

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Петровская Анна Викторовна

Должность: Директор

Дата подписания: 10.07.2026 13:30:27

Уникальный программный ключ:

798bda655f8c827768561710bd17e9070c14fcd1466a7a1ff1028c5199



**РЭУ.РФ**  
РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА

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

Отдел среднего профессионального образования

УТВЕРЖДАЮ

Начальник отдела СПО

/С.А. Марковская

«12» января 2026 г.

## КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### ОП.08 Менеджмент

образовательной программы среднего профессионального образования -  
подготовки специалистов среднего звена

**По специальности:**

38.02.08 Торговое дело

**Квалификация:**

Специалист торгового дела

**Образовательная база подготовки:**

основное общее образование, среднее  
общее образование

**Форма обучения:**

очная

2026 год

Комплект оценочных средств разработан на основе Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности СПО **38.02.08 Торговое дело** для квалификации **Специалист торгового дела**

Уровень подготовки – базовый, программы учебной дисциплины «**ОП.08 Менеджмент**»

Разработчик (и):

Ломзина М.Л., преподаватель ОСПО КФ РЭУ им. Г.В. Плеханова

Одобрено на заседании предметной цикловой комиссии специальности Торговое дело  
Протокол № 6 от «12» января 2026 года

Председатель предметно-цикловой  
комиссии

  
Подпись

/ В.Р. Поддубная

**Паспорт комплекта оценочных средств по учебной дисциплине**  
**ОП.08 Менеджмент**

| Контролируемые<br>разделы, темы                                            | Формируемые<br>компетенции             | Оценочные средства                |                                                                           |              |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                                                                            |                                        | Количество<br>тестовых<br>заданий | Другие оценочные средства                                                 |              |
|                                                                            |                                        |                                   | Вид                                                                       | Количество   |
| Тема 1. Сущность и основные понятия, используемые в менеджменте            | ОК 1-7, 9<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 3.1, 3.3 | 16                                | Темы докладов<br>Вопросы устного опроса<br>Задание для кейс-стади         | 7<br>11<br>6 |
| Тема 2. Характеристика функций управления                                  | ОК 1-7, 9<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 3.1, 3.3 | 50                                | Вопросы устного опроса<br>Темы докладов                                   | 10<br>5      |
| Тема 3. Организационные структуры                                          | ОК 1-7, 9<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 3.1, 3.3 | 40                                | Вопросы устного опроса<br>Задания для практических работ                  | 5<br>1       |
| Тема 5. Процесс управления и принятие управленческих решений в организации | ОК 1-7, 9<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 3.1, 3.3 | 10                                | Вопросы устного опроса<br>Задания для практических работ<br>Темы докладов | 4<br>2<br>6  |
| Тема 6. Коммуникации в организации                                         | ОК 1-7, 9<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 3.1, 3.3 | 28                                | Вопросы устного опроса<br>Задание для деловой игры<br>Темы докладов       | 6<br>1<br>3  |
| Тема 7. Деловое общение                                                    | ОК 1-7, 9<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 3.1, 3.3 |                                   | Вопросы устного опроса                                                    | 6            |
| Тема 8. Введение в теорию и практику лидерства                             | ОК 1-7, 8<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 3.1, 3.3 |                                   | Задания для практических работ                                            | 2            |

Формы и методы контроля по элементам, составляющим учебную дисциплину, представлены в таблице.

Таблица. Формы и методы контроля

| Элемент учебной дисциплины                                      | Формы и методы контроля                                                             |                                        |                          |                                        |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------|
|                                                                 | Текущий контроль                                                                    |                                        | Промежуточная аттестация |                                        |
|                                                                 | Форма контроля                                                                      | Проверяемые ОК, ПК                     | Форма контроля           | Проверяемые ОК, У, З                   |
| Тема 1. Сущность и основные понятия, используемые в менеджменте | Написание докладов<br>Устный опрос<br>Решение кейс-стади<br>Тестирование            | ОК 1-7, 9<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 3.1, 3.3 | зачет с оценкой          | ОК 1-7, 9<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 3.1, 3.3 |
| Тема 2. Характеристика                                          | Устный опрос<br>Написание докладов<br>Тестирование                                  | ОК 1-7, 9<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 3.1, 3.3 |                          |                                        |
| Тема 3. Организационные                                         | Устный опрос<br>Выполнение практических работ<br>Тестирование                       | ОК 1-7, 9<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 3.1, 3.3 |                          |                                        |
| Тема 4. Характеристика методов управления организацией          | Устный опрос<br>тестирование                                                        | ОК 1-7, 9<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 3.1, 3.3 |                          |                                        |
| Тема 5. Процесс управления                                      | Устный опрос<br>Выполнение практических работ<br>Написание докладов<br>Тестирование | ОК 1-7, 9<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 3.1, 3.3 |                          |                                        |
| Тема 6. Коммуникации в организации                              | Устный опрос<br>Деловая игра                                                        | ОК 1-7, 9<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 3.1, 3.3 |                          |                                        |
| Тема 7. Деловое общение                                         | Устный опрос                                                                        | ОК 1-7, 8<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 3.1, 3.3 |                          |                                        |
| Тема 8 Управление конфликтами                                   | Выполнение практических работ                                                       | ОК 1-7, 8<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 3.1, 3.3 |                          |                                        |

## **Оценка освоения дисциплины «ОП.08 Менеджмент»**

### **Вопросы для устного опроса**

#### ***Тема 1. Сущность и основные понятия, используемые в менеджменте***

1. Что включает в себя понятие «менеджмент» и почему необходимо управление?
2. В чем отличие управленческого труда от других его видов?
3. Какие требования к профессиональной компетенции менеджера вы считаете наиболее важными и почему?
4. Почему наряду с высокой квалификацией менеджер должен обладать особыми личными качествами?
5. Какие виды разделения труда менеджеров вам известны?
6. Что такое принципы и методы управления?
7. Кто является родоначальником менеджмента? Каковы его основные идеи?
8. Какие положения школы научного менеджмента до сих пор используются при управлении организацией?
9. В чем суть школы «человеческих отношений»?
10. В чем особенности системного подхода к управлению?
11. Каковы главные черты современной системы взглядов на управление?

#### ***Тема 2. Характеристика функций управления***

1. Что представляют собой управленческие функции?
2. Какова сущность стратегического планирования?
3. Как влияет внутренняя и внешняя среда на процесс планирования?
4. Что такое тактика, стратегия организации?
5. Какие типы организационных структур управления вы знаете?
6. Что такое мотивация?
7. Какую роль в мотивации играют вознаграждения?
8. Какова роль контроля в управлении?
9. Какие существуют критерии классификации методов управления?
10. Какие методы управления относятся к организационно-распорядительным, к экономическим, к социально-психологическим?

#### ***Тема 3. Организационные структуры***

1. Перечислите и поясните основные элементы организационной структуры управления.
2. Каковы требования к организационным структурам управления?
3. В чем состоят принципы формирования организационных структур управления?
4. Каковы типы организационных структур?
5. Назовите основные полномочия, которые возлагаются на руководителей и сотрудников в организации, что они предполагают?

#### ***Тема 4. Характеристика методов управления организацией***

1. Миссия и цели организации: виды и порядок выбора
2. Прогнозирование. Сущность, виды и методы прогнозирования
3. Планирование деятельности организации. Виды планов.
4. Стратегическое планирование: содержание и этапы развития
5. Анализ привлекательности рынка при выработке стратегии
6. Анализ конкурентной среды при выработке стратегии организации
7. Выявление конкурентных преимуществ при выработке стратегии
8. Функциональные стратегии и тактические (текущие) планы организации
9. Методы планирования

### **Тема 5. Процесс управления и принятие управленческих решений в организации**

1. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
2. Каковы различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями?
3. Каковы различия между решениями, основанными на суждениях, и рациональными решениями?
4. Как используются современные технологии при разработке управленческого решения?

### **Тема 6. Коммуникации в организации**

1. В чем заключается сущность и содержание переговорной деятельности руководителя?
2. Какова структура и основные этапы проведения деловых переговоров?
3. В чем суть этапа подготовки к деловым переговорам?
4. Назовите условия эффективности деловых переговоров.
5. Опишите основные этапы организации проведения деловых совещаний.
6. Определите условия эффективности деловых совещаний.

### **Тема 7. Деловое общение**

1. В чем состоит сущность коммуникаций в менеджменте?
2. Какова структура процесса коммуникаций?
3. Каковы закономерности межличностного общения?
4. Что такое обратная связь в общении и каково ее значение?
5. Какими способами организация может повысить этичность поведения своих работников?
6. Какова связь этики и этикета делового отношений?

| Форма текущего контроля    | Критерии оценки                                                           |                                                          |                                               |                            |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------|
|                            | отлично                                                                   | хорошо                                                   | удовлетворительно                             | неудовлетворительно        |
| Вопросы для устного опроса | Обучающийся свободно отвечает на вопросы, показывает глубокое знание темы | Ответ не достаточно полный, допускаются отдельные ошибки | Может ответить лишь на некоторые вопросы темы | Обучающийся не усвоил тему |

### **Темы докладов**

#### **Тема 1. Сущность и основные понятия, используемые в менеджменте**

1. Донаучные воззрения на управление.
2. Классическая и административная концепции менеджмента и теория организации (Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Гантт, Ф. И Л.Гилбреты, Г.Эмерсон.)
3. Взгляды российских хозяйственных и государственных деятелей ХУІХІХ вв. (А.Л.Ордин-Нащокин, А.П.Волынский, М.М.Сперанский, С.Ю.Витге, П.А.Столыпин)
4. Вклад школы человеческих отношений (Э.Мэйо, А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.Мак Грегор, Р.Стогдилл, Р.Лайкерт, Ф.Фидлер) в развитие менеджмента.
5. Системный подход в теории менеджмента (Л.фон, Берталанфи, К.Боулдинг, Н.Винер, Т.Парсонс).
6. Классики и современные представители системного подхода в теории управления и организации: А.Этциони, Ф.Селзник, Г.Саймон, П.Друкер, Дж.Вудворд;

7. Особенности национальной модели управления Германии, Швейцарии, Китая, Индии и т.д

**Тема 2. Характеристика функций управления**

1. Управление персоналом на предприятии.
2. Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы.
3. Влияние силы мотивации на результативность деятельности. Закон Йеркса-Додсона.
4. Особенности менеджмента в малом бизнесе.
5. Менеджмент в крупных российских фирмах: достоинства и недостатки.

