

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ)

**Калужский филиал Финуниверситета**

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по учебной дисциплине

**ОП. 09 Менеджмент**

по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Калуга 2024 г.

РАССМОТРЕН  
Предметной (цикловой) комиссией

Разработан на основе Федерального  
государственного образовательного  
стандарта среднего профессионального  
образования по специальности 38.02.03  
Операционная деятельность в логистике

Протокол №04

от «29» ноября 2024 г.

Председатель  
предметной (цикловой) комиссии

Заместитель директора  
по учебно-методической работе

 С.М. Багирова

 О.М. Орловцева

ОДОБРЕН  
Учебно-методическим советом Калужского  
филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»

Протокол №02  
от «29» ноября 2024 г.

Составитель: Денисова Е.В. – старший преподаватель кафедры «Учет и менеджмент» Калужского филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

## СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ .....	6
II. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ .....	8
2.1. Основная литература.....	8
2.2. Дополнительные источники.....	8
2.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины .....	9
III. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА.....	10
IV. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	55

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Фонд оценочных средств (далее ФОС) по учебной дисциплине «ОП. 09 Менеджмент» предназначен для студентов, обучающихся по программам среднего профессионального образования (далее СПО) специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике.

ФОС разработан на основании:

- требований к уровню подготовки обучающихся ФГОС СПО по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике;
- основной образовательной программы и учебного плана СПО по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике;
- рабочей программы учебной дисциплины «ОП. 09 Менеджмент» специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике, реализуемой в соответствии с ФГОС СПО.

ФОС по учебной дисциплине «ОП. 09 Менеджмент» разработан с целью контроля и управления процессом приобретения обучающимися необходимых знаний, умений, навыков, а также уровня сформированности общих компетенций (далее ОК) и профессиональных компетенций (далее ПК) в объёме учебной программы по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике.

ФОС включает контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен:

**иметь представление:**

- о сущности и содержании менеджмента;
- о роли менеджмента в организации;
- о этапах развития менеджмента и основных школах управления;
- о принципах и функциях менеджмента;
- об организации как объекте управления;
- о внешней и внутренней среде организации;
- об организационной структуре управления.

**знать:**

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- принципы построения организационной структуры управления;
- цикл менеджмента;
- систему методов управления;
- основы формирования мотивационной политики организации;
- стили управления, коммуникации, принципы делового общения
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- содержание и значение особенностей коммуникативного общения в различных экономических, социальных, национальных и культурных сферах;
- приемы самоменеджмента;
- содержание и значение организационной (корпоративной) культуры;
- принципы построения организационной структуры управления;
- основные виды современных информационных технологий и особенности их применения в различных отраслях и сферах экономики;

- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности ;
- методы планирования и организации работы подразделения;
- содержание и назначение планирования, как функции менеджмента;
- методы выявления нарушений, недостатков и рисков в процессе выполнения

контрольной функции менеджмента.

**уметь:**

- применять в профессиональной деятельности приемы эффективного делового и управленческого общения;
- проводить работу по мотивации трудовой деятельности;
- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения и личного трудового процесса;
- оценивать ситуацию и принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- уметь выстраивать взаимоотношения с представителями различных сфер и национальных, социальных и культурных формирований;
- формировать и поддерживать высокую организационную (корпоративную) культуру, применять стандарты антикоррупционного поведения;
- уметь применять на практике особенности различных видов информационных технологий;
- различать особенности документации на разных языках и использовать их в процессе управления;
- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- уметь применять на практике знания в области бизнес-планирования;
- уметь проводить мониторинг устранения нарушений, недостатков и рисков.

Оценка результатов освоения обучающимися учебной дисциплины «ОП. 09 Менеджмент» по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике осуществляется с использованием следующих форм и методов контроля:

**текущий:**

- устный (письменный) опрос
- комплект ситуационных (практических) заданий
- тестовые задания
- подготовка докладов, рефератов, сообщений

**Промежуточная аттестация – дифференцированный зачет**

# I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ по учебной дисциплине «ОП. 09 Менеджмент»

по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Результаты обучения	Код формирования компетенции (ОК, ПК)	Наименование разделов и тем	Формы и методы оценки	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	2	3	4	5
<p><b>Освоенные знания:</b> сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;</p> <p><b>Освоенные умения:</b> использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения и личного трудового процесса;</p>	<p>ОК 01 Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам</p> <p>ОК 02 Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности</p> <p>ОК 03 Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях</p> <p>ПК 4.1 Планировать работу элементов логистической системы</p> <p>ПК 4.2 Владеть методологией оценки эффективности функционирования элементов логистической системы</p> <p>ПК 4.3 Составлять программу и осуществлять мониторинг показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы</p>	<p><b>Раздел 1. ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА.</b></p> <p><b>Тема 1.1. Методологические основы менеджмента</b></p> <p><b>Тема 1.2. История развития менеджмента. Основные школы (концепции) управления</b></p>	<p>- устный (письменный) опрос</p> <p>- комплект ситуационных (практических) заданий</p> <p>- тестовые задания</p> <p>- подготовка докладов, рефератов, сообщений</p>	<p>дифференцированный зачет</p>
<p><b>Освоенные знания:</b> научные подходы к управлению; принципы построения и основные виды организационной структуры управления;</p> <p>содержание следующих функций менеджмента в рыночной экономике: планирование, организация, координация, мотивация и контроль деятельности экономического субъекта;</p> <p>этапы процесса принятия и</p> <p><b>Освоенные умения:</b> формулировать стратегические и тактические цели организации в процессе планирования ее деятельности; применять на практике существующий опыт в области разработки различных видов стратегии;</p>	<p>ОК 01 Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам</p> <p>ОК 02 Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности</p> <p>ОК 03 Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях</p> <p>ПК 4.1 Планировать работу элементов логистической системы</p> <p>ПК 4.2 Владеть методологией оценки эффективности функционирования элементов</p>	<p><b>Раздел 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ.</b></p> <p><b>Тема 2.1. Принципы и функции менеджмента. Понятие организации.</b></p> <p><b>Тема 2.2. Планирование как важнейшая функция управления. Стратегия и тактика менеджмента</b></p> <p><b>Тема 2.3. Организация как функция</b></p>	<p>- устный (письменный) опрос</p> <p>- комплект ситуационных (практических) заданий</p> <p>- тестовые задания</p> <p>- подготовка докладов, рефератов, сообщений</p>	<p>дифференцированный зачет</p>

