

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 28.08.2025 15:06:34  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b68ba45a110c0c3199

Приложение 6  
к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) Менеджмент организации

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.23 ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль) программы: Менеджмент организации**

**Уровень высшего образования: Бакалавриат**

**Год начала подготовки 2025**

Краснодар – 2024 г.

Составитель:

к.э.н., доцент кафедры корпоративного и государственного управления  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова З.Х. Тляшок

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры корпоративного и  
государственного управления  
протокол № 9 от 07 марта 2024 г.

# ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине

## ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

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

#### Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

| Формируемые компетенции<br>(код и наименование компетенции)                                                                                      | Индикаторы достижения компетенций<br>(код и наименование индикатора)                                                                                                           | Результаты обучения<br>(знания, умения)                                                                                                                                                               | Наименование контролируемых разделов и тем                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории | ОПК-1.1. Разрабатывает комплекс мер для решения задач профессиональной деятельности на основе использования современных экономических, организационных и управленческих теорий | ОПК-1.1.3-1. <b>Знает</b> понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории                                                                                                   | Тема 1. Предмет, сущность и понятийный аппарат менеджмента. Цепочка создания ценности как объекта управления |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                | ОПК-1.1.У-1. <b>Умеет</b> предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий |                                                                                                              |
|                                                                                                                                                  | ОПК-1.2. Решает организационно-управленческие задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории                         | ОПК-1.2.3-1. <b>Знает</b> основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне)                                                                         |                                                                                                              |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                | ОПК-1.2.У-1. <b>Умеет</b> выбирать оптимальные решения профессиональных задач                                                                                                                         |                                                                                                              |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                              |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                              |

|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                       |                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 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 <b>Знает</b> основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений<br>УК-2.1. 3-3 <b>Знает</b> природу данных, необходимых для решения поставленных задач              |                                                   |
|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                | УК-2.1. У-2 <b>Умеет</b> критически оценивать информацию о предметной области принятия решений                                                                                                        |                                                   |
| ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории                                 | ОПК-1.1. Разрабатывает комплекс мер для решения задач профессиональной деятельности на основе использования современных экономических, организационных и управленческих теорий | ОПК-1.1. 3-1. <b>Знает</b> понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории                                                                                                  | Тема 2.<br>Роль руководителя в системе управления |
|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                | ОПК-1.1.У-1. <b>Умеет</b> предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий |                                                   |
|                                                                                                                                                                                  | ОПК-1.2. Решает организационно-управленческие задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории                         | ОПК-1.2. 3-1. <b>Знает</b> основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне)                                                                        |                                                   |
|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                | ОПК-1.2. У-1. <b>Умеет</b> выбирать оптимальные решения профессиональных задач                                                                                                                        |                                                   |
| 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 <b>Знает</b> основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;<br>УК-2.1. 3-2 <b>Знает</b> методы генерирования альтернатив решений и приведения их к             |                                                   |

|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                | <p>сопоставимому виду для выбора оптимального решения ;<br/> <b>УК-2.1. 3-3 <i>Знает</i></b><br/> природу данных, необходимых для решения поставленных задач</p> <p><b>УК-2.1. У-1 <i>Умеет</i></b><br/> системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;<br/> <b>УК-2.1. У-3 <i>Умеет</i></b><br/> использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений</p> |                                  |
| ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории | ОПК-1.1. Разрабатывает комплекс мер для решения задач профессиональной деятельности на основе использования современных экономических, организационных и управленческих теорий | ОПК-1.1. 3-1. <b><i>Знает</i></b><br>понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Тема 3<br>Организационный дизайн |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                | ОПК-1.1.У-1. <b><i>Умеет</i></b><br>предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий                                                                                                                                                                                                                   |                                  |
|                                                                                                                                                  | ОПК-1.2. Решает организационно-управленческие задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории                         | ОПК-1.2. 3-1. <b><i>Знает</i></b><br>основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне)                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                  |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                | ОПК-1.2. У-1. <b><i>Умеет</i></b><br>выбирать оптимальные решения профессиональных задач                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                  |
| УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы                                                   | УК-2.1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений                                                                                                         | УК-2.1. 3-1 <b><i>Знает</i></b><br>основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                  |

|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений                                                                |                                                                                                                                                                                | <p>УК-2.1. 3-2 <b>Знает</b> методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения ;</p> <p>УК-2.1. 3-3 <b>Знает</b> природу данных, необходимых для решения поставленных задач</p> <p>УК-2.1. У-1 <b>Умеет</b> системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;</p> <p>УК-2.1. У-2 <b>Умеет</b> критически оценивать информацию о предметной области принятия решений;</p> <p>УК-2.1. У-3 <b>Умеет</b> использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений</p> |                                                        |
| ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории | ОПК-1.1. Разрабатывает комплекс мер для решения задач профессиональной деятельности на основе использования современных экономических, организационных и управленческих теорий | <p>ОПК-1.1. 3-1. <b>Знает</b> понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории</p> <p>ОПК-1.1.У-1. <b>Умеет</b> предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий</p>                                                                                                                                                                                                                                                                     | Тема 4<br>Диагностика и улучшение процессов управления |
|                                                                                                                                                  | ОПК-1.2. Решает организационно-управленческие задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической,                                                                 | ОПК-1.2. 3-1. <b>Знает</b> основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                        |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                        |

|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                  | организационной и управленческой теории                                                                                                                                        | ОПК-1.2. У-1. <b>Умеет</b> выбирать оптимальные решения профессиональных задач                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                         |
| 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 <b>Знает</b> основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;<br>УК-2.1. 3-2 <b>Знает</b> методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения<br>УК-2.1. 3-3 <b>Знает</b> природу данных, необходимых для решения поставленных задач |                                                         |
|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                | УК-2.1. У-1 <b>Умеет</b> системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;<br>УК-2.1. У-2 <b>Умеет</b> критически оценивать информацию о предметной области принятия решений;<br>УК-2.1. У-3 <b>Умеет</b> использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений  |                                                         |
| ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории                                 | ОПК-1.1. Разрабатывает комплекс мер для решения задач профессиональной деятельности на основе использования современных экономических, организационных и управленческих теорий | ОПК-1.1. 3-1. <b>Знает</b> понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории                                                                                                                                                                                                                                | Тема 5<br>Механизм проведения организационных изменений |
|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                | ОПК-1.1.У-1. <b>Умеет</b> предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и                                                                                                                                                     |                                                         |

|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                 |                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                | управленческих теорий                                                                                                                                                                                                           |                                          |
|                                                                                                                                                                                  | ОПК-1.2. Решает организационно-управленческие задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории                         | ОПК-1.2. 3-1. <b>Знает</b> основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне)                                                                                                  |                                          |
|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                | ОПК-1.2. У-1. <b>Умеет</b> выбирать оптимальные решения профессиональных задач                                                                                                                                                  |                                          |
| 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 <b>Знает</b> основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;<br>УК-2.1. 3-3 <b>Знает</b> природу данных, необходимых для решения поставленных задач                                       |                                          |
|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                | УК-2.1. У-1 <b>Умеет</b> системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;<br>УК-2.1. У-3 <b>Умеет</b> использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений |                                          |
| ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории                                 | ОПК-1.1. Разрабатывает комплекс мер для решения задач профессиональной деятельности на основе использования современных экономических, организационных и управленческих теорий | ОПК-1.1. 3-1. <b>Знает</b> понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории                                                                                                                            | Тема 6<br>Управление рисками организации |
|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                | ОПК-1.1.У-1. <b>Умеет</b> предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и                                                 |                                          |

|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                | управленческих теорий                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                   |
|                                                                                                                                                                                  | ОПК-1.2. Решает организационно-управленческие задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории                         | ОПК-1.2. 3-1. <b>Знает</b> основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне)                                                                                                                                                                                                     |                                                   |
|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                | ОПК-1.2. У-1. <b>Умеет</b> выбирать оптимальные решения профессиональных задач                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                   |
| 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. 3-3 <b>Знает</b> природу данных, необходимых для решения поставленных задач                                                                                                                                                                                                                                                |                                                   |
|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                | УК-2.1. У-1 <b>Умеет</b> системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;<br>УК-2.1. У-2 <b>Умеет</b> критически оценивать информацию о предметной области принятия решений;<br>УК-2.1. У-3 <b>Умеет</b> использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений |                                                   |
| ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории                                 | ОПК-1.1. Разрабатывает комплекс мер для решения задач профессиональной деятельности на основе использования современных экономических, организационных и управленческих теорий | ОПК-1.1. 3-1. <b>Знает</b> понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории                                                                                                                                                                                                                               | Тема 7<br>Организационно-управленческие инновации |
|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                | ОПК-1.1.У-1. <b>Умеет</b> предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических,                                                                                                                                                                      |                                                   |

|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                        | организационных и управленческих теорий                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
|                                                                                                                                                                                  | ОПК-1.2. Решает организационно-управленческие задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории | ОПК-1.2. 3-1. <b>Знает</b> основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне)                                                                                                                                                                                                        |  |
|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                        | ОПК-1.2. У-1. <b>Умеет</b> выбирать оптимальные решения профессиональных задач                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
| 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 <b>Знает</b> основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;<br>УК-2.1. 3-2 <b>Знает</b> методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения ;<br>УК-2.1. 3-3 <b>Знает</b> природу данных, необходимых для решения поставленных задач |  |
|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                        | УК-2.1. У-1 <b>Умеет</b> системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;<br>УК-2.1. У-2 <b>Умеет</b> критически оценивать информацию о предметной области принятия решений;<br>УК-2.1. У-3 <b>Умеет</b> использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений    |  |