**Тема 5. Процесс управления и принятие управленческих решений в организации**

1. Принятие управленческих решений и пути повышения их эффективности.
2. Стратегическое планирование и его значение.
3. Основные методы определения эффективности управления.
4. Основные модели принятия решений.
5. Современная модель управления организацией.
6. Контроль как функция менеджмента. Виды контроля.

**Тема 6. Коммуникации в организации**

1. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации.
2. Особенности ведения деловых переговоров.
3. Эмоциональный интеллект менеджера.

| Форма текущего контроля | Критерии оценки                                                                                                                                     |                                                                          |                                      |                                                                        |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|                         | отлично                                                                                                                                             | хорошо                                                                   | удовлетворительно                    | неудовлетворительно                                                    |
| Доклад по темам         | Обучающийся самостоятельно изучил литературные источники по теме, систематизировал материал и кратко его изложил. Обучающийся глубоко раскрыл тему. | Допускаются отдельные ошибки, доклад не достаточно полно раскрывает тему | Раскрыты лишь некоторые вопросы темы | Обучающийся не раскрыл тему, не ориентируется в материале исследования |

**Комплект тестов**

**Тема 1. Сущность и основные понятия, используемые в менеджмент**

Вариант 1

1. Какое определение соответствует понятию «менеджмент»?
  - а) искусство управления интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами в целях наиболее эффективной производственной деятельности организации;
  - б) самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли;
  - в) комплексная система организации производства и сбыта продукции, ориентированная на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе разработки стратегии и тактики поведения на рынке;

г) деятельность, направленная на приобретение и продажу товаров и ценных бумаг, осуществление страховых, транспортных, банковских, торгово-посреднических операций.

2. Основателем науки управления считается:

- а) Элтон Мейо;
- б) Анри Файоль;
- в) Фредерик Уинслоу Тейлор;
- г) Мери Паркер Фоллет

3. Кто такой менеджер?

- а) крупный собственник;
- б) успешный предприниматель ;
- в) бизнесмен;
- г) руководитель, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы в рыночных условиях.

4. Главной задачей менеджера является:

- а) координация работы подчиненных;
- б) эффективное использование ресурсов;
- в) получение максимальных результатов;
- г) снижение затрат на производство единицы продукции.

5. Укажите методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

- а) организационно-административные методы управления;
- б) социально-психологические методы;
- в) экономические методы управления;
- г) самоуправление.

6. Централизация это:

- а) условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за нижними уровнями управления;
- б) условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления;
- в) условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за средними уровнями управления;
- г) условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за нижними и средними уровнями управления.

7. Что является объектом и субъектом менеджмента:

- а) технические ресурсы;
- б) финансовые ресурсы;
- в) технологии;
- г) люди.

8. В системе управления организацией – субъект управления – это:

- а) управляемая подсистема;
- б) связующая подсистема;
- в) управляющая подсистема;
- г) финансовая подсистема.

Вариант 2

1. Термин «менеджмент» принято переводить на русский язык как:
  - а) направление;
  - б) управление;
  - в) владение;
  - г) деятельность.
2. В системе управления организацией – объект управления это:
  - а) связующая подсистема;
  - б) управляющая подсистема;
  - в) финансовая подсистема;
  - г) управляемая подсистема.
3. Экономические методы воздействуют на личные интересы работников через:
  - а) правильно поставленную критику;
  - б) заработную плату, премии, штрафы;
  - в) дисциплину;
  - г) приказы.
4. Из чего состоит механизм менеджмента:
  - а) внутрифирменное управление, управление производством;
  - б) управление персоналом, управление производством;
  - в) внутрифирменное управление, управление персоналом;
  - г) все перечисленное.
5. Инновационный менеджмент - это:
  - а) самостоятельная наука;
  - б) совокупность методов управления персоналом;
  - в) совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью;
  - г) фундаментальное исследование.
6. Традиционно выделяются ..... уровня управления:
  - а) два;
  - б) четыре;
  - в) три;
  - г) пять.
7. Определите принципы, лежащие в основе менеджмента:
  - а) единоначалие, мотивация;
  - б) принцип плановости, демократизации;
  - в) принцип научной обоснованности, ответственности;
  - г) все перечисленное.
8. Социально-психологические методы менеджмента способствуют формированию в организации:
  - а) морально-психологического климата;
  - б) инфраструктуры;
  - в) иерархических отношений;
  - г) административного принуждения.

## *Тема 2. Характеристика функций управления*

### ВАРИАНТ 1.

1. Когда организацию можно считать успешной:
  - а) выпущено большое количество продукции;

- б) заключены договора с поставщиками;
  - в) выполнены поставленные цели.
2. Определите, что относится к межличностной роли руководителя:
- а) обработка всей почты;
  - б) участие в совещаниях на стороне;
  - в) составление графиков.
3. Что характерно для среднего звена управления:
- а) самый малочисленный уровень;
  - б) возглавляет отдельное подразделение;
  - в) являются буфером между другими руководителями;
  - г) обработка и передача информации.
4. Назовите представителей Классической школы в управлении:
- а) Ф. Тейлор;
  - б) Э. Мэйо;
  - в) А. Файоль;
  - г) Ф. Герцберг.
5. Какие действия относятся к функции управления – контролю:
- а) установление стандартов;
  - б) разработка Положения о премировании работников;
  - в) разработка планов;
  - г) выбор тактика и стратегии организации;
  - д) измерение достигнутых результатов.
6. Какие переменные относятся к внешней среде:
- а) законодательство;
  - б) люди;
  - в) поставщики;
  - г) состояние экономики;
  - д) конкуренты;
  - е) технология.
7. В каких отраслях внешняя среда наиболее подвижна:
- а) производство компьютеров;
  - б) машиностроение;
  - в) мебельная

- г) биотехнологии.
- 8. Чем характеризуется плоская структура управления:
  - а) большое количество уровней;
  - б) небольшое количество уровней;
  - в) безуровневая система управления.
- 9. Что относится к юридической ответственности:
  - а) нормы вредных веществ, которые выбрасываются в окружающую среду;
  - б) помощь общеобразовательной школе;
  - в) благоустройство города;
  - г) отчисления по социальному и медицинскому страхованию.
- 10. Выберите аргументы за социальную ответственность:
  - а) формирование привлекательности предприятия;
  - б) возможность оказания помощи;
  - в) незаинтересованность руководителей организаций;
  - г) неумение решать социальные проблемы.

## ВАРИАНТ 2.

- 1. Для чего необходимо управление:
  - а) обеспечить занятость населения;
  - б) достижение целей организации;
  - в) развитие науки «Менеджмент».
- 2. Что относится к горизонтальному разделению труда:
  - а) деление всего комплекса работ по стадиям производства;
  - б) установление уровней управления;
  - в) распределение полномочий между руководителями;
  - г) выбор типа управления предприятием.
- 3. Что относится к менеджеру, а не к предпринимателю:
  - а) берет на себя риск;
  - б) бюрократический стиль управления;
  - в) разработка новых идей по производству;
  - г) работа с коллективом организации;
  - д) изучение и выбор стратегии управления.
- 4. Что характерно для организаций древности:
  - а) большое количество руководителей среднего звена;
  - б) небольшое количество крупных организаций;
  - в) нет разделения на управленческий и неуправленческий труд;
  - г) существование некоммерческих организаций.
- 5. Назовите представителей Неоклассической школы в управлении:
  - а) Ф. Герцберг;
  - б) А. Слоун;
  - в) Френк и Лилия Гилбрет.
- 6. От каких факторов внешней среды зависит увеличение производства цемента:
  - а) развитие новых технологий;
  - б) удорожание сырья и материалов;
  - в) жесткое налоговое законодательство;

- г) увеличение объемов строительства.
- 7. Какие факторы относятся к среде прямого воздействия:
  - а) поставщики;
  - б) технология;
  - в) политика;
  - г) конкуренты.
- 8. Классификация технологии по Вудворд применима:
  - а) для всех видов организаций;
  - б) для промышленных предприятий;
  - в) для некоммерческих организаций.
- 9. Какие действия можно назвать социально ответственными:
  - а) получение максимальной прибыли;
  - б) озеленение города;
  - в) приобретение новых очистительных установок;
  - г) спонсорство в проведении праздника.
- 10. Какое поведение запрещается этическими нормами:
  - а) секретность информации;
  - б) вымогательство;
  - в) нарушение законов;
  - г) активная рекламная политика.