	логистической системы ПК 4.3 Составлять программу и осуществлять мониторинг показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы	<b>менеджмента. Виды организационных структур управления</b>		
<p><b><u>Освоенные знания:</u></b> этапы процесса принятия и реализации управленческих решений; методы решения проблем в организации;</p> <p><b><u>Освоенные умения:</u></b> применять в профессиональной деятельности приемы эффективного делового и управленческого общения;</p> <p>оценивать ситуацию и принимать эффективные решения, используя современные управленческие технологии практического обучения, включая кейс-метод;</p>	<p>ОК 01 Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам</p> <p>ОК 02 Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности</p> <p>ОК 03 Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях</p> <p>ПК 4.1 Планировать работу элементов логистической системы</p> <p>ПК 4.2 Владеть методологией оценки эффективности функционирования элементов логистической системы</p> <p>ПК 4.3 Составлять программу и осуществлять мониторинг показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы</p>	<p><b>Раздел 3. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.</b></p> <p><b>Тема 3.1. Информационное обеспечение менеджмента. Управленческие решения и их эффективность</b></p> <p><b>Тема 3.2. Проблема и пути ее решения</b></p>	<p>- устный (письменный) опрос</p> <p>- комплект ситуационных (практических) заданий</p> <p>- тестовые задания</p> <p>- подготовка докладов, рефератов, сообщений</p>	дифференцированный зачет
<p><b><u>Освоенные знания:</u></b> принципы и психологические особенности делового общения, элементы деловой этики, элементы организационной культуры;</p> <p>элементы функционального менеджмента</p> <p><b><u>Освоенные умения:</u></b> проводить работу по мотивации персонала;</p> <p>применять в профессиональной деятельности приемы эффективного делового и управленческого общения;</p> <p>учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;</p> <p>формировать и поддерживать высокую организационную (корпоративную) культуру.</p>	<p>ОК 01 Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам</p> <p>ОК 02 Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности</p> <p>ОК 03 Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях</p> <p>ПК 4.1 Планировать работу элементов логистической системы</p> <p>ПК 4.2 Владеть методологией оценки эффективности функционирования элементов логистической системы</p> <p>ПК 4.3 Составлять программу и осуществлять мониторинг показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы</p>	<p><b>Раздел 4. ОСНОВЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.</b></p> <p><b>Тема 4.1. Деловое общение. Деловая этика в организации</b></p> <p><b>Тема 4.2. Основы инновационного, финансового и кадрового менеджмента</b></p>	<p>- устный (письменный) опрос</p> <p>- комплект ситуационных (практических) заданий</p> <p>- тестовые задания</p> <p>- подготовка докладов, рефератов, сообщений</p>	дифференцированный зачет

## II. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ

### 2.1. Основная литература:

1. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для ср. спец. учеб. заведений / Виханский О. С., Наумов А. И. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр, ИНФРАМ, 2021. – 288 с. ISBN 978-5-9776-0085-9 Текст : электронный // Электроннобиблиотечная система znanium.com [сайт]. — URL: <https://znanium.com/read?id=364040>
2. Коротков, Э. М. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для СПО / Э. М. Коротков. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Юрайт, 2020. — 566 с. – Режим доступа: <http://biblio-online.ru>
3. Михалева, Е. П. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2019. — 191 с. – Режим доступа: <http://biblio-online.ru>

### 2.2. Дополнительные источники:

1. Лисичкина, Ю.С. Менеджмент. Практикум : учебно-практическое пособие / Лисичкина Ю.С., Астафьева О.В. — Москва : КноРус, 2020. — 162 с. — ISBN 978-5-406- 07503-6. — URL: <https://book.ru/book/934650>. — Текст : электронный.
2. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 448 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453155>
3. Михалева, Е. П. Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 191 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5- 11 9916-5662-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449621>
4. Ширяев, Д.В. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / Д.В. Ширяев. — М.: Русайнс, 2020. — 240 с. – Режим доступа: <http://www.book.ru>
5. Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал. Библиотека экономической и управленческой литературы. – URL: <http://eup.ru>
6. Ежедневная деловая газета РБК. – URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/>
7. Интернет-журнал о бизнесе «Секрет фирмы». – URL: <https://secretmag.ru>
8. Информационный сайт газеты «Коммерсантъ» – URL: <https://www.kommersant.ru/>

### **2.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
  2. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
  3. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ»  
<https://www.biblio-online.ru>
  4. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН»  
<http://biblioclub.ru/>
  5. Электронная библиотека издательского дома «Гребенников»  
<https://grebennikon.ru>
- Электронно-библиотечная система издательства «Лань» <https://e.lanbook.com>

### **III. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА**

#### *Приложение 1*

#### **ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ УСТНОГО (ПИСЬМЕННОГО) ОПРОСА ОК 01, ОК 02, ОК 03, ПК 4.1, ПК 4.2, ПК 4.3, ЛР 13, ЛР 14, ЛР 15, ЛР 17, ЛР 19**

##### **Раздел 1. ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА.**

###### **Тема 1.1. Методологические основы менеджмента.**

1. Менеджмент, его сущность и содержание, многообразие понятия.
2. Характерные стадии и виды менеджмента.
3. Менеджер, его место и роль в организации.
4. Особенности российского менеджмента.

###### **Тема 1.2. История развития менеджмента. Основные школы (концепции) управления.**

1. Условия, предпосылки и исторические периоды возникновения менеджмента.
2. Основные школы (концепции) управления, их обзорная характеристика.
3. Научные подходы к управлению как к процессу: системный подход; ситуационный подход.