# **Методические материалы, характеризующие этапы формирования компетенций**

1. **Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях** (вопросы по каждой теме для проведения опроса/групповой дискуссии во время аудиторных занятий)

## **Тема 1. Предмет, сущность и понятийный аппарат менеджмента. Цепочка создания ценности как объекта управления**

**Индикаторы достижения:** ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1

### **Вопросы для проведения опроса:**

1. Как определить возможные бизнес-объекты — продукты бизнеса?
2. Каков механизм формирования цепочки добавленной ценности?
3. Как определяется организационно-правовая структура бизнеса?
4. Какие факторы влияют на предложение ценности покупателю?
5. Что такое корпоративные цели и потребительская ценность?

### **Темы выступлений для групповых дискуссий:**

1. Как и за счет чего можно предоставлять своим потребителям товары или услуги по более доступной цене и лучшего качества?
2. Есть ли возможность стать лидером регионального рынка по отдельным видам продукции и услуг?
3. Каковы реальные издержки на производство и сбыт продукции? Вряд ли вы найдете полезную информацию такого рода в традиционных

## **Тема 2. Роль руководителя в системе управления**

**Индикаторы достижения:** ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1

### **Вопросы для проведения опроса:**

1. В чем состоит сущность управленческой деятельности ?
2. Какие вам известны цели и задачи управленческой деятельности?
3. Что такое цели-ориентации и цели-задания?
4. Раскройте сущность стратегического управления.
5. Раскройте сущность текущего (операционного) управления.

### **Темы выступлений для групповых дискуссий:**

1. Анализ и прогнозирование в менеджменте.
2. Планирование и управленческая деятельность.
3. Принятие управленческого решения.

## **Тема 3. Организационный дизайн**

**Индикаторы достижения:** ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1

### **Вопросы для проведения опроса:**

1. Назовите алгоритм разработки органиграмм и матриц ответственности.
2. Каким образом разработать операционные нормы работы подразделений
3. Что понимается под «тайм-функциональным анализом»?

4. Как разрабатываются операционные нормы работы подразделений?
5. Дайте определение дизайн системе управления.

**Темы выступлений для групповых дискуссий:**

1. Распределение полномочий, функций и ответственности сотрудников на основе разработанных регламентов.
2. Наблюдение, фотография рабочего дня.
3. Оптимизация горизонтальных взаимодействий в оргструктуре.

**Тема 4. Диагностика и улучшение процессов управления**

**Индикаторы достижения:** ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1

**Вопросы для проведения опроса:**

1. Каким образом определяются принципы и регламенты взаимодействия элементов бизнеса?
2. Определите контрольные показатели эффективности бизнес-процессов и структурных подразделений.
3. Как формируется бюджет организации, разложенного по структуре процесса?
4. Какие вам известны внутренние нормативно-регламентирующие документы распределения задач, функций, полномочий и ответственности структурных подразделений и должностных лиц?
5. Что лежит в основе определения контрольных показателей эффективности бизнес-процессов и структурных подразделений?

**Темы выступлений для групповых дискуссий:**

1. Формирование организационно-функциональных структур бизнес-единиц.
2. Фиксация во всех внутренних нормативно-регламентирующих документах распределение задач, функций, полномочий и ответственности структурных подразделений и должностных лиц.
3. Структуризация информационных потоков.

**Тема 5. Механизм проведения организационных изменений**

**Индикаторы достижения:** ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1

**Вопросы для проведения опроса:**

1. Какие принципы лежат в основе планирования организационных изменений?
2. В чем состоят достоинства организационных изменений?
3. Перечислите основные ограничения организационных изменений.
4. В чем состоит суть технологии работы с организационным сопротивлением?
5. Какие можно выделить основные причины сопротивления изменениям?

**Темы выступлений для групповых дискуссий:**

1. Политика организации - реактивный подход .
2. Политика организации - проактивный (превентивный) подход .
3. Формы сопротивления персонала при реализации управленческих решений в области организационных изменений

## **Тема 6. Управление рисками организации**

**Индикаторы достижения:** ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1

### **Вопросы для проведения опроса:**

1. Сформулируйте понятия «риск» и роль его оценки в системе управления.
2. Перечислите критерии классификации рисков.
3. Назовите показатели риска.
4. Основные этап процесса принятия решений по управлению рисками.
5. Какие этапы процесса управления рисками в организации.

### **Темы выступлений для групповых дискуссий:**

1. Критерии страхового риска.
2. Методы предупреждения и снижения риска в коммерческой деятельности.
3. Механизм трансферта (передачи) рисков другому хозяйствующему субъекту.

## **Тема 7. Организационно-управленческие инновации**

**Индикаторы достижения:** ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1

### **Вопросы для проведения опроса:**

1. Рассмотрите понятие и виды организационных инноваций.
2. Проведите анализ системы управления организационно-управленческими инновациями.
3. Свойства управленческих инноваций.
4. Свойства организационных инноваций.
5. Раскройте разные типы организационно- управленческих инноваций.

### **Темы выступлений для групповых дискуссий:**

1. Опишите свойства организационно - управленческих инноваций.
2. Классификация организационно - управленческих инноваций.
3. Основные этапы формирования инноваций

- 10 баллов по результатам опросов и 10 баллов за участие в групповых дискуссиях выставляется обучающемуся, если он правильно и полно отвечает на все вопросы и активно участвует в дискуссии, демонстрируя высокую способность понимать проблемы и критически их анализировать;

- 8 баллов по результатам опросов и 8 баллов за участие в групповых дискуссиях выставляется обучающемуся, если он частично правильно и/или неполно отвечает на большую часть вопросов и эпизодически участвует в дискуссии, демонстрируя хорошую способность понимать проблемы и критически их анализировать;

- 4 балла по результатам опросов и 4 балла за участие в групповых дискуссиях выставляется обучающемуся, если он частично правильно и/или неполно отвечает на некоторые вопросы и редко участвует в дискуссии, демонстрируя невысокую способность понимать проблемы и критически их анализировать;

- 0 баллов по результатам опросов и 0 баллов за участие в групповых дискуссиях по каждой теме выставляется обучающемуся, если он не отвечает на вопросы и не участвует в дискуссии, демонстрируя неспособность понимать проблемы и критически их анализировать.

## 2. Задания для текущего контроля

### 2.1. Комплект тестовых заданий

**Индикаторы достижения:** ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1

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) **диктаторской;**
- 3) 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. *Английское слово «МЕНЕДЖМЕНТ» происходит от латинского слова «МАНУС», которое на русском языке означает...*

- 1) **рука;**
- 2) купец;
- 3) воин;
- 4) деньги.

23. *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.**

24. *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.

25. *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.

26. *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.**

Ответ: 1); 3); 4).

**27. 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.

**28. 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.**

**29. 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.

Ответ: А-2; Б-3; В- 1.

**30. 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.**

**31. 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.

**32. 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.

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

- 1) принуждении;**
- 2) убеждении;
- 3) компромиссе;
- 4) вознаграждении.

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

- 1) избегание;
- 2) сотрудничество;
- 3) подавление;**
- 4) компромисс.**

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

- 1) построение деловой карьеры;
- 2) усилия менеджера по совершенствованию своей деятельности;
- 3) проектирование рабочего времени;**
- 4) фейсбилдинг.