### ВАРИАНТ 3.

- 1. Почему важна внешняя среда для руководителя:
  - а) дает понимание ничтожности всех усилий по руководству;
  - б) помогает выработать неизменную концепцию руководства;
  - в) необходимо учитывать ее при принятии решений.
- 2. Что характерно для низового звена управления:
  - а) высокий уровень общения со своими подчиненными;
  - б) самый малочисленный уровень управления;
  - в) ответственность за непосредственное использование материалов;
  - г) отпечаток личности накладывается на всю организацию.
- 3. Что относится к горизонтальному разделению управленческого труда:
  - а) назначение на должность мастера;
  - б) сокращение руководителей среднего звена;
  - в) Иванов – начальник электроцеха.
- 4. Назовите представителей школы «Научного управления»:
  - а) Д. Макгрегор;
  - б) А. Слоун;
  - в) Ф. Тейлор;
  - г) Ф. Гилбрет.
- 5. Какие действия относятся к функции управления – планирование:
  - а) проведение смотров, конкурсов;
  - б) разработка плана производства и реализации;
  - в) награждение по итогам года;
  - г) прогнозирование деятельности на перспективу.

6. Какие переменные относятся к внутренней среде:

- а) люди;
- б) конкуренты; в) задачи;
- г) политическая обстановка; д) цели;
- е) законодательство.

7. Какие факторы относятся к среде косвенного воздействия:

- а) закон «О собственности»; б) «Брянсксоцбанк»;
- в) дефляция рубля; г) партия «Зеленых».

8. От каких факторов внешней среды зависит увеличение производства силикатного кирпича

- а) политика государства, направленная на развитие отрасли; б) уменьшение объемов строительства;
- в) небольшие поставки по договорам; г) снижение ставок за кредит.

9. Что относится к социальной ответственности: а)

- требования по безопасности продукции;
- б) исключение дискриминации при приеме на работу; в) благоустройство города;
- г) отчисления по социальному страхованию работников.

10. Как можно повысить этичность поведения работников:

- а) усиление заинтересованности работников в своих доходах; б) обучение этичному поведению;
- в) либеральный стиль руководства;
- г) не запрещение приема подарков и вознаграждений.

1. Как лучше работать, чтобы добиться высокой производительности:

- а) выпускать много продукции;
- б) выпускать продукцию высокого качества;
- г) большое внимание уделять рекламе продукции.

2. Назовите неформальные организации:

- а) ОАО «Мальцовский портландцемент»;
- б) оппозиция в политической партии;
- в) футбольные болельщики;
- г) городская больница;
- д) ОАО «Кристалл»;
- е) друзья – рыболовы.

3. Что относится к вертикальному разделению управленческого труда:

- а) управление предприятием осуществляет Совет директоров;
- б) назначение на должность начальника производственного отдела;
- в) сокращение руководителей среднего и низового звена.

4. Какие системы можно отнести к закрытым:
- а) часы;
  - б) ОАО «Брянскшифер»;
  - в) государство, находящееся в экономической блокаде.
5. Какие действия относятся к функции управления – организация:
- а) награждение по итогам года;
  - б) выбор количества уровней организации;
  - в) делегирование полномочий;
  - г) анализ достигнутых результатов;
  - д) определение целей организации.
6. Что характерно для организаций современности:
- а) разделение управленческого и неуправленческого труда;
  - б) небольшое количество крупных организаций;
  - в) система подготовки руководителей;
  - г) существование только коммерческих организаций.
7. Какие факторы относятся к среде косвенного воздействия:
- а) потребители;
  - б) экономика;
  - в) социокультурные факторы;
  - г) законодательство.
8. В каких отраслях внешняя среда наименее подвижна:
- а) машиностроение;
  - б) авиационно-космическая;
  - в) мебельная;
  - г) производство пищевых консервов.
9. Классификация технологии по Томпсону применима:
- а) для всех видов организаций;
  - б) для промышленных предприятий;
  - в) для некоммерческих организаций.
10. Аргументы против социальной ответственности:
- а) содействие в укреплении моральных основ общества;
  - б) увеличение издержек;
  - в) возможное оказание помощи;
  - г) формирование привлекательности предприятия.

#### ВАРИАНТ 5.

1. Чем отличается управленческий труд от неуправленческого:
- а) неоднородность выполнения операций;
  - б) большие затраты физической энергии;
  - в) нет контактов с другими людьми;
  - г) ответственность за принятие решений.
2. Что относится к менеджеру, а не к бизнесмену:
- а) владелец капитала;
  - б) профессиональный управляющий;
  - в) собственник, не занимаемый должности в организации;

- г) выбор стратегии управления;
  - д) вложение капитала в дело.
3. Какой уровень управления является самым многочисленным:
- а) управленческий;
  - б) институциональный;
  - в) технический.
4. Кто явился создателем универсальных принципов управления:
- а) Ф. Тейлор; б) Ф. Герцберг; в) Р. Лайкерт; г) А. Файоль.
5. Кого объединяет социотехническая система:
- а) машины и технологии;
  - б) техника и люди;
  - в) управляющая и управляемая подсистемы;
  - г) добыча и обработка сырья.
6. Для каких организаций внешняя среда является более сложной:
- а) ОАО «Мальцовский портландцемент»;
  - б) строительный трест;
  - в) библиотека;
  - г) хлебокомбинат;
  - д) ФИТ;
  - е) «Внешэкономбанк».
7. Какой внутренней переменной в организации труднее всего управлять:
- а) структура; б) технология;
  - в) люди; г) цели и задачи.
- Какие факторы относятся к среде прямого воздействия:
- а) конкурирующая фирма «Люкс»;
  - б) закон «О предприятиях и предпринимательской деятельности»;
  - в) инфляция;
  - г) деятельность партии ЛДПР;
  - д) молодежь, покупающая товары нашей организации;
  - е) поставки некачественного сырья.
9. Какое поведение запрещается этическими нормами:
- а) предоставление работникам фирмы дополнительных льгот (квартира, телефон, автомобиль);
  - б) раскрытие секретов компании;
  - в) высокая оплата труда по сравнению с другими фирмами;
  - г) противоправное поведение ради интересов фирмы.
10. Какие действия можно назвать социально ответственными:
- а) прием на работу молодежи, беременных женщин, инвалидов;
  - б) оказание помощи ветеранам труда;
  - в) улучшение благосостояния города;
  - г) приобретение новых очистительных установок.

### ***Тема 3. Организационные структуры***

#### **Вариант 1.**

1. Что относится к:
- а) разработка комплексного плана;

- б) выработка краткосрочных целей;
  - в) разрабатывается на высших уровнях руководства;
  - г) разрабатывается на короткий отрезок времени.
2. Охарактеризуйте стратегическую альтернативу – **ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ**.
3. Что относится к основным компонентам формального планирования:
- а) бюджет; б) тактика; в) стратегия; г) политика; д) правила и процедуры.
4. Как проводится проверка стратегии:
- а) проверяются финансовые документы;
  - б) проводится сравнение результатов работы с целями;
  - в) оценивается удовлетворенность работников в оплате труда.
5. Что является средством установления отношений между уровнями полномочий:
- а) делегирование; б) ответственность; в) должность.
6. Какому типу аппарата характерны рекомендательные полномочия?
7. Какую структуру необходимо выбрать для управления организацией, если предполагается все усилия направлять на изучение потребителей?
8. Что относится к полномочиям, а что к власти:
- а) лицо, занимаемое должность, имеет право делать;
  - б) лицо действительно может делать.

#### Вариант 2.

1. Выберите цели, относящиеся к экономической ценностной ориентации:
- а) социальная ответственность;
  - б) прибыльность;
  - в) результаты;
  - г) дизайн изделия.
2. Охарактеризуйте стратегическую альтернативу – **СОКРАЩЕНИЕ**.
3. Что характеризует тактику:
- а) разрабатывается на средних уровнях руководства;
  - б) результаты проявляются очень быстро;
  - в) результаты проявляются через большой промежуток времени;
  - г) рассчитана на длительную перспективу.
4. Что такое бюджет:
- а) метод распределения ресурсов;
  - б) компонент формального планирования;
  - в) денежные средства.
5. Кому делегируются полномочия по заключению договоров с потребителями:
- а) лицу с юридическим образованием;
  - б) начальнику отдела сбыта;
  - в) лицу с высокой коммуникабельностью.
6. Какому типу аппарата характерны функциональные полномочия?
7. Какую структуру необходимо выбрать для управления организацией, если предполагается наибольшее внимание уделить конкретному виду выпускаемых изделий?
8. На каком уровне полномочий лежит наивысшая ответственность?

#### Вариант 3.

1. Выберите цели относящиеся к эстетической ценностной ориентации
- а) моральные проблемы;

- б) прибыльность;
  - в) привлекательность изделия;
  - г) дизайн изделия и его качество.
2. Охарактеризуйте стратегическую альтернативу – РОСТ.
3. Какой компонент формального планирования полностью исключает свободу выбора:
- а) политика; б) тактика; в) правила; г) процедуры.
4. Назовите управленческие инструменты, которые используются для управления реализацией стратегического плана:
- а) управление по целям;
  - б) адаптация к внешней среде;
  - в) внутренняя координация;
  - г) бюджеты.
5. Назовите два аспекта организационного процесса:
- а) взаимоотношение полномочий;
  - б) делегирование и ответственность;
  - в) деление организации на подразделения;
  - г) возникновение административного аппарата.
6. Какому типу аппарата характерны параллельные полномочия?
7. Какую структуру необходимо выбрать для управления организацией, если планируется выход на международный уровень?
8. Что является средством для установления отношений между уровнями полномочий:
- а) ответственность;
  - б) делегирование;
  - в) должность.