##### **Раздел 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ.**

###### **Тема 2.1. Принципы и функции менеджмента. Понятие организации.**

1. Основные функции управления: планирование, организация, координация, мотивация, контроль. Краткая характеристика содержания каждой функции.
2. Универсальные принципы управления .

###### **Тема 2.2 Планирование как важнейшая функция управления. Стратегия и тактика менеджмента.**

1. Стратегический подход в управлении.
2. Этапы стратегического планирования.
3. Классификация стратегий менеджмента.
4. Тактика менеджмента.

###### **Тема 2.3. Организация как функция менеджмента. Виды организационных структур управления.**

1. Понятие и элементы организационной структуры управления (ОСУ).
2. Правила формирования организационной структуры управления.
3. Характеристика основных типов ОСУ.

### **Раздел 3. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.**

#### **Тема 3.1. Информационное обеспечение менеджмента. Управленческие решения и их эффективность.**

1. Управленческая информация.
2. Новые информационные технологии (ERP, CRM, SCM системы и др.).
3. Понятие и виды управленческих решений.

#### **Тема 3.2. Проблема и пути ее решения.**

1. Понятие проблемы.
2. Диагностика и определение проблемы.
3. Методы решения проблем в организации

### **Раздел 4. ОСНОВЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.**

#### **Тема 4.1. Деловое общение. Деловая этика в организации.**

1. Понятие делового общения. Этика делового общения. Деловой этикет.
2. Виды и формы делового общения.
3. Понятие организационной культуры компании.

#### **Тема 4.2. Основы инновационного, финансового и кадрового менеджмента.**

1. Понятие инноваций. Элементы инновационного менеджмента
2. Сущность и функции кадрового менеджмента.
3. Элементы финансового менеджмента.

#### **Критерии оценки:**

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами и вопросами, не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической

последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно.

**КОМПЛЕКТ СИТУАЦИОННЫХ (ПРАКТИЧЕСКИХ) ЗАДАНИЙ  
ОК 01, ОК 02, ОК 03, ПК 4.1, ПК 4.2, ПК 4.3, ЛР 13, ЛР 14, ЛР 15, ЛР 17, ЛР  
19**

**Раздел 1. ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА.**

**Тема 1.2. История развития менеджмента. Основные школы (концепции) управления.**

**Задание 1.** Выберите один или несколько верных вариантов ответа:

1.1. Преобладающая организационно-правовая форма предпринимательства в американской модели менеджмента:

1. товарищества;
2. кооперативы;
3. корпорации;
4. государственная;

1.2. В американском менеджменте при принятии решений преобладает принцип:

1. консенсуса;
2. единогласия;
3. единоначалия;
4. большинства;

**Задание 2.** Выберите один или несколько верных вариантов ответа:

2.1. Ответственность за качество продукции в японских фирмах несут:

1. руководство;
2. функциональные подразделения;
3. кружки качества;
4. все работники фирмы;

2.2. Система «Канбан» оказывает непосредственное влияние на:

1. качество продукции;
2. размер складских помещений;
3. производительность труда;
4. заработную плату;

2.3. Оплата труда в японских организациях в основном осуществляется по:

1. стажу;
2. возрасту;
3. результатам труда рабочей группы;
4. личному вкладу каждого сотрудника;

**Задание 3.** Проведите сравнительный анализ японской и американской моделей менеджмента.

Критерии	Японская модель	Модель США
1. Структура управления компанией.		
2. Характер принятия решений.		
3. Форма ответственности.		
4. Организация контроля.		
5. Скорость служебного роста.		
6. Критерий продвижения по службе.		
7. Главное качество менеджера.		
8. Ориентация управления.		
9. Оценка результате результата управления.		
10. Отношения менеджера с подчиненными.		
11. Форма подготовки менеджеров.		
12. Система найма на работу.		
13. Система оплаты труда.		

**Задание 4.** Выберите один или несколько верных вариантов ответа:

4.1. Социалистическая система хозяйствования использовала преимущественно методы управления:

1. экономические;
2. организационные;
3. административные;
4. социально-психологические;

4.2. Определяющим фактором перехода к рыночным отношениям в России явилось:

1. решение КПСС;
2. требование народа;
3. состояние экономики;
4. желание правительства.

**Раздел 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ.**

**Тема 2.1. Принципы и функции менеджмента. Понятие организации.**

**Ситуация 1.** В 1891 г. американец Джеймс Бенкрофт открыл в Чикаго первый магазин, который положил начало большой сети универмагов «Бенкрофт энд компании». Основной целью в то время он ставил выживание, которое можно