**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. В системе управления организацией - субъект управления - это:
- 1) управляющая подсистема;
  - 2) управляемая подсистема;
  - 3) трудовой коллектив;
  - 4) динамичный процесс создания ценности.
44. В системе управления организацией - объект управления – это:
- 1) управляющая подсистема;
  - 2) управляемая подсистема;
  - 3) трудовой коллектив;
  - 4) динамичный процесс создания ценности.
45. В каком виде может реализовано в процессе управления управляющее воздействие?
- 1) приказ, распоряжение, указание
  - 2) план, задание
  - 3) отчет
  - 4) данные контроля
  - 5) приказ, распоряжение, указание, данные контроля, план, задание, отчет
  - 6) отчет и данные контроля

**46. В каком виде может быть реализована в процессе управления обратная связь?**

- 1) приказ, распоряжение, указание;
- 2) план, задание;
- 3) отчет;
- 4) данные контроля;
- 5) приказ, распоряжение, указание, данные контроля, план, задание, отчет;
- 6) **отчет и данные контроля.**

**47. Какими особенностями характеризуется управленческий процесс?**

- 1) **непрерывностью, целенаправленностью, результативностью**
- 2) непрерывностью, масштабностью, результативностью
- 3) протяженностью, масштабностью, производительностью
- 4) производительностью и компетенциями руководителя

**48. Что поступает в организацию из внешней среды?**

- 1) цели, задачи;
- 2) информация, готовая продукция, отчетные данные;
- 3) ресурсы, готовая продукция;
- 4) директивные указания, отчетные данные;
- 5) **информация, ресурсы, директивные указания.**

**49. Что поступает во внешнюю среду из организации?**

- 1) информация;
- 2) ресурсы;
- 3) отчетные данные;
- 4) **отчетные данные, информация, готовая продукция.**

**50. На какие изменения реагирует менеджмент, как система гибкого управления?**

- 1) во внешней среде;
- 2) во внутренней среде;
- 3) **во внешней и внутренней среде;**
- 4) в структуре организации.

**51. Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?**

- 1) цели, структура, задача, технология, люди, конкуренты;
- 2) **цели, структура, задача, технология, люди, организационная культура;**
- 3) поставщики основных видов ресурсов, структура, задача, технология, люди, организационная культура;
- 4) цели, организационная культура, функции персонала, уровень развития НТП.

**52. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации?**

- 1) планирование;

- 2) организация;
- 3) контроль;**
- 4) мотивация.

**53. Зависит ли менеджмент от собственности на капитал фирмы, в которой он работает?**

- 1) менеджер зависит от собственности на капитал фирмы, в которой он работает;
- 2) менеджер не зависит от собственности на капитал фирмы, в которой он работает;**
- 3) зависит от профиля организации;
- 4) зависит от числа работающих в организации людей.

**54. Менеджмент как наука управления разрабатывает:**

- 1) средства и методы достижения целей организации;**
- 2) стратегический план деятельности организации;
- 3) способы постановки целей и задач в организации;
- 4) методику составления бизнес-плана организации.

**55. В чем заключается конечная цель менеджмента?**

- 1) в обеспечении освоения новых рынков;
- 2) в обеспечении освоения в производстве новой продукции;
- 3) в обеспечении долгосрочной стабильной прибыльности деятельности организации;**
- 4) в обеспечение благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

**56. Основной характеристикой внешней среды является:**

- 1) масштабность;
- 2) сложность;
- 3) неопределенность;
- 4) сложность и неопределенность.**

**57. К среде прямого воздействия относят:**

- 1) уровень развития научно-технического прогресса;
- 2) географические факторы;
- 3) поставщиков;**
- 4) политические процессы.

**58. К среде косвенного воздействия относят:**

- 1) социально-культурные факторы;**
- 2) потребителей;
- 3) конкурентов;
- 4) субподрядчиков.

**59. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации предполагает:**

- 1) умелое использование единоначалия и коллегиальности;
- 2) рациональное распределение полномочий и ответственности по уровням управления;
- 3) регулярное перемещение кадров внутри фирмы по ступенькам должностной лестницы сверху – вниз и снизу – вверх;
- 4) ротацию кадров.

**60. Какие факторы позволяют определить управленческие проблемы?**

- 1) **недостаточный объем информации, знаний и понимания менеджерами ситуации и перспектив ее развития;**
- 2) политические факторы;
- 3) факторы внешней среды организации;
- 4) факторы внутренней среды организации.

**61. Для чего предназначена организационная структура управления?**

- 1) для установления целей организации
- 2) **для обеспечения единства действия всех элементов организации**
- 3) для стимулирования действий работников организации
- 4) для определения полномочий работников

**62. Какие звенья выделяют в организационной структуре управления?**

- 1) производственные и функциональные;
- 2) линейные и технологические;
- 3) линейные и производственные;
- 4) **линейные и функциональные;**
- 5) производственные и технологические;
- 6) функциональные и технологические.

**63. Кто является продолжателем теоретической работы Тейлора о менеджменте:**

- 1) А. Файолль;
- 2) Ч. Бебидж;
- 3) **М. Вебер.**

**64. Назовите психологические методы управления:**

- 1) **метод профессионального отбора;**
- 2) метод социального нормирования;
- 3) **метод гуманизации труда.**

**65. Какие приемы используются при психологических методах управления?**

- 1) **интервью;**
- 2) **беседы;**
- 3) **тесты;**
- 4) наблюдения.

**66. Назовите социальные методы управления:**

- 1) метод профессионального отбора;
- 2) **метод социального нормирования;**
- 3) метод гуманизации труда.

**67. Что такое менеджмент?**

- 1) Разновидность науки управления.
- 2) Группа руководителей.
- 3) Разновидность управленческой деятельности.
- 4) Это отношение, складывается в процессе управленческой деятельности.
- 5) **Совокупность принципов, методов, форм и средств управления, особый вид деятельности, связанный с руководством людьми, умелым использованием их труда и знаний.**

**68. Задачами менеджмента являются:**

- 1) **Тактическая.**
- 2) **Стратегическая**
- 3) **Оперативная**
- 4) **Поддержание устойчивости фирмы и всех ее элементов и ее развитие.**
- 5) **Контроль результатов деятельности и внесение коррективов.**

**69. Функции менеджмента – это ...**

- 1) **Виды управленческой деятельности, которые обеспечивают формирование управленческого влияния.**
- 2) **Отдельные виды управленческой деятельности, которые увеличивают эффективность руководства.**
- 3) **Отдельные управленческие процессы, направленные на увеличение продуктивности труда подчиненных.**

**70. Функции менеджмента**

- 1) **Инновационный менеджмент.**
- 2) **Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления.**
- 3) **Организация, планирование, контроль, мотивация.**
- 4) **Перевод фирмы в качественно новое состояние.**
- 5) **Целенаправленность.**

**71. Процесс менеджмента – это ...**

- 1) **Последовательное выполнение функций менеджмента, конкретно: планирование, организация, мотивация, контроль и регулирование.**
- 2) **Последовательность определенных окончанных этапов, выполнение которых способствует обеспечению: управленческого влияния руководящей системы на руководимую для достижения целей организации.**
- 3) **Последовательное выполнение функций и методов менеджмента.**
- 4) **Правильные ответы 1 и 3.**

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

- 1) **Единоначалия и коллегиальность.**
- 2) **Организация.**
- 3) **Достижение цели.**
- 4) **Планирование.**

**73. Организация – это:**

- 1) **Группа людей, которые владеют определенными ресурсами.**
- 2) **Группа людей, которые владеют определенными ресурсами, имеют общее руководство и общие цели.**

- 3) Группа людей, деятельность которых сознательно, направленно или спонтанно координируется для достижения определенной цели.
- 4) Группа лиц, которые имеют общее руководство.

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

- 1) Долгосрочные.
- 2) Общие.
- 3) Территориальные.
- 4) **Экономические**

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

- 1) **дивизиональной;**
- 2) линейной;
- 3) проектной;
- 4) при всех вышеперечисленных.

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

- 1) **наличием штабного подразделения;**
- 2) наличием функционального руководителя;
- 3) наличием руководителя проекта;
- 4) всем вышеперечисленным.

**77. Органической организационной структурой является:**

- 1) **матричная;**
- 2) линейная;
- 3) линейно – функциональная;
- 4) все вышеперечисленные.

**78. Иерархической организационной структурой является:**

- 1) **линейная;**
- 2) матричная;
- 3) сетевая;
- 4) все вышеперечисленные.

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

- 1) **наличием руководителя проекта;**
- 2) наличием функционального руководителя;
- 3) наличием штабного подразделения;
- 4) всем вышеперечисленным.