#### Вариант 4.

1. Что характеризует ТАКТИКУ:
- а) разработка комплексного плана;
  - б) разрабатывается на высших уровнях руководства;
  - в) результаты проявляются очень быстро;
  - г) это краткосрочный план.
2. Какие виды деятельности относятся к процессу стратегического планирования:
- а) внутренняя координация;
  - б) разработка дополнительных ориентиров;
  - в) распределение ресурсов;
  - г) применение процедур и правил.
3. Охарактеризуйте стратегическую альтернативу – ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ.
4. Что относится к основным компонентам формального планирования:
- а) тактика; б) стратегия; в) правила и процедуры; г) политика.
5. Выберите правильное утверждение:
- а) полномочия делегируются индивиду, а не должности;
  - б) полномочия всегда ограничены;
  - в) можно иметь власть, не имея полномочий;
  - г) полномочия передаются от низших к высшим уровням управления.
6. Какому типу аппарата характерны функциональные полномочия?
7. Какую структуру необходимо выбрать для управления организацией, если это проектно-изыскательская организация или научно-исследовательский центр?

8. С какими видами деятельности связана линейная деятельность?

Вариант 5.

1. Что такое миссия организации:

- а) максимизация прибыли;
- б) четко выраженная причина существования организации;
- в) выработка целей организации.

2. В рамках альтернативы СОКРАЩЕНИЕ может быть несколько вариантов, какие?

3. Какой компонент формального планирования полностью исключает свободу выбора?

4. Какой вид полномочий имеет наибольшие пределы:

- а) рекомендательные; б) обязательные согласования;
- в) параллельные; г) функциональные полномочия.

5. Что означает принцип ЕДИНОНАЧАЛИЯ:

- а) работник должен получать полномочия только от одного начальника;
- б) во главе организации может находиться только один человек;
- в) нельзя обращаться через голову своего непосредственного начальника к руководителю высшего ранга;

г) одному руководителю должен подчиняться только один подчиненный.

6. Какие виды деятельности относятся к аппаратно-штабной деятельности, если рассматривать юридическую фирму:

- а) организация юридических служб по городу;
- б) работа отдела кадров;
- в) нотариальный отдел;
- г) бухгалтерия и финансовый отдел.

7. Как называется процесс создания иерархии уровней управления при делегировании линейных полномочий?

8. Как по другому называется бюрократическая организационная структура?

**Тема 4. Характеристика методов управления организацией**

**1. Решение это -**

- 1. выбор альтернативы;
- 2. результат выбора из нескольких возможных вариантов;
- 3. выбор альтернативы руководителем.

**2. Управленческое решение это -**

- 1. результат выбора из нескольких возможных вариантов;
- 2. результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели;
- 3. выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

**3. Цель управленческого решения заключается в принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности:**

- 1. обусловленные занимаемой должностью;
- 2. принятии верного управленческого решения;
- 3. достижении поставленных перед организацией целей

**4. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный - это решения:**

- 1. основанное на суждении;
- 2. интуитивное;

3. рациональное.

**5. Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:**

1. осторожные;
2. рациональные;
3. запрограммированные;
4. незапрограммированные.

**6. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом - это решения:**

1. основанное на суждении;
2. интуитивное;
3. рациональное.

**7. Решения, принимаемые одним специалистом или руководителем:**

1. конкурентные решения
2. адаптирующие решения
3. определяющие решения

**8. Решения, принимаемые с позиций системного подхода и учитывающие возможные последствия управленческого решения для всех частей организации:**

1. незапрограммированные решения
2. компромисс
3. запрограммированные решения

**9. Решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта резко возрастает:**

1. синергетические решения
2. асинергетические решения
3. ординарные решения

**10. На данной стадии процесса информационное решение реализуется в производственно-хозяйственной деятельности:**

1. оценка результативности управленческого решения
2. разработка и обоснование вариантов решения
3. управление реализацией решения

### ***Тема 5. Процесс управления и принятие управленческих решений в организации***

**1. Метод, который заключается в разделении задачи на составляющие, в рамках которых осуществляется поиск наиболее рациональных идей и способов их осуществления:**

1. метод фантазии
2. морфологического анализа
3. метод «мозговой атаки»

**2. Метод, основан на включении в творческую группу специалистов различных специальностей.**

1. номинальный групповой метод
2. метод принудительных связей
3. метод синектики

**3. Группа специалистов, выполняющих функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчинённым:**

1. объект управления
2. трудовой коллектив
3. субъект управления персоналом

**4. Видение менеджерами ценностей и мотивов, стимулов и установок, опасений и стремлений, в соответствии с которыми управляемые ими люди воспринимают их решение и реализуют в практической деятельности:**

1. управление
2. механизм управления
3. метод управления
4. процесс управления

**5. Предполагает использование административных механизмов, а также нормативных механизмов управления:**

1. командный метод
2. экономический метод
3. социально-психологический метод

**6. Является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других:**

1. вовлечение
2. побуждение
3. подражание
4. принуждение

**7. Обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по сути является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения:**

1. принуждение
2. осуждение
3. запрещение
4. порицание

**8. Это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии:**

1. намек
2. обман ожиданий
3. командование
4. требование

**9. Является позитивным психологическим приемом воздействия на личность и оказывает более сильное воздействие, чем осуждение:**

1. комплимент
2. совет
3. похвала
4. просьба

**10. Совокупность приемов управления, используя которые, руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели:**

1. демократический стиль управления
2. авторитарный стиль управления
3. автократический стиль управления
4. либеральный стиль управления

## *Тема 6. Коммуникации в организации*

### ВАРИАНТ 1.

1. Организационное решение – это:

- а) доведение решений до конкретных исполнителей, разработка мер поощрений и наказаний, контроль за выполнением решений;
- б) сбор информации, анализ информации, выяснение ее актуальности, определение условий, при которых проблема будет решена;
- в) это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

2. Назовите основные (базовые) типы моделей в принятии решений.

3. Неопределенная среда принятия решения характерна для следующих вопросов:

- а) разработка и внедрение новых технологий;
- б) вклад денежных средств в банк под 10% годовых;
- в) продвижение товара на новый сектор рынка;
- г) составление бухгалтерской отчетности по итогам года.

4. Что относится к объективной вероятности результата при принятии решения в условиях риска:

- а) изучение новых рынков сбыта;
- б) размещение денежных средств в банке;
- в) расчет безубыточности работы предприятия;
- г) разработка новых моделей принятия решений.

5. Что относится к основным элементам обмена информацией:

- а) размножение документов на ксероксе;
- б) отчет о производстве продукции;
- в) передача информации по факсу;
- г) электронные средства связи.

6. Какие процессы перемещения информации внутри организации относятся к вертикальным коммуникациям:

- а) обмен информацией между плановым отделом и отделом по сбыту;
- б) выдача мастером цеха производственного задания работникам;
- в) подготовка и передача отчета по выпуску продукции руководителю предприятия;
- г) проведение научной конференции по внедрению новой техники.

7. Назовите преграды в межличностных коммуникациях:

- а) преграды, обусловленные восприятием;
- б) информационные перегрузки;
- в) неудовлетворительная структура организации;
- г) неумение слушать.

### ВАРИАНТ 2.

1. Рациональное решение:

- а) это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом;
- б) это выбор, сделанный с помощью объективного аналитического процесса;
- в) это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

2. Какие примеры относятся к физической модели принятия решений:

- а) построение графика безубыточности;

- б) модель нового вида транспортных средств;
- в) чертеж завода, его уменьшенная копия;
- г) организационная схема предприятия.

3. Расставьте по порядку этапы процесса построения модели:

- а) построение;
- б) обновление модели;
- в) применение;
- г) постановка задачи;
- д) проверка на достоверность.

4. Если решение принимается, когда руководство использует математические методы и статистические данные, то

- а) вероятность результата в условиях риска субъективна;
- б) вероятность результата в условиях риска объективна.

5. Назовите основные элементы процесса обмена информацией.

6. Что относится к каналам коммуникаций:

- а) электронные средства связи;
- б) подготовка информации к передаче;
- в) передача речи и письменных материалов;
- г) систематизация статистических данных.

7. Какими способами можно добиться обратной связи в межличностных коммуникациях:

- а) контроль первых результатов работы;
- б) обратить внимание на позу человека, интонацию его голоса;
- в) ввод премирования и системы поощрений по результатам работы;
- г) пересказ подчиненным полученного задания.

### ВАРИАНТ 3.

1. Укажите причины, обуславливающие необходимость моделирования:

- а) возможность использования сложной вычислительной техники;
- б) невозможность проведения эксперимента в жизни;
- в) сложность организационных ситуаций;
- г) передача информации.

2. Назовите основные (базовые) типы моделей в принятии решений.

3. Среда, являющаяся полностью определенной, характерна для решения следующих вопросов:

- а) вклад денежных средств в 10%-е облигации;
- б) подготовка отчета по сбыту продукции;
- в) разработка новых видов продукции;
- г) выход на новые рынки сбыта.

4. Что относится к субъективной вероятности результата при принятии решения в условиях риска:

- а) инвестирование денежных средств в убыточное предприятие;
- б) покупка ценных бумаг с фиксированным доходом;
- в) выпуск совершенно новой продукции, не имеющей аналога в мире;
- г) выпуск усовершенствованной продукции.