было достигнуто, привлекая в маленький магазин как можно больше покупателей. Для этого Бенкрофт решил, вопреки традициям того времени, брать со всех клиентов одинаковую сумму денег за аналогичный товар. До сих пор местные жители всегда платили меньше чужаков. Джеймс Бенкрофт не побоялся поместить на витрине своего магазина вывеску «Одна цена для всех и каждого!» Этот умелый ход позволил привлечь покупателей, и магазин получил заслуженную известность. Главными принципами магазина были честность и качество товаров, благодаря этому Бенкрофт сумел завоевать определенную нишу на рынке. Магазины фирмы «Бенкрофт энд компани» появились еще в двух крупных городах США, были созданы филиалы. Соответственно расширился штат сотрудников, возникла необходимость в организации собственной службы охраны, налаживались связи с поставщиками. Контроль за деятельностью персонала, структур находился в руках Джеймса Бенкрофта, стиль руководства был авторитарный. В это же время он раз- 17 работал специальные программы по увеличению жалования сотрудникам в зависимости от получения прибыли. В середине 20-х годов XX в. во главе компании становится сын Джеймса — Сирил Бенкрофт. Под его руководством в компании осуществляются нововведения в развитии организации. Во-первых, он разграничил сферы руководства, введя должности главного финансиста, вице-президента по торговым операциям, по связям с общественностью и рекламе. В каждом филиале магазина были назначены управляющие, которые взаимодействовали друг с другом и напрямую с Бенкрофтом. Во-вторых, Сирил разработал торговую марку и эмблему магазина «Бенкрофт энд компани», которые благодаря качеству продаваемого товара стали престижными и узнаваемыми. Как женщины, так и мужчины буквально с гордостью носили вещи с этой эмблемой. Внутри организации были предприняты успешные попытки в обучении работающего персонала, а также в ознакомлении с новыми разработками в области торговых операций. В этот период компания «Бенкрофт энд компани» завоевала достойное место на рынке товаров и услуг и стала одной из самых популярных в США. В начале 50-х годов новым управляющим стал сын Сирилла — Филипп Бенкрофт. Он продолжил политику своего отца. Его стремление к расширению требовало новых инвестиций. При поддержке совета директоров были выпущены акции, большая часть которых быстро разошлась на бирже. Акционеры считали это надежным вложением капитала. Продолжилось расширение сети универмагов. Внутри магазинов произошли конструктивные изменения, появились новые отделы. Достижением стали связи с ведущими модельерами, что позволило наладить в магазинах продажу эксклюзивных моделей одежды и аксессуаров к ним. Кроме того, важным стал индивидуальный подход к сотрудникам: за высокие результаты в работе они вознаграждались. С середины 60-х годов начался период затишья. Все магазины работали и стабильно приносили прибыль. Никаких нововведений не принималось. В конце 80-х годов компанию чуть было не поглотила другая организация: корпорация «Интеркопт» делала серьезные попытки захватить «Бенкрофт энд компани».

Средств на «борьбу» не хватало, и «Бенкрофт энд компани» оказалась на грани банкротства. С целью подорвать престиж компании «Бенкрофт энд компани» конкуренты использовали грязные технологии. В это время во главе компании становится бывший администратор МеридитБенкрофт. Заручившись поддержкой мощного банка, Меридит смогла выкупить доли своей компании и тем самым предотвратить катастрофу. Благодаря 18 нововведениям она смогла оживить компанию: введение новых должностей, расширение рынков сбыта, повышение уровня рекламы, консультации с продавцами по вопросам покупок, технологические новшества. В начале 90-х годов «Бенкрофт энд компани» открыла еще два больших универмага в Европе, что позволило повысить прибыль и расширить рынок. В настоящее время «Бенкрофт энд компани» — одна из наиболее известных на рынке товаров и услуг, а в результате слияния с компаниями, производящими одежду, обувь и мебель, она расширила сферу деятельности и является производящей компанией.

- Задание:
1. Определите основные фазы в жизни компании «Бенкрофт энд компани». Какие цели доминировали в каждой фазе развития?
  2. Что привело к созданию ситуации, когда «Бенкрофт энд компани» была на грани захвата другой организацией?
  3. Какие действия помогли оживить компанию «Бенкрофт энд компани»?

**Ситуация 2.** Почти 15 лет Анастасия работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена. Анастасии пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах и дела у нее шли хорошо. Однажды она окончательно решила основать собственное дело — заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее, Анастасия хотела добиться успеха. Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйствами. Некоторые просто были рады переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней от профессиональных фирм по уходу за садом. Уже к концу первого года самостоятельной работы Анастасия знала: этим способом она сможет зарабатывать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: прополкой и подкормкой газонов и садилов, а также стрижкой кустарника. Дело пошло настолько хорошо, что Анастасия наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело так, что каждый из нанятых работников стал специализироваться на определенной группе клиентов, привлекая при необходимости в помощь своих родственников (в

основном пенсионеров). Но, при этом, несколько ухудшилось качество работы и часть клиентов снова вернулась к профессиональным фирмам.

Задание: 1. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла, которые прошло дело Анастасии.

2. Учла ли Анастасия сложности периода роста?

3. На какой стадии жизненного цикла в данный момент находится организация Анастасии? Как преодолеть кризис этого периода?

**Ситуация 3.** Концерн «Энергия» Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За 6 лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами построить кирпичный завод. И все это при неизменной численности работающих. В «Энергии» задумались над неизбежностью конверсии раньше других, и, пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки — «теория успеха» и «управление на спаде». Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов — не новинка. Но в «Энергии» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне было создано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей. В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем 10 коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна. Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью и неостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка. Концерн «Энергия» отказался от традиционной «вертикальной» (линейнофункциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий с различной численностью работников при разнообразных формах собственности. В целом «Энергия» — это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции. Идеология фирмы, принятая в «Энергии», — семья — гарантирует всем ее работникам

постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Задание:

1. Какие внутренние переменные организации описаны в ситуации?
2. Как изменились внутренние переменные под влиянием внешних факторов?
3. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

**Ситуация 4.** Декларация независимости «государства» «Алиса» провозглашена на июньском (1992 г.) «Большом совете президентов». Согласно «Единому положению о системе «Алиса» будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В Положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги — «алиски») и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли. Кроме основного Положения, разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном 11 пространстве системы, а также о единой политике в области «publicrelations». По оценкам экспертов, необходимость перестройки «Алисы» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества. Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной — хотя и достаточно серьезной — перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения.

Задание:

1. Если судить по данной информации, какие факторы внешней среды стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Алиса»?
2. Какие факторы макросреды оказали наиболее существенное влияние на деятельность системы бирж «Алиса»?
3. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.

## **Тема 2.2 Планирование как важнейшая функция управления. Стратегия и тактика менеджмента.**

**Ситуация 1.** Допустим, фирма и ее конкуренты имеют следующие показатели, представленные в таблице. На основе этих данных требуется провести SWOT-анализ и подготовить предложения по формированию стратегии развития

фирмы на ближайшие 5 лет. Следует иметь в виду, что по показателям, отсутствующим в таблице, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.