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

- 1) круга
- 2) **треугольника**

- 3) квадрата
- 4) шестиугольника

81. *Кто является основоположником школы научного управления?*

- 1) Д. МакГрегор
- 2) Р. Оуэн
- 3) **Ф. Тейлор**
- 4) МакКлелланд

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

- 1) **Физиологические**
- 2) Самовыражения
- 3) Признания и самоутверждения
- 4) Безопасности и социальной защищенности

83. *Первый учебник по управлению был написан английским предпринимателем М. Веберов*

- 1) 1850;
- 2) 1790;
- 3) **1832;**
- 4) 1845

84. *Полномочия – это:*

- 1) **Возложена на должностное лицо обязанность выполнять поставленные задания и обеспечивать их позитивное решение.**
- 2) Ограниченное право использовать ресурсы предупреждения и направлять усилия подчиненных на выполнения задания.
- 3) Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение.

85. *Ответственность – это:*

- 1. Возложенная на должностное лицо обязанность выполнить поставленные задачи, обеспечить их позитивное решение.
- 2) **Ограничения права использовать ресурсы предприятия и направлять усилия подчиненных на выполнение задания.**
- 3) Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение.

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

- 1) вертикальном разделении труда
- 2) **горизонтальном разделении труда**
- 3) групповой работе
- 4) обособлении управленческих функций

87. *Делегирование – это:*

- 1) Возложенная на должностное лицо обязанность выполнить поставленные задачи, обеспечить их позитивное решение.
- 2) Ограничения права использовать ресурсы предприятия и направлять усилия подчиненных на выполнение задания.
- 3) **Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение.**

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

- 1) Винер Н.
- 2) Мэйо Э.
- 3) **Тейлор Ф.**
- 4) Файоль А.

**89. Управленческое решение это:**

- 1) Формы влияния на исполнителей.
- 2) Организационный инструмент в руках работников управления.
- 3) **Творческая деятельность по анализу проблемной ситуации, выбор средств от разрешения.**
- 4) Разрешение.

**90. Какие качества должны быть присущи менеджеру?**

- 1). **Знание по специальности.**
- 2) **Практичность ума.**
- 3) Спонсорство.
- 4.) Любовь к чтению художественной литературы.

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

- 1) административные и бюрократические;
- 2) бюрократические и социально-психологические;
- 3) социально-психологические и демократические;
- 4) **экономические и административные.**

**92. Что Вы понимаете под словом «группа».**

- 1) Количество людей, едущих в одном автобусе.
- 2) Личности, имеющие одинаковые наклонности к какому-то процессу.
- 3) **Две и больше личности, что взаимодействуют одна с одной.**
- 4) Четко определенное количество людей.

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

- 1) **понятие «управление» шире;**
- 2) понятие «менеджмент» шире;
- 3) понятие «управление» значительно шире «менеджмента»;
- 4) эти понятия являются синонимами.

**94. Кто такой формальный лидер:**

- 1) Один из членов группы, что владеет силой личного влияния на других.
- 2) **Руководитель коллектива, который пользуется данной ему служебной властью.**
- 3) Целеустремленный менеджер.

4) Главный специалист.

95. *Группы работников делят на такие категории:*

- 1) **Формальные и неформальные.**
- 2) Простые и сложные.
- 3) Открытые и закрытые.

96. *Что означает strengths в SWOT таблице?*

- 1) свойства, ослабляющие проект
- 2) внешние факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели
- 3) внешние факторы, способные осложнить достижение цели
- 4) **свойства проекта, дающие преимущества перед другими в отрасли**

97. *Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящей из взаимозависимых частей, характерно для ... подхода.*

- 1) ситуационного
- 2) стратегического
- 3) процессного
- 4) **системного**

98. *Отметьте какие из нижеперечисленных предложений не являются признаками коллектива.*

- 1) Наличие непосредственных производственных связей.
- 2) **Наличие высокой активности.**
- 3) Психологический климат.
- 4) Общность целей и задач.

99. *Назовите причины конфликтов:*

- 1) Психологическая совместимость
- 2) Конкуренция.
- 3) **Режимы труда и отдыха.**
- 4) Сотрудничество.

100. *Путь разрешения конфликтов:*

- 1) Премирование.
- 2) **Компромисс.**
- 3) Поездка на природу.
- 4) Гласное обсуждение.

101. *Стресс – это:*

- 1) Перегрузка нервной системы.
- 2) Рассеянность.
- 4) Увольнение с работы.

**102. Руководитель авторитарного стиля руководства:**

- 1) Много работает, требует этого от других.
- 2) Много работаем сам.
- 3) Делится властью с подчиненными.
- 4) Ценить подчиненных.

**103. Руководитель демократического стиля руководства.**

- 1) Не терпит критики.
- 2) Ждет указаний сверху.
- 3) Избегает конфликтов.
- 4) Коллективно решает проблемы коллектива.

**104. . Что относится к методам принятия управленческих решений:**

- 1) Мозговая атака.
- 2) Организация.
- 3) Формулировка.
- 4) Форма контроля.

**105. 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.                          |

Ответ: 1-В; 2-Б; 3- А; 4-Г

**106. 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. Обычаи   | Г – общепринятые повторяющиеся социальные действия, что становятся обычными.        |

Ответ: 1-В; 2-А; 3- Б; 4-Г

**107. Выберите правильные функции менеджмента:**

- 1) планирование;
- 2) координирование;
- 3) распределение;
- 4) стимулирование;
- 5) -все ответы верны.

**108. Планирование – это:**

- 1) **управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время;**
- 2) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
- 3) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.
- 4) **перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;**
- 5) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.
- 6) создание базы для эффективного контроля путем сравнения показателей.

**109. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет?**

- 1) перспективное;
- 2) **среднесрочное;**
- 3) оперативное.

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

- 1) Прогнозирование
- 2) **Целеполагание**
- 3) Организация
- 4) Мотивирование

**111. При какой форме планирования осуществляется определение целей деятельности на срок больше 5 лет:**

- 1) **перспективное;**
- 2) среднесрочное;
- 3) оперативное.

**112. Регулирование – это:**

- 1) **управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;**
- 2) процесс выработки корректируемых мер и реализации принятых технологий;
- 3) **функция менеджмента.**

**113. Принципы регулирования:**

- 1) **рациональность;**
- 2) ритмичность;
- 3) надежность;
- 4) **достоверность.**

**114. Задача регулирования:**

- 1) обновление планируемых заданий;
- 2) **обеспечение своевременного эффективного достижения организацией своих целей;**
- 3) корректировка результатов деятельности;

**115. Виды регулирования:**

- 1) **реактивное;**
- 2) операционное;
- 3) **упреждающее.**

**116. Назовите этапы регулирования:**

- 1) **информационная подготовка для принятия решений;**
- 2) **разработка и принятие решений;**
- 3) **определение структуры предприятия.**

**117. Что такое миссия организации?**

- 1) конкретные состояния отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.
- 2) устранение риска организации
- 3) **деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию.**
- 4) более конкретные цели различных аспектов функциональной деятельности фирмы или её подразделений

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

- 1) различия в способностях работников
- 2) различия в целях
- 3) **психологические особенности работников**
- 4) взаимосвязанность задач

**119. Что подразумевает горизонтальное разделение труда в организации?**

- 1) расстановку конкретных руководителей во главе специализированных подразделений;
- 2) **выделение работников, непосредственно участвующих в производстве продукции;**
- 3) координирование работы между руководителями всех уровней управления;
- 4) выделение иерархии управления;
- 5) подготовку кадров в системе менеджмента;
- 6) формирование организационной культуры

**120. Лидерство – это:**

- 1) **способность формировать коллектив и вести его к намеченным целям на основе личного авторитета;**
- 2) любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида;
- 3) тип управленческого взаимодействия, основанный на применении должностных полномочий;
- 4) совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей управления производством;
- 5) способность руководителя вести деловые переговоры;
- 6) способность руководителя выполнять возложенные на него обязанности.

**Критерии оценки (в баллах):**

7 баллов выставляется обучающемуся, если даны правильные ответы на 85-100% вопросов;  
5 балла выставляется обучающемуся, если даны правильные ответы 70-84% вопросов;  
3 балла выставляется обучающемуся, если даны правильные ответы на 50-69 % вопросов;  
0 балла выставляется обучающемуся, если даны правильные ответы менее чем на 50 % вопросов

## **2.2 Ситуационные задачи**

**Индикаторы достижения:** ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1

### **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.

**Критерии оценки (в баллах):**

5 баллов выставляется обучающемуся, если он привел правильное решение ситуационной задачи, дал исчерпывающие ответы на поставленные вопросы, полно ответил на дополнительные вопросы и привел примеры;

4 балла выставляется обучающемуся, если он привел правильное решение ситуационной задачи, дал достаточно полный ответ, ответил на дополнительные вопросы и привел примеры;

2 балла выставляется обучающемуся, если он допустил ошибки в решении ситуационной задачи, дал неполный ответ, не полно ответил на дополнительные вопросы и не привел примеры;

0 балла выставляется обучающемуся, если он неправильно решил ситуационную задачу, не дал ответа на поставленные вопросы, не ответил на дополнительные вопросы и не привел примеры.