5. Что относится к основным элементам обмена информацией:

- а) телеграмма;
- б) отбор необходимых данных для отчета;
- в) ввод данных отчета в компьютер;

г) текст делового письма.

6. Какие процессы перемещения информации внутри организации относятся к горизонтальным коммуникациям:

- а) проведение конференции по вопросам развития и внедрения новых технологий;
- б) отчет мастера перед начальником цеха;
- в) обмен информацией между бухгалтерией и финансовым отделом;
- г) ознакомление рабочих с политикой руководства по дальнейшему развитию организации.

7. Расставьте по порядку этапы обмена информацией:

- а) кодирование и выбор канала;
- б) передача;
- в) декодирование;
- г) зарождение идеи.

#### ВАРИАНТ 4.

1. Какие примеры относятся к аналоговой модели принятия решений:

- а) график, показывающий соотношение между объемами производства и издержками;
- б) чертеж размещения основного оборудования в цехе;
- в) модель линейного программирования;
- г) построение структуры организации.

2. Если решение принимается, когда руководство не располагает достоверной информацией, а полагается на свой опыт, то:

- а) вероятность результата в условиях риска субъективна;
- б) вероятность результата в условиях риска объективна.

3. Риск, как среда принятия решений, характерен для следующих вопросов:

- а) внедрение прогрессивных технологий в производство;
- б) выполнение договора поставки;
- в) планирование выпуска продукции по действующей мощности предприятия;
- г) сокращение численности работников предприятия.

4. Расставьте по порядку этапы рационального решения проблем:

- а) выявление альтернатив;
- б) окончательный выбор;
- в) формулировка ограничений и критериев для принятия решения;
- г) диагноз проблемы;
- д) оценка альтернатив.

5. Назовите известные вам каналы в процессе обмена информацией.

6. Назовите основные элементы процесса обмена информацией:

- а) декодирование; б) канал;
- в) отправитель; г) идея;
- д) сообщение; е) получатель;
- ж) передача;
- з) кодирование.

7. Что означает «эффективно слушать»:

- а) всегда улыбаться;
- б) уметь слушать чувства людей;
- в) задавать вопросы;
- г) престать говорить;
- д) отстаивание своих идей.

| Форма<br>текущего<br>контроля | Критерии оценки                                                                                                                    |                                                                                                                                 |                                                                                                                                      |                                                                                                                                              |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | отлично                                                                                                                            | хорошо                                                                                                                          | удовлетворитель-<br>но                                                                                                               | неудовлетво-<br>рительно                                                                                                                     |
| Тестирование                  | Глубокое знание<br>темы, 91-100%<br>правильно<br>выполненных<br>заданий или при<br>наборе<br>обучающимся<br>от 91 до 100<br>баллов | Хорошее<br>понимание темы,<br>90-71% правильно<br>выполненных<br>заданий или при<br>наборе<br>обучающимся<br>от 71 до 90 баллов | Плохое<br>понимание<br>темы, 70-51%<br>правильно<br>выполненных<br>заданий или при<br>наборе<br>обучающимся<br>от 51 до 70<br>баллов | Обучающийся<br>не усвоил тему,<br>менее 50%<br>правильно<br>выполненных<br>заданий или<br>при наборе<br>обучающимся<br>от 0 до 50_<br>баллов |

## Комплект задач

### Практическая работа № 1 -Построение структуры управления конкретной организацией

#### Цели занятия:

1. Определить преимущества и недостатки различных организационных структур управления
2. Спроектировать организационную структуру управления на примере конкретной организации

#### Задания для самостоятельного выполнения:

Исходные данные:

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы организационных структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную и матричную.

Линейная организационная структура характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель-единоначальник, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Эта структура базируется на вертикальном разделении управленческого труда и приводит к управлению по уровням.

Функциональная организационная структура предполагает специализацию выполнения отдельных функций управления. Для осуществления этих функций выделяются специальные подразделения. Функциональная организация управления базируется на горизонтальном разделении управленческого труда, предполагающем деление большого объема работы на части.

Линейно-функциональные организационные структуры позволяют в значительной мере устранять недочеты как линейного, так и функционального управления. Специфика комбинированных систем управления состоит в создании функциональных служб для подготовки данных для линейного руководителя в целях компетентного решения им возникающих производственных и управленческих задач.

Матричная организационная структура является вариантом проектной и образуется путем наложения проектной на постоянную для данной организации функциональную структуру.

### Вариант № 1

Задание № 1 Определите преимущества и недостатки линейной и функциональной организационных структур.

Линейная организационная структура управления

| Преимущества | Недостатки |
|--------------|------------|
| 1.           | 1.         |
| 2.           | 2.         |
| 3.           | 3.         |

Функциональная организационная структура управления

| Преимущества | Недостатки |
|--------------|------------|
| 1.           | 1.         |
| 2.           | 2.         |
| 3.           | 3.         |

### Задание № 2

Продумайте схему и спроектируйте вариант структуры управления в Вашей известной Вам организации. В соответствии с этим:

- 1) Определите название и организационно-правовую форму предприятия.
- 2) Разработайте схему организационной структуры управления.
- 3) Определите тип организационной структуры. Обоснуйте свой выбор.

Вариант № 2

Задание № 1 Определите преимущества и недостатки линейно-функциональной и матричной организационных структур.

Линейно-функциональная организационная структура управления

| Преимущества | Недостатки |
|--------------|------------|
| 1.           | 1.         |
| 2.           | 2.         |
| 3.           | 3.         |

Матричная организационная структура управления

| Преимущества | Недостатки |
|--------------|------------|
| 1.           | 1.         |
| 2.           | 2.         |
| 3.           | 3.         |

### Задание № 2

Продумайте схему и спроектируйте вариант структуры управления в Вашей известной Вам организации. В соответствии с этим:

- 1) Определите название и организационно-правовую форму предприятия.
- 2) Разработайте схему организационной структуры управления.
- 3) Определите тип организационной структуры. Обоснуйте свой выбор.

**Практическая работа №2. Составление стратегических и тактических планов организации.**

Составить стратегический и тактический план организации по выбору студента по предложенному плану.

### 1. Миссия организации.

Для выбора миссии организации необходимо ответить на вопросы:

Кто наши клиенты? Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?

Важность и необходимость данной организации для общества и экономики страны?

### 2. Цели организации.

Определите сначала ценности высшего руководства (теоретические, экономические, политические, социальные и т.д.)

На основании ценностей выработать одну-две цели для организации. Цели должны быть краткими, точными, достижимыми, не противоречить друг другу.

### 3. Анализ внешней среды.

Необходимо рассмотреть четыре области внешней среды (по выбору студента), в которой действует организация.

Оформляется в виде таблицы:

| Области, в которых действует организация                                                                                    | Возможности | Угрозы |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|
| -экономика<br>- политика<br>- рынок<br>- технология<br>- конкуренция<br>- международное положение<br>- социальное поведение |             |        |

### 4. Управленческое обследование.

Рассматриваются все области внутренней среды организации.

Оформляется в виде таблицы:

| Зоны обследования                                                                                             | Что необходимо иметь в данных функциональных зонах, чтобы достичь поставленных целей |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| - маркетинг<br>- финансы<br>- производство (операции)<br>- человеческие ресурсы<br>- культура, образ компании |                                                                                      |

**5. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии,** которая наиболее подходит организации для выполнения поставленных целей.

Необходимо ответить, почему данная альтернатива подходит (не подходит) для организации (можно рассмотреть ресурсы организации: материальные, финансовые, человеческие, а также положение на рынке, потребители и др.)

Оформляется в виде таблицы:

| Стратегические альтернативы                                  | Подходит | Не подходит |
|--------------------------------------------------------------|----------|-------------|
| - ограниченный рост<br>- рост<br>- сокращение<br>- сочетание |          |             |

Необходимо выбрать одну стратегическую альтернативу, которая наиболее подходит организации.

## 6. Реализация стратегического плана.

Необходимо рассмотреть все компоненты формального планирования.

### А) Тактика.

Разработка тактических задач для реализации целей организации.

Оформляется в виде таблицы:

| Конкретизация целей  | Дата выполнения | Ответственный             |
|----------------------|-----------------|---------------------------|
| 5-6 конкретных задач |                 | Руководитель отдела, цеха |

### Б) Политика.

Выберите девиз, под которым будет работать организация для достижения целей.

### В) Процедуры.

Разработайте конкретные процедуры для выполнения целей и задач.

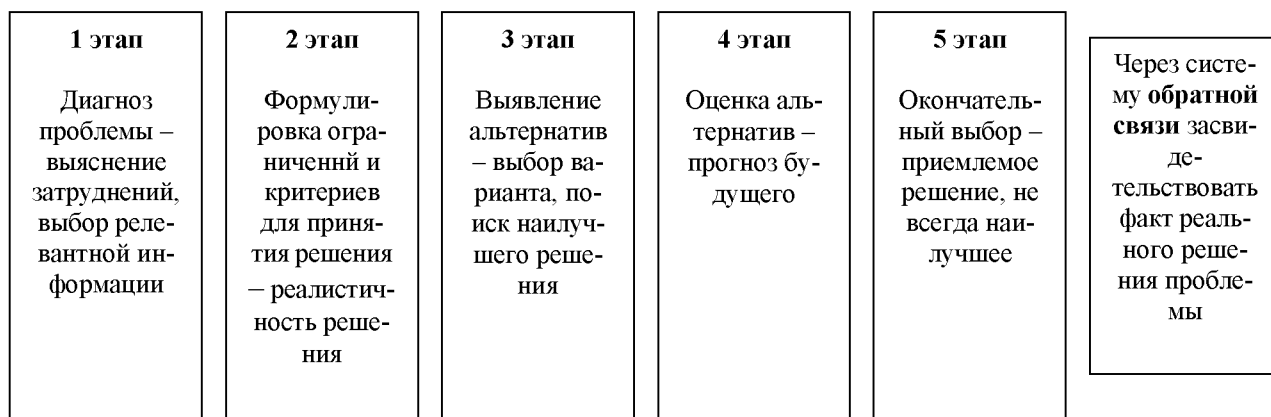
### Г) Правила.