### Исходные данные для SWOT-анализа

Показатель по конкретному товару данной группы	Значение показателя			
	конкуренты			фирма
	1	2	3	
1. Число патентов, полученных по конструкции товара	1	-	1	14
2. Полезный эффект (интегральное качество) товара, единица полезного эффекта	1250	1100	1300	1400
3. Цена товара, ден. ед.	340	320	310	350
4. Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден. ед.	4200	4150	5300	3200
5. Интегральный показатель качества сервиса товара	0,95	0,96	0,93	0,9
6. Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
7. Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
8. Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,3	0,42	0,35	0,5
9. Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	7	5	9
10. Количество конкурентов на выходе системы менеджмента	5	6	6	7
11. Географическое расположение	Удобное	Среднее	Среднее	Удобное
12. Товарная марка фирмы	Известная	Известная	Известная	Неизвестная
13. Угроза налоговых изменений	Отсутствует	Отсутствует	Имеется	Имеется
14. Угроза повышения цен на сырье и материалы	Отсутствует	Имеется	Отсутствует	Имеется
15. Наличный капитал фирмы, млн ден. Ед.	150	60	110	140

### Тема 2.3. Организация как функция менеджмента. Виды организационных структур управления.

**Задание 1** .Используя исходные данные, представьте в виде схемы организационную структуру управления машиностроительного предприятия. Выделите службы: техническую, производственную, финансово-экономическую, кадровую, маркетинговую.

1. Генеральный директор.
2. Главный инженер – первый заместитель директора.
3. Главный технолог.
4. Главный энергетик.
5. Главный бухгалтер.
6. Зам.директора по производству.
7. Зам.директора по экономике.
8. Зам.директора по кадрам и социальным вопросам.
9. Зам.директора по внешним связям.
10. Охрана.

11. Транспортные цехи.
12. Плановый отдел.
13. Финансовый отдел.
14. Бухгалтерия.
15. Отдел подготовки нового производства.
16. Отдел маркетинга и сбыта.
17. Бюро технических нормативов.
18. Отдел материально-технического обеспечения.
19. Отдел главного механика.
20. Отдел труда и заработной платы.
21. Отдел технического контроля.
22. Отдел главного технолога.
23. Проектно-конструкторский отдел.
24. Складское хозяйство.
25. Отдел кадров.
26. Производственные цехи.
27. Отдел главного энергетика.

**Задание 2.** Компания занимается оптовой торговлей производственным и торговым оборудованием. Конкуренция в данном сегменте минимальна, поэтому планировалось, что основная стратегическая задача компании заключается в сохранении своей позиции на рынке. Предполагается, что этого можно достичь путем постоянного выведения на рынок новинок в области продаваемого оборудования, поэтому важно обеспечить бесперебойность следующих бизнес-процессов:

1. Выявление потребностей сегмента рынка
2. Мониторинг новинок поставщиков и конкурентов
3. Выведение на рынок нового продукта

Руководство определило, что персонал компании будет трудиться в одном офисе. В команде один человек должен отвечать за взаимодействие с менеджерами по закупкам, чтобы узнавать о последних новинках, о проблемах с поставщиками, кто-то другой – с финансистами, чтобы согласовывать план продаж.

В состав группы также должны войти:

- маркетологи,
- менеджеры по продажам,
- бренд-менеджеры (3 чел. по 3 отдельным брендам),
- PR-менеджеры.

Бренд-менеджеры будут руководить работой с конкретными брендами, разрабатывать стратегию их развития, а маркетологи, менеджеры по продажам, PR-менеджеры будут им подчиняться. Какую организационную структуру управления вы могли бы предложить для данной компании? Представьте ответ в виде схемы.

### **Задание 3.**

Разработать и составить организационную структуру управления акционерного общества, в котором имеются:

- общее собрание акционеров;
  - Совет директоров;
  - Генеральный директор;
  - Директора: директор по коммерции; директор по общим вопросам; директор по экономике.
  - Торговый отдел, главный товаровед;
  - Служба главного инженера, Служба инженера по технике безопасности, Служба транспортного отдела, Служба начальника отдела снабжения.
  - Планово-экономический отдел, Отдел организации торговли, Бухгалтерия,
- Определить тип организационной структуры управления.  
Перечислите преимущества и недостатки данной структуры

### **Задание 4.**

Разработать и составить организационную структуру фирмы «Стандарт», в которой имеются:

- Руководитель фирмы «Стандарт»;
  - Отдел химических продуктов;
  - Функциональное обеспечение проекта: производственные мощности, исследования и разработки, материально-техническое обеспечение, кадры, контроль и бухгалтерский учет.
  - проекты: Проект «Продукт XXI», Проект «Здорово!», Проект «Эковзгляд»
  - последовательность осуществления операций каждого проекта: производственная группа, группа конструкторов-технологов, группа снабжения, кадровая группа, бухгалтерская группа.
- Определить тип организационной структуры управления.  
Определите уровни управления в данной организации.

### Раздел 3. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

#### Тема 3.1. Информационное обеспечение менеджмента. Управленческие решения и их эффективность.

**Задание 1.** Из 18 действий, обозначенных в списке, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18; выделить стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Номер
1	Структуризация проблемы	
2	Документальное оформление задач	
3	Определение разрешимости проблемы	
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого	
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме	
6	Оформление решения	
7	Разработка вариантов решения проблемы	
8	Определение существования проблемы	
9	Оценка новизны проблемы	
10	Контроль выполнения решения	
11	Выбор решения	
12	Оценка вариантов решения	
13	Координация действий исполнителей решения	
14	Постановка задач исполнителям	
15	Выбор критерия оценки вариантов решения	
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами	
17	Формулирование проблемы	
18	Определение причины возникновения проблемы	

**Задание 2.** Укажите, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее в каждой ситуации: 1. в условиях дефицита времени;  
2. для избегания субъективизма;  
3. для большей продуманности возможных последствий;  
4. при наличии конфликтной ситуации;  
5. при низкой квалификации сотрудников;  
6. для снижения сопротивления несогласных.

**Задание 3.** Проанализировать ситуации, выбрать на ваш взгляд оптимальный вариант управленческого решения (или предложить свой) и объяснить свой выбор.

