решений; осуществлять анализ альтернативных вариантов с целью принятия рациональных решений.</p>	
<p>менее 50 баллов</p>	<p>«неудовлетворительно»/«не зачтено»</p>	<p>УК-2 УК-6 ОПК-6</p>	<p>УК-2.1; УК-6.1; ОПК-6.2</p>	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений; методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения; природу данных, необходимых для решения поставленных задач; традиционные и современные подходы к принятию управленческих решений на основе применения методов оптимизации; основы научного анализа управленческих проблем.</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения; критически оценивать информацию о предметной области принятия решений; использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений; эффективно организовывать и структурировать свое время; критически оценить эффективность использования временных и других ресурсов при решении профессиональных задач; выносить аргументированные суждения по вопросам, связанным с управлением и принятием решений в практике управления</p>	<p><b>Компетенции не сформированы</b></p>

				организацией в условиях сложного и динамичного окружения; использовать различные модели и методы принятия управленческих решений и проводить комплексный анализ динамических экономических процессов для принятия научно-обоснованных решений; осуществлять анализ альтернативных вариантов с целью принятия рациональных решений.	
--	--	--	--	--	--