Какие правила будут действовать в вашей организации?

## Практическая работа №2. Разработка управленческих решений с помощью различных методов.

На примере любой организации рассмотреть процесс принятия решений по определенной проблеме, используя приведенную схему:

### Этапы рационального решения проблем:



Выбор проблемы осуществляется по вариантам:

1. Получение прибыли от инвестиционной деятельности.
2. Получение дополнительной прибыли от увеличения сбыта продукции.
3. Увеличение прибыли за счет программы стимулирования сбыта.
4. Увеличение прибыли за счет роста качества выпускаемой продукции.
5. Увеличение прибыли за счет снижения затрат на производство продукции.
6. Рост производительности в связи с модернизацией оборудования.
7. Рост производительности за счет наращивания мощности предприятия.
8. Рост производительности за счет увеличения выработки продукции на одного работника.
9. Увеличение производительности за счет ввода новой системы мотивации труда.
10. Рост производительности за счет ввода новых технологий.

ра-

Разработать и построить дерево целей.

### **Практическая работа №3. Разрешение заданной конфликтной ситуации.**

#### Характеристика проблемной ситуации

Половину дня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. до конца рабочего дня прибыли, наконец, автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины – заказные, и предприятию придется платить значительный штраф за простой.

*Мастер Ломов (обращаясь к рабочим):* - Разгружайте.

*Рабочие:* - Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает.

*Мастер:* - Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать!

*Бригадир (нерешительно):* - Надо разгружать, ребята.

*Рабочие:* - Платите за сверхурочные по 20 усл. ед.

*Рабочий Крюков (опытный, авторитетный, 40 лет):* - Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да еще бесплатно. Платите, а не хотите платить – привозите вовремя, а мы разгрузим.

*Мастер (обращаясь к бригадиру при всех):* - Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?!

Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся. Остальные собираются домой.

Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

*Начальник цеха (не вникая в подробности):* - Что еще за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?!

*Мастер:* - Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались.

*Начальник цеха:* - Не твое дело! Зови бригаду!

Приходит бригада. От ее имени выступает Крюков, требуя уплатить сверхурочные по 20 усл. ед.

*Начальник цеха:* - Платить не буду! Полдня сидели, не устали!

*Крюков:* - Пошли домой, ребята.

Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать.

Мастер идет в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с ее мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку.

Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер ломов обещает выплатить по 15 усл. ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу).

Мастер, показав, куда складывать материал, ушел не дожидаясь конца разгрузки.

На следующий день, придя на работу, он узнал, что Крюков и еще трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд на сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ (погрузочно-разгрузочные работы выполняла бригада с повременной, а не сдельной формой оплаты труда), он обратился за помощью к начальнику цеха.

Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все как было.

*Начальник цеха:* - Понимаешь, получилась такая история. Помоги с нарядами. Как-то надо выкручиваться.

*Начальник ОТиЗ:* - Да, сочувствую, но ничем помочь не могу. Сходи к заместителю директора.

*Заместитель директора, выслушав начальника цеха:* - Сколько времени работали? Один час. По 15 усл. ед. на человека? Какие деньги? Платить должны виновные.

Вызывает начальника отдела снабжения.

*Заместитель директора:* - Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить?

*Начальник ОМТС:* - А мы не виноваты. Видимо не было заказных машин. Надо узнать у диспетчера.

*Заместитель директора звонит диспетчеру:* - Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику?

*Диспетчер:* - Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъемник.

*Заместитель директора звонит заведующему складом:* - Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную!

*Заведующий складом:* - Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошел вовремя инструктаж и был неожиданно отстранен от работы.

К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезенного накануне гетинакса, явившемся следствием повреждений фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала гетинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было.

*Заместитель директора издает распоряжение:*

«Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 усл. ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчиненными ему работниками.

С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл. ед.).

Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ».

Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подает заявление об уходе.

В итоге через две недели из цеха уволилось пять человек.

#### Следует рассмотреть вопросы:

- \* Кто виноват в этой производственной ситуации?
- \* Какой ущерб нанесен цеху?
- \* Как можно было разрешить производственный конфликт?

Определить по 10-балльной системе степень виновности в производственном конфликте каждого из участников, указав последовательность (очередность).

### **Практическая работа № 4 Конфликты и способы их разрешения**

**Цель занятия:** Описать конфликт на примере конкретной ситуации

**Исходная ситуация:**

Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем. Опишите данный конфликт в соответствующих терминах, заполнив таблицу.

**Описание конфликта**

| Термины                                                                                | Краткий ответ | Ситуационное объяснение (7-10 слов) |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------|
| Источник или причина конфликта                                                         |               |                                     |
| Конструктивные начала конфликта                                                        |               |                                     |
| Уровень конфликта (вид конфликта)                                                      |               |                                     |
| Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны учащегося                   |               |                                     |
| Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны преподавателя (ваше мнение) |               |                                     |

**Практическая работа № 5. Использование приемов достижения расположенности подчиненных.**

*Подготовка к практической работе.*

**Задание 1.** Изучение коммуникационного процесса в организации.

На основе приведенного примера необходимо определить:

- Тип коммуникаций (вертикальные, горизонтальные).
- Вид передаваемой информации (внутренняя, внешняя).
- Основные элементы и этапы коммуникационного процесса.
- Построить модель коммуникационного процесса.

**Пример:**

1. Чтобы повысить производительность оборудования необходимо произвести изменения в технологии производства продукции. Технолог цеха передает лично служебную записку и устно объясняет начальнику цеха суть предлагаемых мероприятий.

2. Рассмотрев данное предложение и одобрив мероприятия, начальник цеха через канцелярию завода направляет данную служебную записку директору по производству.

3. Директор по производству положительно оценив предлагаемые мероприятия, изложенные в служебной записке, готовит приказ по заводу. В данном приказе указываются необходимые действия для реализации мероприятий. Приказ направляется в отдел главного технолога, главного механика, конструкторский отдел для разработки технической документации.

**Выполнение задания:**

**1-й этап.** Тип коммуникаций: вертикальные.

Вид информации: внутренняя.

*Рассмотрим коммуникационный процесс по элементам:*

Отправитель: технолог цеха.

Сообщение: мероприятия по разработке новой технологии.

Канал: служебная записка, диалог.

Получатель: начальник цеха.

*Выделяем этапы коммуникационного процесса:*

Идея: повышение производительности оборудования.

Кодирование: письменное сообщение, устная речь.

Передача: личная.

Декодирование: одобрение предложения.

Построение модели коммуникационного процесса.



**Задание 2.** Применение трансакционного анализа для успешного общения.

На основе приведенных примеров диалога руководителя и подчиненного проведите следующую работу:

- Оцените варианты диалога по системе трансакционного анализа.
- Составьте форму трансакта по заданной форме.
- Разработайте свой трансакт по заданной форме.

**Пример:**

*Руководитель:*

1. Иван Петрович, Вы должны к 1.06. подготовить отчет по остаткам материальных ценностей на складе.
2. Иван Петрович, сколько можно Вас предупреждать о выполнении отчета.
3. Пожалуйста, сделайте отчет, а то у меня будут неприятности от высшего руководства.

*Подчиненный:*

1. Что Вы меня постоянно контролируете, я знаю, когда сдавать отчет.
2. Отлично, все будет сделано в срок.
3. Дайте мне еще недельку, что-то я совсем не вовремя расхворался.

**Ответ:**

Руководитель: 1 – В, 2 – Р, 3 – Ре.

Подчиненный: 1 – Р, 2 – В, 3 – Ре.

Заданная форма: **В – Ре:** *Руководитель:* Иван Петрович, Вы должны к 1.06. подготовить отчет по остаткам материальных ценностей на складе.

*Подчиненный:* Дайте мне еще недельку, что-то я совсем не вовремя расхворался.

**Вариант 1.**

**Задание 1.** Изучение коммуникационного процесса в организации.

На основе приведенного примера необходимо определить:

- Тип коммуникаций (вертикальные, горизонтальные).

- Вид передаваемой информации (внутренняя, внешняя).
- Основные элементы и этапы коммуникационного процесса.
- Построить модель коммуникационного процесса.

**Выполнение задания по следующей схеме:**

1. Тип коммуникаций:
2. Вид информации:
3. Рассмотрим коммуникационный процесс по элементам:
  - Отправитель:
  - Сообщение:
  - Канал:
  - Получатель:
4. Выделяем этапы коммуникационного процесса:
  - Идея:
  - Кодирование:
  - Передача:
  - Декодирование:
5. Построение модели коммуникационного процесса.

**Пример:** Начальник цеха Сидоров В. П. передал служебную записку в отдел кадров на повышение разряда слесаря Скворцова А. В.

### **Задание 2. Применение транзакционного анализа для успешного общения.**

На основе приведенных примеров диалога руководителя и подчиненного проведите следующую работу:

- Оцените варианты диалога по системе транзакционного анализа.
- Составьте форму транзакта по заданной форме.
- Разработайте свой транзакт по заданной форме.