## **2.3 Комплект кейс-задач**

**Индикаторы достижения:** ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1

### **Кейс-задача №1**

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 №2**

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 №3**

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 №4**

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 №5**

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 №6**

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 №7**

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 №8**

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 №9**

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 №11**

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 №12**

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 №13**

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 №14**

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 №15**

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 №16**

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 №17**

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 №18**

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 №19**

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 необходимые управленческие и обеспечивающие процессы к цепочке создания ценности

#### **Кейс задача №20**

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.

#### **Критерии оценки (в баллах):**

4 баллов выставляется обучающемуся, если он дал исчерпывающие ответы на поставленные в кейсе вопросы, привел фактические данные в обоснование своей позиции;

3 балла выставляется обучающемуся, если он дал достаточно полный ответ на вопросы кейса, но допустил не принципиальные ошибки при формулировках понятий и обоснование своей позиции;

2 балла выставляется обучающемуся, если он дал неполный ответ на вопросы кейса, но обосновал свою позицию;

0 балла выставляется обучающемуся, если он не дал ответ на вопросы кейса и не обосновал свою позицию по приведенной информации.

### **2.4. Деловые (ролевые) игры**

**Индикаторы достижения:** ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1

#### **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 18 часовой 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):**

- 4 балла выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал дисциплины исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с управленческими задачами, и другими видами применения знаний, использует материалы дополнительной литературы, правильно обосновывает принятое управленческое решение, владеет разносторонними навыками и приемами анализа и решения практических задач;
- 3 балла выставляется обучающемуся, 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 управленческих задач, владеет необходимыми навыками и приемами их на среднем уровне;
- 2 балл выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основных управленческих категорий, но не усвоил деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении ответа на вопросы, испытывает затруднения при решении практических управленческих задач;
- 0 баллов выставляется обучающемуся, если он не знает значительной части материала изучаемой дисциплины, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет решение практических управленческих задач.

### **3. Задания для творческого рейтинга**

#### **3.1 Тематика эссе**

**Индикаторы достижения:** *ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1*

#### **Тема 1. Предмет, сущность и понятийный аппарат менеджмента. Цепочка создания ценности как объекта управления**

1. Выстраивание цепочки ценности ( на примере организации)
2. Характеристика процессов, выполняемых для получения результатов (включая процессы аутсорсинга)?
3. "Узкие" места в формировании цепочки создания ценности

#### **Тема 2. Роль руководителя в системе управления**

1. Информация как средство управленческой деятельности.
2. Факторы управления и их классификация.
3. Функции руководителя.

#### **Тема 3. Организационный дизайн**

1. Процессные, проектные и смешанные организационные структуры.
2. Функциональные, продуктово-рыночные и матричные типы организационных структур.
3. Разработка целевой модели организации и программы изменений корпоративной культуры.

#### **Тема 4. Диагностика и улучшение процессов управления**

1. . Структурирование свободного денежного потока и соотнесение его составляющих с бизнес-процессами, ресурсами, необходимыми для их выполнения, и с конкретными должностными лицами компании, ответственными за результат.
2. Переход от одного состояния бизнес-объекта к другому как бизнес-процесс, в соответствии с которым нарастают добавленная стоимость и ценность
3. Выстраивание целей по СМАРТ.

#### **Тема 5. Механизм проведения организационных изменений**

1. Трехступенчатая модель изменений Курта Левина;
2. Восемь шагов Коттера;
3. Фазовая модель Уильяма Бриджеса;

#### **Тема 6. Управление рисками организации**

1. Этапы управления рисками в коммерческой деятельности.
2. Количественный и качественный анализ риска.
3. Выбор метода и мер управления риском.

#### **Тема 7. Организационно-управленческие инновации**

1. Формирование или совершенствование системы менеджмента;
2. Совершенствование организации труда на основе ноу-хау;
3. Совершенствование организации производства на основе ноу-хау;

#### **Критерии оценки (в баллах):**

4 балла выставляется обучающемуся за эссе, если он показывает продвинутый уровень освоения компетенций, глубоко исследует и раскрывает тему, основываясь на серьезных

источниках информации, грамотно представляет результаты исследования, демонстрируя высокий уровень способности понимать проблемы и критически их анализировать;  
3 балла выставляется обучающемуся за эссе, если он показывает повышенный уровень освоения компетенций, хорошо исследует и раскрывает тему, основываясь на серьезных источниках информации, но неправильно представляет результаты исследования, демонстрируя средний уровень способности понимать проблемы и критически их анализировать;

2 балла выставляется обучающемуся за эссе, если он показывает базовый уровень освоения компетенций, недостаточно исследует и раскрывает тему, основываясь на недостоверных источниках информации, демонстрируя низкий уровень способности понимать проблемы и критически их анализировать;

0 балла выставляется обучающемуся за эссе, если он не понимает и не раскрывает темы, демонстрируя неспособность понимать проблемы и критически их анализировать и компетенции не сформированы.

### **3.2. Тематика аналитической справки/записки:**

**Индикаторы достижения:** ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1

**Тема 1. Предмет, сущность и понятийный аппарат менеджмента. Цепочка создания ценности как объекта управления**

1. Жизненный цикл организации;
2. Механизм перехода от существующей к перспективной модели бизнеса

**Тема 2. Роль руководителя в системе управления**

1. Власть как регулятор управленческой деятельности;
2. Руководство и лидерство.

**Тема 3. Организационный дизайн**

1. Распределение полномочий, функций и ответственности сотрудников на основе разработанных регламентов;
2. Применение технологий бизнес-инжиниринга для разработки регламентов.

**Тема 4. Диагностика и улучшение процессов управления.**

1. Характеристика основных принципов и регламентов взаимодействия элементов бизнеса;
2. Механизм определения контрольных показателей эффективности бизнес-процессов и структурных подразделений.

**Тема 5. Механизм проведения организационных изменений**

1. Компоненты организации, подверженные изменениям ( на примере организации);
2. Проектный подход Балока и Баттена.

**Тема 6. Управление рисками организации**

1. Предотвращение и контролирование риска;
2. Финансирование риска и оценка результатов.

**Тема 7. Организационно-управленческие инновации**

1. Совершенствование функций тактического маркетинга (рекламы, системы стимулирования продвижения товара);
2. Повышение качества сервиса товаров у потребителя.

**Критерии оценки (в баллах):**

6 баллов выставляется обучающемуся, если аналитическая справка/записка структурирована, подобрана соответствующая теме информация, актуальная (использована статистика последних лет, «свежие» издания литературы). Данные отобраны и структурированы исходя из темы и цели работы. Соблюдена логика изложения (например, по хронологическому принципу). Информация проанализирована и сделаны выводы. Все использованные сведения подтверждены ссылками на источники.

4 балла выставляется обучающемуся, если аналитическая справка/записка структурирована, подобрана достаточно подходящая теме информация, актуальная (использована статистика последних лет, «свежие» издания литературы). Данные отобраны и структурированы исходя из темы и цели работы. Прослеживается логика изложения. Информация проанализирована и сделаны выводы. Все использованные сведения подтверждены ссылками на источники.

2 балла выставляется обучающемуся, если аналитическая справка/записка не четко структурирована, информация соответствует теме, достаточно актуальная (использована статистика, «свежие» издания литературы). Данные структурированы по теме работы. Прослеживается логика изложения. Информация проанализирована. Не все использованные сведения подтверждены ссылками на источники.

0 балл выставляется обучающемуся, если аналитическая справка/записка не структурирована, информация соответствует теме, не актуальная (устаревшая статистика, «не свежие» издания литературы). Данные не структурированы по теме работы. Отсутствует логика изложения. Информация проанализирована, нет выводов. Использованные сведения не подтверждены ссылками на источники.

### **3.3. Тематика групповых и/или индивидуальных проектов**

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):**

- 10 баллов выставляется обучающемуся, если он демонстрирует продвинутый уровень освоения компетенций; показывает результаты в полном соответствии с требованиями;
- 8 баллов выставляется обучающемуся, если он демонстрирует повышенный уровень освоения компетенций и показывает основную часть умений и навыков;
- 6 баллов выставляется обучающемуся, если он демонстрирует базовый уровень освоения компетенций, частично показаны умения и навыки;
- 0 баллов выставляется обучающемуся, если компетенции не сформированы, не показаны требуемые результаты.

## 4. Структура экзаменационного билета

| <i>Наименование оценочного материала</i> | <i>Максимальное количество баллов</i> |
|------------------------------------------|---------------------------------------|
| Вопрос 1                                 | 10                                    |
| Вопрос 2                                 | 10                                    |
| Задача                                   | 20                                    |

### Задания, включаемые в экзаменационный билет

#### Перечень вопросов к экзамену

1. Понятие менеджмента. Управление и менеджмент. Виды управления.
2. Принципы и функции менеджмента. Методы в менеджменте.
3. Управление в Древнем мире.