**Ситуация 1.** Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.

В. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

С. Прежде всего, лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Д. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

**Ситуация 2.** Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

А. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

В. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

С. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в своих должностных обязанностях, требователен к подчиненным.

Д. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

**Ситуация 3.** Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит к вам по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

В. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

С. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Д. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

**Ситуация 4.** В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего произведен брак. Бригадиром неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы вы поступили на месте бригадира?

А. Оставлю выяснения фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

В. Заподозренных в поступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глаза на глаз, предложу назвать виновного.

С. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Д. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

**Ситуация 5.** Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

В. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

С. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает, неуживчив, труден в контакте.

Д. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

**Ситуация 6.** Вы – начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу проект на собрании коллектива.

В. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

С. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по укомплектованию бригад.

Д. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

**Задание 4.** Рассмотрите ситуации и самостоятельно примите, правильное на ваш взгляд, решение.

**Ситуация 7.** Вы, будучи начальником отдела сбыта, самостоятельно, без ведома вашего руководителя и без совещания с вашими коллегами, дали распоряжение

об отгрузке вашей продукции совершенно новому потребителю, так как вам была предложена выгодная цена на продукцию. Но ваш новый партнер оказался «фирмой-невидимкой», и вы не получили оплаты за продукцию. Ваш руководитель в гневе, так как компания понесла огромный ущерб. В чем ваша ошибка и как вы построите свое объяснение с руководителем?

**Ситуация 8.** Вы поручаете важное задание компетентному, по вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше. Как вы поступите в данной ситуации?

**Ситуация 9.** Вам, как руководителю, предлагают решение важной проблемы в более короткий срок, да еще в результате и получение прибыли, но сама реализация данного решения весьма рискованна. Как вы поступите?

**Ситуация 10.** Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме. Какое решение Вы примете в данной ситуации?

### **Тема 3.2. Проблема и пути ее решения.**

**Задание 1.** Из 16 действий, обозначенных в таблице, необходимо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, заполнив следующую форму:

1. Этап принятия управленческого решения
2. Индивидуальный ранг
3. Групповой ранг

1. Формулирование и структуризация проблемы
2. Оценка вариантов решения
3. Определение причин возникновения проблемы
4. Оформление решения
5. Выбор критерия оценки вариантов решения
6. Определение существования проблемы
7. Организация выполнения решения
8. Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого
9. Разработка вариантов решения проблемы
10. Контроль за выполнением решения
11. Оценка новизны проблемы
12. Окончательный выбор решения
13. Установление взаимосвязи с другими проблемами
14. Постановка задачи перед исполнителями
15. Определение разрешимости проблемы
16. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме

## **Задание 2.**

**Ситуация 1.** Через три дня должна состояться Международная выставка запасных частей, автокомпонентов, оборудования и товаров для технического обслуживания автомобиля. Сегодня выяснилось, что у 6 работников ООО «АвтоМастер», которые постоянно участвуют в подобных мероприятиях, появились проблемы со здоровьем, и выйти на работу они не смогут.

Проблема: срыв участия в выставке подорвет репутацию фирмы, принесет серьезные убытки (аренда павильона, потеря времени, которая дает конкурентам возможность первыми показать автомобильные товары), может привести к потере части постоянных клиентов.

Цель: разработать мероприятия по подготовке к выставке и участию в ней.

Альтернативы:

1. Если часть работников почувствует себя лучше, отправить их на выставку, оплатив в двойном размере их работ.
2. Привлечь тех работников, которые раньше работали на данном предприятии.
3. Обратиться в кадровое агентство, с которым никогда не работали, и на их условиях заключить временное соглашение.
4. Дать срочное объявление в СМИ и Интернет.

Критерии: время и профессионализм работников (равнозначны).

Определить наиболее эффективную альтернативу, используя пятибалльную систему оценки критериев (оценки могут повторяться).

### **Критерии оценки:**

- оценка **«отлично»** выставляется, если обучающийся подробно и правильно ответил на все вопросы задания;
- оценка **«хорошо»** выставляется, если обучающийся правильно ответил на все вопросы, но допустил незначительные неточности;
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если обучающийся правильно ответил на отдельные вопросы, либо поверхностно ответил на все вопросы ;
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется, если обучающийся не смог ответить на основную часть вопросов.

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

ОК 01, ОК 02, ОК 03, ПК 4.1, ПК 4.2, ПК 4.3, ЛР 13, ЛР 14, ЛР 15, ЛР 17, ЛР

19

### Раздел 1. ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА.

#### Тема 1.2. История развития менеджмента. Основные школы (концепции) управления.

1. Менеджмент – это:

1. управление человеческим коллективом в процессе общественного производства
2. целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации
3. управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д.
4. деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений

2. Менеджмент как наука – это:

1. комплекс знаний о методах и способах управления производством
2. экономическая наука о способах подготовки, принятия и реализации управленческих решений в сфере производства
3. система методологических приемов и способов для изучения науки менеджмент
4. отрасль знаний со специфическим предметом и методами изучения закономерностей

Главное содержание менеджмента – это:

1. обеспечение эффективной деятельности организации по достижению ее целей
2. интегрированный процесс выработки решений по использованию ресурсов производственно-хозяйственной системы
3. организация деятельности аппарата управления производственно-хозяйственной системы
4. управление производством, кадрами и финансами для достижения поставленных целей

4. Кто такой менеджер?

1. профессия, которую может освоить человек, независимо от его психофизических характеристик
2. человек, прошедший специальную подготовку и добивающийся результата посредством труда других людей
3. профессионал-организатор, обладающий определенной суммой знаний в сфере управления производством, технологии и экономики

4. субъект управления, должностное лицо в организации, обладающий знаниями и навыками управления, наделенный полномочиями и ответственностью

5. Что является основными факторами развития менеджмента?