**Пример:**

*Руководитель:*

1. Антонина Петровна, предоставьте отчет в налоговую инспекцию до 1.04, для нашей фирмы это очень важно.
2. Вы должны предоставить отчет в налоговую инспекцию до 1.04, ил я буду считать Вас не компетентным работником.
3. Что нам делать, необходимо предоставить отчет в налоговую инспекцию до 1.04, а мы не укладываемся в сроки.

*Подчиненный:*

1. Постараемся все сделать в срок, но нам необходим еще один работник.
2. Мы, наверное, не справимся к сроку, и придется вам, как руководителю за это отвечать, так как это вы не организовали правильно работу нашего отдела.
3. Может быть все обойдется, и нам дадут еще недельку для доработки отчета.

Заданная форма: **Ре – В.**

Заданная форма: **В – Р.** Придумать самостоятельно.

| Форма текущего | Критерии оценки |        |                   |                |
|----------------|-----------------|--------|-------------------|----------------|
|                | отлично         | хорошо | удовлетворительно | неудовлетвори- |

|               |                                                             |                                                              |                                                             |                                                                     |
|---------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| контроля      |                                                             |                                                              |                                                             | тельно                                                              |
| Решение задач | Глубокое знание темы, 91-100% правильно выполненных заданий | Хорошее понимание темы, 90-71% правильно выполненных заданий | Плохое понимание темы, 70-51% правильно выполненных заданий | Обучающийся не усвоил тему, менее 50% правильно выполненных заданий |

## Деловая (ролевая) игра

### Тема 6. Коммуникации в организации

#### Деловая игра: Проведение производственного совещания.

##### *Цель игры:*

Привитие практических навыков в проведении собраний и совещаний, коллективном обсуждении организационных вопросов и принятии решений, ознакомлении и усвоении порядка работы предприятия.

Деловая игра расширяет знания по вопросам принятия управленческих решений, планирования деятельности предприятия. Рассматриваются коммуникации внутри организации, построение структуры управления, распределение полномочий и ответственность, мотивация работников.

##### *Подготовка игры:*

##### *Руководитель игры:*

- ✓ готовит исходные данные, характеризующие деятельность предприятия, которым предстоит руководить обучаемым (см. приложения),
- ✓ изучает участников игры и предварительно планирует распределение игровых ролей,
- ✓ разрабатывает сценарий игры и проводит краткий инструктаж с участниками,
- ✓ определяет регламент и выход из игры.

##### *Участники игры:*

- ✓ изучают необходимую литературу по теме (исходные данные),
- ✓ предварительно определяют, в какой должности они хотели бы принять участие в игре,
- ✓ составляют краткий примерный перечень прав и обязанностей по этим должностям,
- ✓ готовят для обсуждения организационную структуру предприятия, название и фирменный знак (по аналогии с исходными данными).

##### *Условия игры:*

Все участники игры получают необходимые сведения о предприятии уже работающем в нашем регионе (исходные данные из приложения). На основании этих данных участники игры производят выборы руководителей предприятия и разработают свой пакет документов.

С этой целью проводится собрание с *повесткой дня*:

1. Выбор руководителей предприятия.
2. Распределение обязанностей персонала.

##### *Сценарий игры:*

Руководитель игры назначает председателя и секретаря производственного совещания. Ставит перед председателем задачу подготовить и провести совещание с повесткой дня *«Выборы руководителей предприятия с распределением обязанностей»*.

Необходимо выбрать следующих руководителей (схема управления базовым предприятием):

Генеральный директор  
Технический директор  
Директор по производству  
Зам. генерального директора по общим вопросам  
Директор по персоналу  
Директор по транспортной логистике  
Директор по режиму  
Главный бухгалтер  
Помощник генерального директора  
Начальники отделов и цехов.

### ***Действия председателя совещания:***

Председатель объявляет о начале совещания, разъясняет повестку дня, определяет регламент проведения собрания, предлагает способ голосования по кандидатурам. В дальнейшем руководит ходом проведения совещания по выбору руководителей предприятия.

### ***Действия секретаря:***

Секретарь ведет протокол собрания (см. приложение), фиксирует все выступления и процесс голосования. А также отвечает за оформление протокола, его подписание, формирование необходимого пакета документов (разработанные выбранными руководителями должностные инструкции, положения об оплате труда и премировании и др.).

После выборов и назначения участников игры на должности, они должны осознать свои права и ответственность по занимаемым ими должностям.

При успешном решении «кадровых вопросов» руководитель дает ряд вводных заданий всем участникам игры и контролирует их выполнение.

### ***Задания:***

1. Каждому руководителю составить схему организационной структуры своего подразделения и определить вертикальные и горизонтальные коммуникации.
2. Продумать численный состав своих подразделений по профессиям, специальностям и квалификации.
3. Участники игры должны разработать Положение об оплате труда и премировании своих работников, рассчитать годовой Фонд оплаты труда по своим подразделениям и попытаться утвердить его у высшего руководства предприятия.
4. Генеральный директор может принимать решения по изменению организационной структуры предприятия (дополнить или ликвидировать существующие подразделения действующего предприятия). Определяет производственную программу предприятия и доводит ее до своих подчиненных. Утверждает пакет документов, разработанных руководителями среднего звена управления. Готовит проект приказа № 1 о назначении на должность руководителей предприятия.
5. Каждый руководитель и генеральный директор разрабатывают должностные инструкции для своей должности.
6. Специальное задание начальнику отдела маркетинга (сбыта): разработать новую торговую марку (фирменный знак) предприятия.

После завершения работы руководитель игры заслушивает доклады всех руководителей, раз-

бирает возникшие разногласия между высшим и средним звеньями руководства и предоставляет время для оформления принятых решений в письменном виде.

### **Выход (итог) игры:**

Протокол производственного совещания по указанной повестке.

Схема организационной структуры предприятия и организационной структуры подразделений и служб.

Численный состав подразделений и служб с указанием профессий, специальности и квалификации персонала.

Примерный расчет годового фонда оплаты труда по подразделениям и службам и всего по предприятию.

Приказ № 1 о назначении на должность руководителей высшего и среднего звена управления.

Все необходимые материалы приводятся в приложениях и раздаются участникам деловой игры.

| Форма текущего контроля | Критерии оценки                           |                                           |                                          |                                            |
|-------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                         | отлично                                   | хорошо                                    | удовлетворительно                        | неудовлетворительно                        |
| Деловая (ролевая) игра  | При наборе обучающимся от 20 до 29 баллов | При наборе обучающимся от 10 до 20 баллов | При наборе обучающимся от 0 до 10 баллов | При наборе обучающимся от - 12 до 0 баллов |

За участие в деловой игре обучающемуся начисляются баллы в соответствии с представленными ниже критериями:

- инновационность предложенной идеи от 0 до 10 баллов;
- степень проработки материала от 0 до 5 баллов;
- самопрезентация участников команды и результатов их работы от 0 до 5 баллов;
- активность команды во время групповой работы от -3 до +3 баллов;
- аргументированность ответов с целью защитить выдвинутую позицию от -3 до +3 баллов;
- активность команды как оппонента при обсуждении вариантов других команд от -3 до +3 баллов;
- несоблюдение регламента: игровой командой докладчиком от -3 до -1 балла.

## **Кейс-стади**

### **Тема 1. Сущность и основные понятия, используемые в менеджменте**

#### **Ситуация 1. Свод законов царя Вавилонии Хаммурапи (1792-1750 гг. до н. э.)**

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданого покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на

месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную — лишался рук. Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий. Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

**Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:**

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения
2. человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные
3. стороны наблюдаются у этого явления?
4. Чьи интересы защищали эти законы?

6. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

**Ситуация 2. Из книги китайского реформатора Шан Яна (390 - 338 гг. до н. э.)**

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет...

...Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного — из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные...

Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

**Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:**

1. Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период
2. в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство
3. и начало развиваться крупное строительство, как оценить
4. значение проводимых реформ?
5. К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?

## 6. Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

### **Ситуация 3. Помощь государства или собственная инициатива?**

Два предприятия работают на «оборонку». Первое является чисто оборонным, получает дотации и льготы от государства, что очень важно в период спада экономики. Второе не является чисто оборонным, но большая часть его наукоемкой продукции предназначена для аэрокосмической и оборонной отраслей. Как поступить руководству второго предприятия при перестройке экономических отношений, переходе к рынку в условиях спада производства? Проще всего требовать от государства помощи на конверсию. Однако не так поступил воронежский концерн «Энергия». За шесть послереформенных лет концерн удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства. Все происходило при неизменной численности работающих. В то же время большинство предприятий «оборонки», получая кредиты государства, еле сводит «концы с концами», ожидая новых «вливаний». В чем причина успешной конверсии «Энергии»? Этот концерн сформировал относительно самостоятельные научно-производственные комплексы, которые заработали, используя маркетинг; создал свой коммерческий банк, реорганизовал структуру управления и форму собственности. Идеология администрации фирмы — гарантирование работникам постоянной работы в концерне «Энергия».

### **Ситуация 4. В условиях развитого рынка и экономики кто победит: большая или малая фирма?**

Понимая, что компьютер — это знамение будущего и продажа компьютеров — самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А — одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить их в это дело, потратив на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б — это всего два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике сводится к продаже «голубых коробочек» — устройств для незаконных бесплатных междугородных разговоров. Перед началом разработки своей ЭВМ они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб — квартира (и вообще единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется успешней фирма А или Б?