4. Управление в эпоху Средневековья. Никколо Маккиавелли.
5. Предпосылки и этапы возникновения менеджмента. Классификация школ менеджмента и исторические тенденции их развития менеджмента.
6. Школа научного управления. Основные принципы теории Ф. Тейлора.
7. Последователи школы научного управления - Г. Ганнт, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Эмерсон, Г. Форд.
8. Административная школа управления. А. Файоль – функции менеджмента. 14 принципов управления А. Файоля.
9. Развитие концепции А.Файоля – Л. Урвик. М. Вебер – концепция бюрократической организации.
10. Школа психологии и человеческих отношений. М.П. Фоллет. Хотторнский эксперимент и его этапы.
11. Школа поведенческих наук. Содержательные теории мотивации (иерархия А. Маслоу, теории К. Альдерфера, Д. Макклелланда. Двухфакторная теория Ф. Герцберга).
12. Развитие теорий лидерства – Д. Макгрегор.
13. Системный, процессный, ситуационный подходы в менеджменте. Системный анализ и математические методы в управлении.
14. Сущность управленческой деятельности, объект и субъект управления.
15. Сущность и содержание принципов менеджмента.
16. Менеджер: его место и роль в организации, особенности управленческого труда.
17. Функции управления.
18. Основные этапы развития менеджмента.
19. Школа научного управления.
20. Административная (классическая) школа.
21. Школа психологии и человеческих отношений.
22. Количественная школа (школа науки управления).
23. Национальные модели современного менеджмента (европейская, японская, американская). Национальные концепции менеджмента: американская и японская модели менеджмента.
24. Особенности развития менеджмента в России.
25. Понятие организации. Внутренняя и внешняя среда организации. Микро- и макроокружение.
26. Цели и задачи управленческой деятельности. Цели-ориентации и цели-задания.
27. Стратегическое управление. Тактическое управление. Текущее (операционное) управления.
28. Информация как средство управленческой деятельности.
29. Понятие и принципы планирования. Методы разработки планов.
30. Виды планов в менеджменте: стратегические, оперативные, бизнес-планы и др.
31. Анализ цепочки ценности М. Портера
32. Сущность и система стратегического управления. Понятие стратегического анализа.
33. Организация как объект управления.
34. Миссия организации.
35. Цели организации.
36. Методы стратегического анализа: PEST и SWOT.
37. Сущность и основные понятия мотивации как функции менеджмента.
38. Понятие мотивации труда: потребности, мотивы, интересы, ценности. Мотивирование и стимулирование. Принципы мотивации.
39. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целеполагания Э. Лока, теория подкрепления мотива.
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. Проектная структура управления. Достоинства и недостатки.
44. Понятие власти в организации. Основания и источники власти. Методы влияния.
45. Лидерство и руководство. Основные теории лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход, харизматический подход.
46. Характеристика стилей руководства и лидерства. Команды и разделенное лидерство. Заменители лидерства. Особенности управления группой.
47. Групповая динамика. Формальные и неформальные группы. Этапы формирования команд и целесообразность их использования.
48. Общие понятия о конфликтах в организации. Природа конфликта, функции и типы конфликта. Уровни конфликта в организации. Внутриличностный конфликт.
49. Общие понятия о конфликтах в организации. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций. Базовые стратегии выходы из конфликта.
50. Понятие управленческих решений и их классификация. Структура и содержание процесса принятия решений. Модели принятия решения.
51. Механизмы управления: средства и методы управления.
52. Экономический механизм управления.
53. Административные методы управления.
54. Социально – психологические методы управления.
55. Управление организационными изменениями. Внедрение изменений. Этапы процесса организационных изменений. Способы управление процессом изменений.
56. Понятие «риск», место и роль оценки рисков в системе управления. Критерии и принципы классификации рисков.
57. Показатели риска и методы его анализа и оценки. Управление риском при принятии решений.
58. Понятие организационных инноваций. Классификация организационно-управленческих инноваций.
59. Свойства управленческих инноваций. Свойства организационных инноваций. Основные движущие силы организационно-управленческих инноваций.
60. Функция контроля. Технология контроля. Требования – критерии контроля.

### **Задачи к экзамену:**

#### **Задача № 1**

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.

#### **Задача № 2**

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.

### Задача № 3.

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.



### Задача № 4.

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.



### Задача № 5.

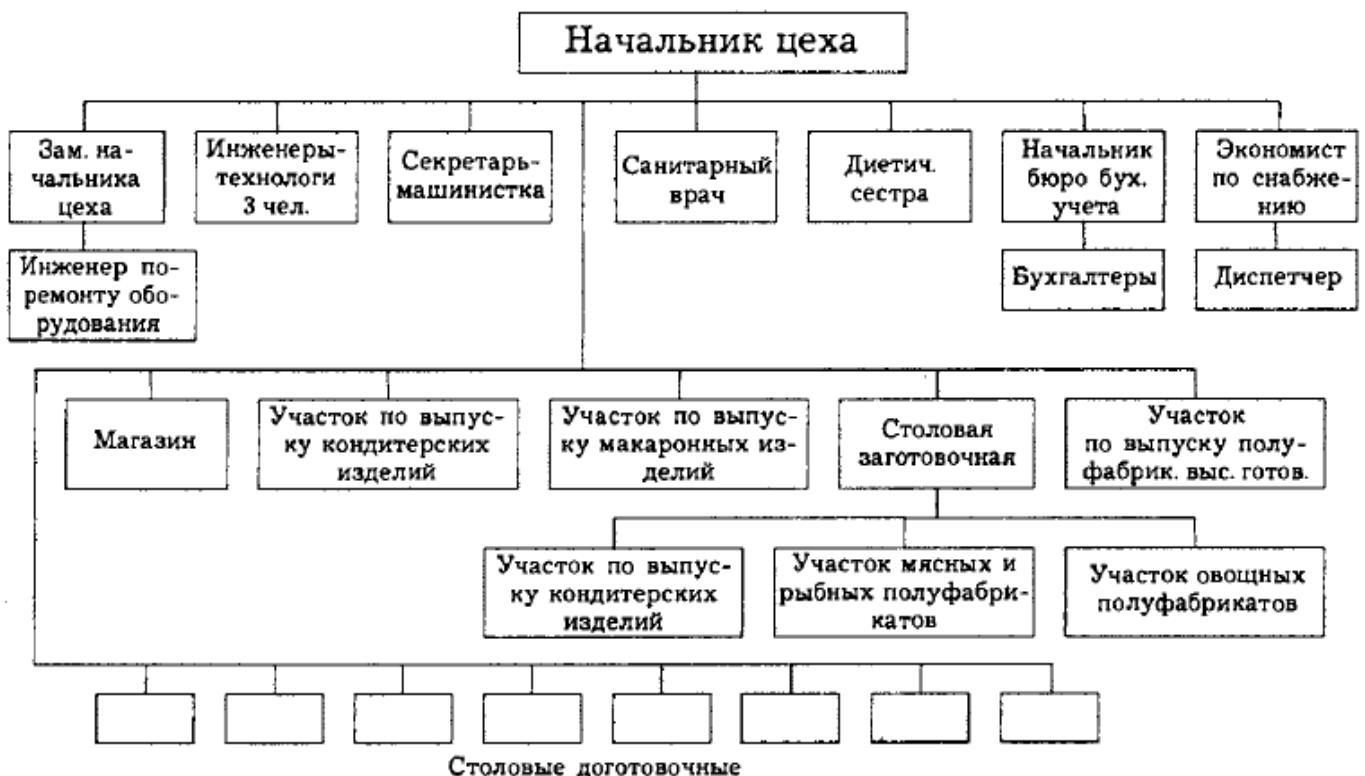
На рисунке изображена организационная структура управления предприятием торговли. ЗАО "Промтовары" (структура аппарата управления). Осуществляет розничную

торговлю, включает 12 магазинов. Определить тип организационной структуры, охарактеризовать и оценить ее.



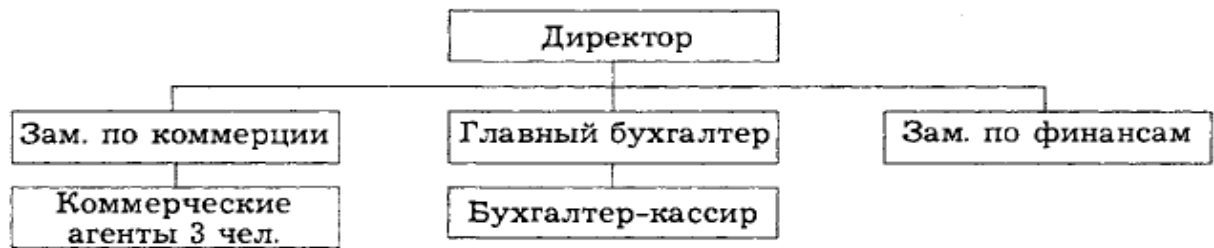
#### Задача № 6.