1. разделение и кооперация труда, технико-технологический уровень производства
2. особенности и особый уровень производства, уровень развития науки и технологий
3. доминирующий способ общественного производства
4. уровень развития информационно-технического обеспечения производства и оснащенности управленческого труда

6. Что является объектом и субъектом менеджмента?

1. технические ресурсы
2. люди
3. финансовые ресурсы
4. технологии

6. Главной задачей менеджера является:

1. максимизация прибыли
2. организация труда персонала
3. получение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов
4. налаживание системы внутрифирменных коммуникаций

7. Менеджмент и управление – это:

1. одно и то же
2. разные, но связанные между собой процессы
3. взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является особой областью управления
4. взаимосвязанные процессы, в которых управление является особой областью менеджмента

8. Использование какой функции менеджмента обеспечивает распределение работников по рабочим местам?

1. планирование
2. контроль
3. организация
4. мотивация

9. В какой стране сложились условия, способствовавшие появлению менеджмента?

1. Аргентине
2. Бразилии
3. Польше
4. США

10. Что не является продуктом труда менеджера?

1. Управленческое решение
2. Выполненная функция
3. Решенная задача
4. Готовая продукция

11. В системе управления организацией - объект управления - это?

1. связующая подсистема
2. управляющая подсистема
3. финансовая подсистема
4. управляемая подсистема

12. В системе управления организацией - субъект управления - это?

1. управляющая подсистема
2. управляемая подсистема
3. связующая подсистема
4. финансовая подсистема

13. В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции?

1. школа научного управления
2. школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
3. административная или классическая школа управления
4. школа науки управления или математическая школа управления

14. Какая из теорий менеджмента больше других опиралась на использовании личного опыта менеджеров?

1. теория организационной культуры
2. количественная теория менеджмента
3. ситуационная теория менеджмента
4. теория массового обслуживания

15. Использование ситуационного подхода предполагает прежде всего:

1. анализ человеческих отношений в группе
2. систематическое нормирование труда сотрудников
3. развитие «ситуационного мышления»
4. все ответы неверны

16. Процессный подход рассматривает управление как

1. непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций
2. взаимодействие работников
3. определённую ситуацию
4. совокупность элементов системы

17. Кто был основоположником административной школы?

1. Гилбрет
2. Маслоу
3. Тейлор
4. Файоль

18. Какую задачу преследовала административная школа?

1. совершенствование управления организаций в целом
2. повысить эффективность на конкретных рабочих местах
3. определить лидера в трудовом коллективе
4. изучить межличностные отношения в коллективе

19. Какого подхода к менеджменту не существует?

1. процессный
2. динамический
3. ситуационный
4. системный

## **Раздел 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ.**

### **Тема 2.1. Принципы и функции менеджмента. Понятие организации.**

1. Побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации, есть:
  1. планирование;
  2. контроль;
  3. мотивация;
  4. стимулирование.
2. Текущий контроль осуществляется:
  1. в ходе проведения работ;
  2. до начала работ;
  3. после завершения работ.
3. Процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей – это:
  1. контроль;
  2. планирование;
  3. организация.
4. Гигиенические факторы не мотивируют работника, а дают лишь развиваться:
  1. чувству усталости;
  2. чувству неудовлетворенности;
  3. чувству отчужденности.

5. А. Маслоу принадлежит:
  1. теория потребностей;
  2. теория справедливости;
  3. теория возможностей.
  
6. К какой теории мотивации относится следующее положение – «Потребности более высокой степени мотивируют работника, если удовлетворены хотя бы частично потребности более низких ступеней»:
  1. А. Маслоу (теория потребностей);
  2. Г. Герцберг (двухфакторная теория);
  3. теория справедливости.
  
7. Теории, которые основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания, это:
  1. содержательные теории;
  2. процессуальные теории;
  3. справедливые теории.
  
8. Двухфакторная теория мотивации утверждает:
  1. высокая заработная плата, хорошие трудовые условия не создают сильной мотивации, не приводят к значительному повышению эффективности труда.
  2. уважение к сотруднику, учет его мнения, возможность саморазвития, работа человека самого на себя являются сильными мотивационными факторами.
  3. устойчивое удовлетворение сотрудников может быть достигнуто за счет гигиенических, поддерживающих факторов.
  
9. Результат работы сотрудника зависит от его способностей, его осознания своей роли в процессе труда, от затраченных им усилий, которые зависят от степени ценности, справедливости получаемого вознаграждения и ожидаемой вероятности получения желаемой награды – это процессуальная теория мотивации:
  1. справедливости;
  2. ожиданий;
  3. Портер-Лоулера.
  
10. Ф. Мак-Клелланд дополнил схему А. Маслоу, введя понятия потребностей во власти, успехе, а так же:
  1. в самостоятельности;
  2. в доверии;
  3. в причастности.

11. Цикл менеджмента означает, что:

1. основные функции управления постоянно следуют друг за другом, и за стадией контроля начинается стадия планирования;
2. недостаточное внимание к одной из стадий цикла можно компенсировать за счет других;
3. менеджер должен научиться выделять наиболее важную функцию.

12. Основное средство использования экономических законов в процессе хозяйствования, это:

1. планирование;
2. контроль;
3. организация.

13. Среднесрочное планирование предполагает планирование деятельности организации на срок:

1. от 1 до 5 лет;
2. от полугода до 1 года;
3. до 3 лет.

14. Принцип, согласно которому все составные части системы должны развиваться в едином направлении это:

1. принцип участия;
2. принцип единства;
3. принцип непрерывности;
4. принцип гибкости.

15. Принцип, согласно которому процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно согласно которому, это:

1. принцип участия;
2. принцип единства;
3. принцип непрерывности;
4. принцип гибкости.

16. Принцип, который заключается в обеспечении возможности для планов менять направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств, это:

1. принцип участия;
2. принцип единства;
3. принцип непрерывности;
4. принцип гибкости.

17. Частное планирование охватывает:

1. поиск новых возможностей фирмы;
2. определенные сферы деятельности фирмы;

3. определение целей фирмы;
4. планирование места строительства предприятия.