Очевидно, ответ; фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «RCA». Ее компьютеры, по-видимому, вам не известны, потому что в 1976 г. потеряв более 300 млн долл., она свернула свое компьютерное производство. Фирма Б — это «Эппл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., через шесть лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 преуспевающих фирм, публикуемый журналом «Форчун».

### **Ситуация 5.**

**Консерватизм: всегда ли это плохо?** Как и компания «RCA» в предыдущей ситуации, данная компания А является корпорацией-гигантом, стремящимся захватить большую часть рынка компьютеров. Компания А имеет еще более консервативный имидж в обществе, чем «RCA». До недавнего времени в компании существовало правило, предписывающее, чтобы все служащие

— мужчины, даже ремонтные рабочие, появлялись на работе в белых рубашках и в галстуках. За 75 лет существования эта компания никогда не считалась научно-техническим лидером. Продукция ее не представляет собой «последнее слово техники», тем не менее компания назначает цену приблизительно на 25% выше цены аналогичной продукции конкурентов. Компания устанавливает низкие планы реализации и стимулирует продавцов брать с клиентов поменьше денег «сверху». Для этого компания иногда прибегает к таким необычным мероприятиям, как праздники на стадионе, когда на поле выбегают продавцы и на табло высвечиваются цифры, сообщающие количество проданных ими изделий и вырученных при этом денег. Есть ли у этой компании шанс конкурировать против такого активного соперника, как «Эпл», в бизнесе персональных компьютеров? На этот вопрос бывший президент компании «Эпл» А. С. Мараккула ответил, что имеются три крупнейших конкурента его компании - это IBM, IBM и IBM. Компания же, о которой здесь идет речь (А), и есть компания IBM. Оценка господина А. С. Мараккулы оказалась зловеще правильной, когда персональные компьютеры IBM стремительно поднялись на первое место в данной отрасли, «отхватив» при этом «солидный кусок» от объема рынка и продаж.

**Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:**

1. Что обеспечило успех деятельности предприятия, фирмы в каждой из данных ситуаций?
2. Можно ли считать, что помощь государства играет решающую роль в выживании фирмы в критических условиях?
3. Является ли гарантией успеха высокая техническая мощь фирмы?
4. Всегда ли консерватизм мешает выживанию и достижению успеха фирмы?
5. В какой степени он нужен?
6. Что общего в достижении успеха всеми рассмотренными отечественными и зарубежными предприятиями?

### ***Рациональное использование времени менеджера***

**Ситуация 1.** На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

- а) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;
- б) даете ему в помощники еще несколько человек и делите премию между ними;
- в) отказываете ему в его требовании, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;
- г) поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

**Ситуация 2.** Вы возложили на своего подчиненного, бригадира ремонтной организации, ответственность за обучение молодых работников. Для этого Вы предоставили ему определенные права. Некоторое время спустя, проходя мимо, Вы невольно становитесь свидетелем того, как он занимается с новичком, и обнаруживаете, что делает он это совершенно неправильно. Как Вы поступите?

**Ситуация 3.** Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:

- а) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;
- б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

**Ситуация 4.** Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите: ...

**Ситуация 5.** Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего. Как следует поступить в этой ситуации?

**Ситуация 6.** Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением Вашего ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

- а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;
- б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;
- в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных ситуациях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;
- г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

**Ситуация 7.** Директор одной крупной фирмы делегировал подчиненному свои функции, которые заключались в следующем: подчиненный должен был пойти на важную встречу с заказчиком и заключить очень важный договор. Директор был уверен в компетентности этого работника и его способностях, но внезапно директор узнает о том, что подчиненный переусердствовал и все испортил. Директор вызывает его и говорит: ...

**Ситуация 8.** Вы – руководитель, который довольно успешно применяет приемы делегирования. Один из Ваших подчиненных все делает сам, никому ничего не доверяет, а поэтому часто задерживается на работе, сильно устает.

Вы приглашаете его на беседу, где подробно и убедительно рассказываете ему о делегировании и просите попробовать этот метод, мотивируя это своими высокими показателями в работе и отличным качеством.

Через месяц проходит производственное совещание, где обсуждаются результаты работы, и оказывается, что на участке этого подчиненного самые низкие результаты, хотя раньше было наоборот. Директор высказывает недовольство по этому поводу, на что подчиненный отвечает: «Вы же сами мне так посоветовали». Вы говорите....

| Форма текущего контроля | Критерии оценки |         |                   |                     |
|-------------------------|-----------------|---------|-------------------|---------------------|
|                         | отлично         | хорошо  | удовлетворительно | неудовлетворительно |
| Кейс-                   | Глубокое знание | Хорошее | Плохое понимание  | Обучающийся не      |

|        |                                                      |                                                                  |                                                     |                                                                  |
|--------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| задача | темы, 91-100%<br>правильно<br>выполненных<br>заданий | понимание<br>темы, 90-71%<br>правильно<br>выполненных<br>заданий | темы, 70-51%<br>правильно<br>выполненных<br>заданий | усвоил тему,<br>менее 50%<br>правильно<br>выполненных<br>заданий |
|--------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|

### **Комплект оценочных средств по формам промежуточного контроля**

Методические указания по проведению зачета с оценкой.

Место проведения: учебная аудитория.

Условия проведения: каждый студент должен работать индивидуально.

Использование вспомогательной литературы и подсказок не допускается.

Порядок проведения: рекомендуется зачет с оценкой проводить письменно, в виде теста и задачи.

### **Перечень рекомендуемых вопросов для подготовки к зачету с оценкой**

1. Содержание понятия «менеджмент» и «управление».
2. Подходы к определению сущности менеджмента.
3. Закономерности, принципы и основные категории менеджмента.
4. Развитие теории и практики управления в России в первой половине 20 века.
5. Развитие теории и практики управления в России во второй половине 20 века.
6. Современный российский менеджмент.
7. Характеристика американской модели менеджмента.
8. Характеристика японской модели менеджмента.
9. Западноевропейская модель менеджмента.
10. Сущность и взаимосвязь функций управления.
11. Функция планирования.
12. Функция организации.
13. Функция мотивации.
14. Функция контроля.
15. Миссия как главная цель организации.
16. Цели организации.
17. Методология стратегического управления, объективные причины ее возникновения и использования.
18. Системный и ситуационный подход к управлению.
19. Внутренняя среда организации.
20. Внешняя среда организации.
21. Бизнес-план как отражение стратегии организации.
22. Контроль как функция управления.
23. Этапы процесса контроля.
24. Поведенческие аспекты контроля.
25. Характеристики эффективного контроля.
26. Контроллинг как инструмент управления предприятием.
27. Понятие организационной культуры.
28. Виды организационной культуры.
29. Содержание и виды управленческих решений.
30. Процесс принятия решений.

31. Методы принятия и оптимизации решений.
32. Роль информации в процессе управления.
33. Информатизация в процессе управления.
34. Сущность и содержание понятия «организационная структура управления».
35. Типы организационных структур.
36. Проектирование организационных структур.
37. Содержание понятия «мотивация».
38. Содержательные теории мотивации.
39. Процессуальные теории мотивации.
40. Теория мотивационного комплекса трудовой деятельности.
41. Сущность инновационного менеджмента.
42. Классификация инноваций.
43. Инновации как объект управления.
44. Функции инновационного менеджмента.
45. Методы инновационного менеджмента.
46. Понятие и эволюция финансового менеджмента.
47. Функции финансового менеджмента.
48. Финансовый механизм и методы финансового менеджмента.
49. Персонал предприятия как объект управления.
50. Подбор персонала.
51. Обучение персонала.
52. Понятие о конфликтах в управлении и их классификация.
53. Причины, вызывающие конфликтные ситуации.
54. Внешнеэкономические связи и международный менеджмент.
55. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельностью.
56. Основы правового регулирования внешнеэкономической деятельности организаций.
57. Общие понятия об эффективности менеджмента.
58. Показатели экономической эффективности.
59. Экологическая и социальная эффективности

## Форма примерного билета для проведения зачета с оценкой

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

Отдел среднего профессионального образования

|                                                                                                                             |                                                         |                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Рассмотрено предметно-цикловой комиссией специальности<br><hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/> наименование комиссии | <b>Билет к зачету с оценкой № 1</b>                     | <b>УТВЕРЖДАЮ:</b>                                          |
| Протокол № __ от «__» ____ 202__ г.                                                                                         | Дисциплина _____<br>код и наименование дисциплины       | Начальник отдела СПО<br>_____ С.А. Марковская<br>(подпись) |
| Председатель ПЦК<br>_____ / _____ /<br>(подпись) (расшифровка подписи)                                                      | Специальность _____<br>код и наименование специальности |                                                            |

Ведущий преподаватель

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(расшифровка подписи)

| Форма<br>итогового<br>контроля | Критерии оценки                                                         |                                                                          |                                                                            |                                                                                    |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | отлично                                                                 | хорошо                                                                   | удовлетвори-<br>тельно                                                     | неудовлетво-<br>рительно                                                           |
| зачет с<br>оценкой             | Глубокое знание<br>темы, 91-100%<br>правильно<br>выполненных<br>заданий | Хорошее понимание<br>темы, 90-71%<br>правильно<br>выполненных<br>заданий | Плохое<br>понимание темы,<br>70-51%<br>правильно<br>выполненных<br>заданий | Обучающийся<br>не усвоил<br>тему, менее<br>50% правильно<br>выполненных<br>заданий |