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 № 7.

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.



### Задача № 8.

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.



### Задача № 9.

Определить какой тип имеет приведенная организационная структура управления. Каковы достоинства приведенной на рисунке структуры?

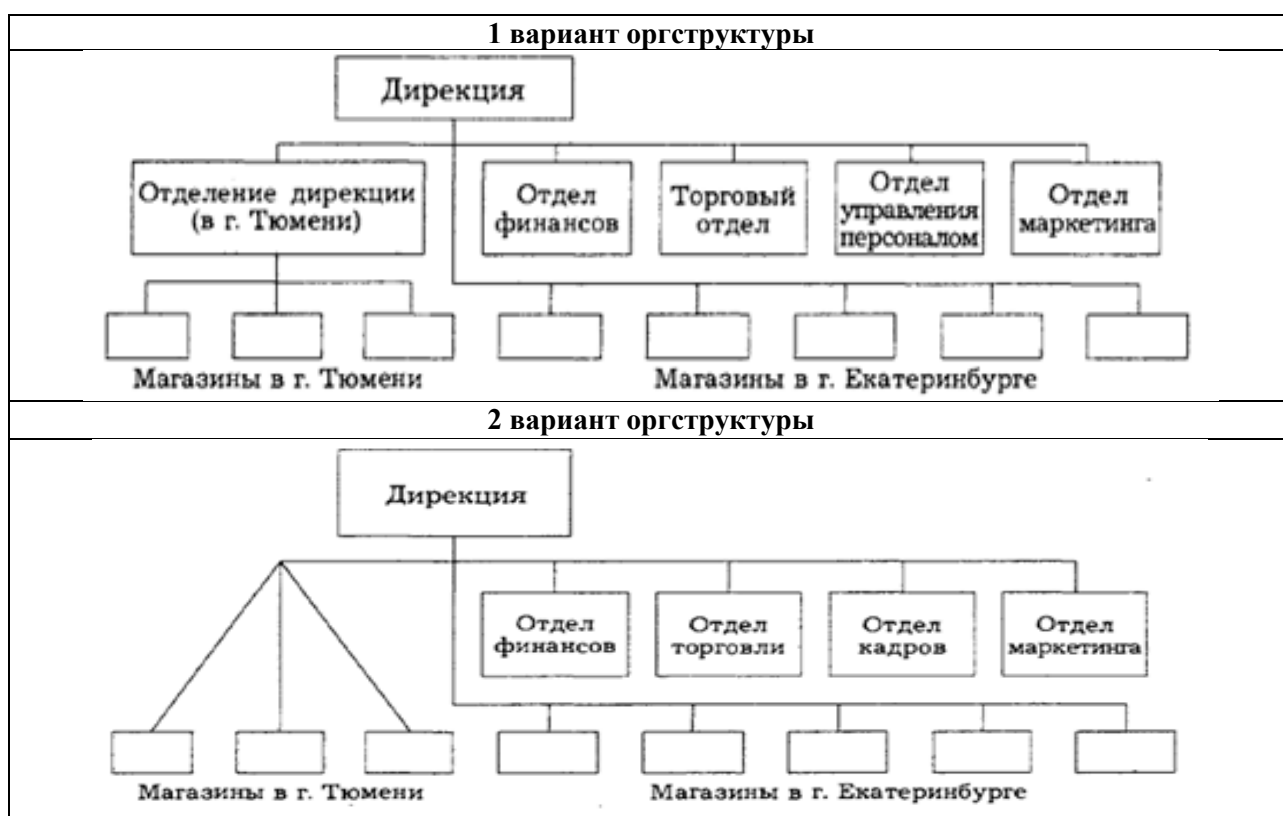


Ответы:

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

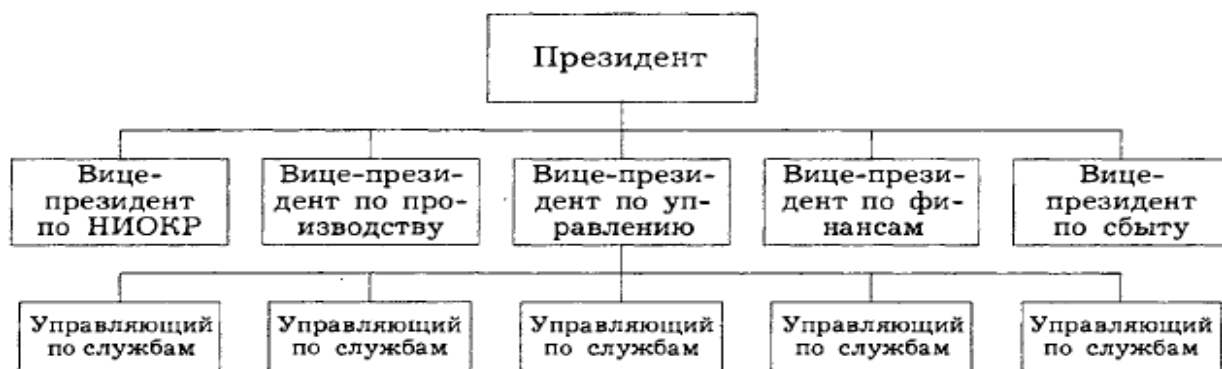
### Задача № 10.

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.



### Задача № 11.

На рисунке изображена централизованного типа организационная структура управления организацией. Привести ее преимущества и недостатки, целесообразность применения.



### Задача № 12.

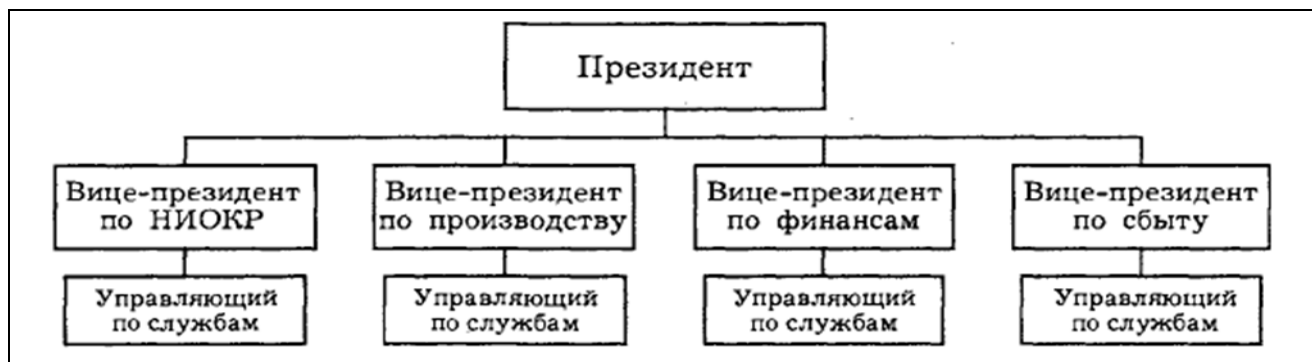
На рисунке изображена децентрализованного типа организационная структура управления организацией. Привести ее преимущества и недостатки, целесообразность применения.



### Задача № 13.

Охарактеризовать приведенные ниже организационные структуры управления двух видов: централизованную и децентрализованную, сравнить их. Указать преимущества и недостатки, целесообразность применения каждой из них.





**Задача № 14.**

Определите тип организационной структуры:

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



**Задача № 15.**

Определите тип организационной структуры:

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



### Задача № 16.

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

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

### Задача № 17.

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

|                 |                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Управление Г | А. 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 К       | Б. 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 Д                           | В. 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 Е                                | Г. Это деятельность, осуществляемая для достижения целей организации в интересах личности, коллектива и общества<br>рационального использования располагаемых ею ресурсов – интеллектуальных, материальных, финансовых и информационных. |
| 5. Мотивация И                                   | Д. Отрасли, территориальные отдельные стадии воспроизводства, экономической деятельности, виды ресурсов, а также характеристики производства.                                                                                            |
| 6. Контроль А                                    | Е. Это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей.                                                                                                                               |
| 7. Обособленность Б                              | Ж. Подбор, расстановка и работа с кадрами; организационное регламентирование планирование; распорядительство; анализ; инструктаж; контроль; проектирование; обобщение организационного опыта.                                            |
| 8. Организационные методы управления Ж           | З. Направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между ее отдельными подразделениями, распределение между ними прав и ответственности                                                                                    |
| 9. Социально-психологические методы управления В | И. Это то, что вызывает определенные действия человека, он персональный характер, зависит от различных внешних и внутренних по отношению к нему факторов.                                                                                |
| 10. Организационная структура З                  | К. Это те ключевые результаты, к которым стремится предприятие (организация) в своей деятельности.                                                                                                                                       |

### Задача № 18.

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.

### Задача №19.

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.

### Задача № 20.

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.

#### **Задача № 21.**

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.

#### **Задача № 22.**

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.

#### **Задача № 23.**

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.

#### **Задача № 24.**

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.

#### **Задача № 25.**

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».

#### Задача № 26.

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».

#### Задача № 27.

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».

#### Задача № 28.

Основными видами деятельности ОАО «Клен» является изготовление:

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

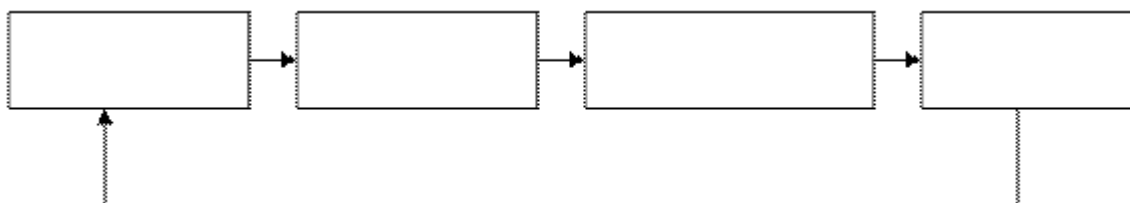
Коллектив общества с каждым годом осваивает дополнительные, не менее сложные, виды продукции.

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

- Сформулировать миссию ОАО «Клен».

#### Задача № 29.

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.



#### Задача № 30.

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

**Высший уровень  
управления**



**Средний уровень  
управления**



**Нижний уровень  
управления**



**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» | ОПК-1<br>Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории | ОПК-1.1<br>Разрабатывает комплекс мер для решения задач профессиональной деятельности на основе использования современных экономических, организационных и управленческих теорий | <b>Знает верно и в полном объеме:</b><br>ОПК-1.1. 3-1-понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории<br><br><b>Умеет верно и в полном объеме:</b><br>ОПК-1.1. У-1. предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий | Продвинутый                  |
|                  |           |                                                                                                                                                    | ОПК-1.2.<br>Решает организационно-управленческие задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории                        | <b>Знает верно и в полном объеме:</b><br>ОПК-1.2. 3-1 основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне)<br><br><b>Умеет верно и в полном объеме:</b><br>ОПК-1.2. У-1 выбирать оптимальные решения профессиональных задач                                                                                                |                              |
|                  |           | УК-2.<br>Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их                                               | УК-2.1.<br>Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений                                                                                                        | <b>Знает верно и в полном объеме:</b><br>УК-2.1. 3-1 - основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |

|                       |                 |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |
|-----------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|                       |                 | решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений                                                                                    |                                                                                                                                                                                                 | <p>решений;<br/>УК-2.1. 3-2 - методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения;<br/>УК-2.1. 3-3 - природу данных, необходимых для решения поставленных задач</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b><br/>УК-2.1. У-1 системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;<br/>УК-2.1. У-2 критически оценивать информацию о предметной области принятия решений;<br/>УК-2.1. У-3 использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений</p> |                   |
| <b>70 – 84 баллов</b> | <b>«хорошо»</b> | <p><b>ОПК-1</b><br/>Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории</p> | <p><b>ОПК-1.1</b><br/>Разрабатывает комплекс мер для решения задач профессиональной деятельности на основе использования современных экономических, организационных и управленческих теорий</p> | <p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b><br/>ОПК-1.1.3-1-понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b><br/>ОПК-1.1. У-1. предлагать совокупность решений профессиональных организационно-</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Повышенный</b> |

|  |  |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                           | управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|  |  |                                                                                                                                                                                     | ОПК-1.2.<br>Решает организационно-управленческие задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории | <p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b><br/>ОПК-1.2. 3-1 основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне)</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b><br/>ОПК-1.2. У-1 выбирать оптимальные решения профессиональных задач</p>                                                                                                                                          |  |
|  |  | УК-2.<br>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.<br>Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений                                                                                 | <p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b><br/>УК-2.1. 3-1 - основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;<br/>УК-2.1. 3-2 - методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения;<br/>УК-2.1. 3-3 - природу данных, необходимых для решения поставленных задач</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b><br/>УК-2.1. У-1 системно</p> |  |
|  |  |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |

|                |                     |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |         |
|----------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|                |                     |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                  | анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;<br>УК-2.1. У-2 критически оценивать информацию о предметной области принятия решений;<br>УК-2.1. У-3 использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений                                                                                                                         |         |
| 50 – 69 баллов | «удовлетворительно» | ОПК-1<br>Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории | ОПК-1.1<br>Разрабатывает комплекс мер для решения задач профессиональной деятельности на основе использования современных экономических, организационных и управленческих теорий | <p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b><br/>ОПК-1.1. 3-1-понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b><br/>ОПК-1.1. У-1. предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий</p> | Базовый |
|                |                     |                                                                                                                                                    | ОПК-1.2.<br>Решает организационно-управленческие задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории                        | <p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b><br/>ОПК-1.2. 3-1 основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне)</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с</b></p>                                                                                                                                                                               |         |

|                       |                       |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                   |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
|                       |                       |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                             | ошибками:<br>ОПК-1.2. У-1<br>выбирать<br>оптимальные<br>решения<br>профессиональных<br>задач                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                   |
|                       |                       | УК-2.<br>Способен<br>определять круг<br>задач в рамках<br>поставленной<br>цели и выбирать<br>оптимальные<br>способы их<br>решения, исходя<br>из действующих<br>правовых норм,<br>имеющихся<br>ресурсов и<br>ограничений | УК-2.1.<br>Понимает<br>базовые<br>принципы<br>постановки<br>задач и<br>выработки<br>решений | Знает на базовом<br>уровне, с<br>ошибками:<br>УК-2.1. 3-1 -<br>основные<br>принципы и<br>концепции в<br>области<br>целеполагания и<br>принятия<br>решений;<br>УК-2.1. 3-2 -<br>методы<br>генерирования<br>альтернатив<br>решений и<br>приведения их к<br>сопоставимому<br>виду для выбора<br>оптимального<br>решения;<br>УК-2.1. 3-3 -<br>природу данных,<br>необходимых для<br>решения<br>поставленных<br>задач<br><br>Умеет на базовом<br>уровне, с<br>ошибками:<br>УК-2.1. У-1<br>системно<br>анализировать<br>поставленные<br>цели,<br>формулировать<br>задачи и<br>предлагать<br>обоснованные<br>решения;<br>УК-2.1. У-2<br>критически<br>оценивать<br>информацию о<br>предметной<br>области принятия<br>решений;<br>УК-2.1. У-3<br>использовать<br>инструментальные<br>средства для<br>разработки и<br>принятия решений |                                   |
| менее<br>50<br>баллов | «неудовлетворительно» | ОПК-1<br>Способен решать<br>профессиональные                                                                                                                                                                            | ОПК-1.1<br>Разрабатывает<br>комплекс мер для                                                | Не знает на<br>базовом уровне:<br>ОПК-1.1. 3-1-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Компетенции<br>не<br>сформированы |

|  |  |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории                                                                         | решения задач профессиональной деятельности на основе использования современных экономических, организационных и управленческих теорий                 | понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории<br><b>Не умеет на базовом уровне:</b><br>ОПК-1.1. У-1. предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий |  |
|  |  |                                                                                                                                                                                  | ОПК-1.2. Решает организационно-управленческие задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории | <b>Не знает на базовом уровне:</b><br>ОПК-1.2. 3-1 основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне)<br><b>Не умеет на базовом уровне:</b><br>ОПК-1.2. У-1 выбирать оптимальные решения профессиональных задач                                             |  |
|  |  | 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                                                                                 | <b>Не знает на базовом уровне:</b><br>УК-2.1. 3-1 - основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;<br>УК-2.1. 3-2 - методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения;<br>УК-2.1. 3-3 -                               |  |

|  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  |  | <p>природу данных, необходимых для решения поставленных задач</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b></p> <p>УК-2.1. У-1 системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;</p> <p>УК-2.1. У-2 критически оценивать информацию о предметной области принятия решений;</p> <p>УК-2.1. У-3 использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений</p> |  |
|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|