18. В каком планировании отводится важное место анализу перспектив организации, опасностям, возможностям, которые способны изменить сложившиеся и существующие тенденции:

1. в перспективном;
2. в стратегическом;
3. в тактическом;
4. в общем планировании.

19. Процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения общих целей, это:

1. планирование;
2. организация;
3. контроль.

20. Фаза развития организации, для которой характерно: определение главной цели, заключающейся в выживании; кризис руководства (руководство одним лицом); основная задача выход на рынок; организация труда - стремление к максимальному увеличению прибыли, это:

1. рождение;
2. детство и юность;
3. зрелость;
4. старение;
5. возрождение.

21. Фаза развития организации, для которой характерно: главная цель - кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет жесткого руководства; основная задача - укрепление и захват своей части рынка; организация труда - планирование прибыли, увеличение жалования и заслуг, это:

1. рождение;
2. детство и юность;
3. зрелость;
4. старение;
5. возрождение.

22. Фаза развития организации, которая считается высшей степенью зрелости, это:

1. детство и юность;
2. рождение;
3. зрелость;
4. старение;
5. возрождение.

23. К основным характеристикам организации относятся:

1. ресурсы;
2. подразделения;
3. персонал;
4. разделение труда.

24. Структура организации, в которой все ее элементы находятся на прямой линии подчинения, от верхнего уровня до самого нижнего, это:

1. линейно-функциональная;
2. линейная;
3. матричная.

25. Структура, которая включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими либо нижестоящими подразделениями или исполнителями, а лишь помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления, это:

1. линейно-функциональная;
2. линейная;
3. матричная.

### **Тема 2.3. Организация как функция менеджмента. Виды организационных структур управления.**

1. Каждому типу предприятий подберите наиболее соответствующую ему структуру управления:

- 1) малые предприятия с несложным производством;
- 2) средние предприятия, выпускающие относительно ограниченную номенклатуру продукции;
- 3) крупные предприятия с широкой номенклатурой выпускаемой продукции:
  - а) линейно-функциональная структура управления;
  - б) линейная структура управления;
  - в) дивизиональная структура управления.

2. К линейно-функциональной структуре управления можно отнести следующие утверждения:

- а) наиболее простая структура управления, которая полностью «замыкается» на одном человеке – руководителе;
- б) «временная» структура, направленная на решение конкретных задач;
- в) структура управления, предопределяющая руководство со стороны отдельных подразделений, таких как плановый, технический, финансовый отделы и т.п.;

г) структура управления, используемая при наличии отдельных подразделений, географически удаленных от головной компании.

3. К «временным» структурам управления, направленным на решение конкретных задач, относятся:

- а) линейная;
- б) функциональная;
- в) проектная;
- г) дивизиональная.

4. Базой для построения организационной структуры управления является:

- а) производственная структура предприятия;
- б) структура отрасли, в которой функционирует предприятие;
- в) ассортимент выпускаемой продукции.

5. К преимуществам матричной структуры управления предприятием относятся:

- а) простота структуры;
- б) гибкость реагирования на требования рынка;
- в) сокращение расходов на управление;
- г) улучшение координации работ.

6. Штабная структура управления предприятием предполагает создание при основных звеньях ... структуры ... подразделений (вставить пропущенные слова):

- а) дивизиональной, линейных;
- б) линейной, штабных;
- в) штабной, функциональных;
- г) функциональной, дивизиональных;
- д) линейной, функциональных;
- е) дивизиональной, матричных.

7. Наиболее предпочтительной для предприятий с региональными отделениями является:

- а) линейно-функциональная организационная структура управления;
- б) матричная организационная структура;
- в) дивизиональная организационная структура.

8. Для научно-исследовательских организаций, занимающихся разработкой и внедрением в производство новых товаров предпочтительна следующая организационная структура управления:

- а) линейная организационная структура управления;
- б) линейно-функциональная организационная структура управления;
- в) матричная организационная структура управления.

9. К недостаткам функциональной организационной структуры можно отнести:

- а) отсутствие функциональных специалистов и неполная и недостаточно надежная информация на различных уровнях управления;
- б) появление возможности переноса ответственности за неудачи на сотрудников других подразделений;
- в) «эффект бутылочного горла»;
- г) затруднение координации деятельности организации.

10. Какой вид структуры не относится к дивизиональным организационным структурам?

- а) ориентированная на потребителя;
- б) региональная;
- в) структура типа конгломерата;
- д) продуктовая.

11. Адаптивные структуры – это...

12. ...позволяет фирме легче справиться с разработкой новых видов продукции, исходя из соображений конкуренции, совершенствования технологий или удовлетворения потребностей покупателей:

- а) матричная ОСУ;
- б) продуктовая ОСУ;
- в) региональная ОСУ;
- г) ориентированная на потребителей ОСУ.

13. Конкуренция со стороны собственных подрядчиков и невозможность отследить качество производства являются недостатками...

- а) линейно-функциональных ОСУ;
- б) дивизиональных ОСУ;
- в) программно-целевых ОСУ;
- г) оболочечных ОСУ.

14. Основным параметром, характеризующим организационную структуру, не является:

- а) адаптация;
- б) сложность;
- в) централизация;
- г) формализация.

15. Понятие «организация» не употребляется в значении:

- а) как процесс, связанный с воздействием;
- б) как название предприятия;
- в) как свойство, атрибут объекта;

г) как социальный институт.

16. Между элементами ОСУ существуют связи:

- а) прямые;
- б) вертикальные;
- в) косвенные;
- д) сильные.

17. К бюрократическому типу относятся следующие ОСУ:

- а) дивизиональные;
- б) матричные;
- в) функциональные;
- г) сетевые.

18. ОСУ – это.....

**Критерии оценки:**

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка индивидуальных образовательных достижений	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90-100	5	отлично
76-89	4	хорошо
61-75	3	удовлетворительно
менее 60	2	неудовлетворительно

**ТЕМЫ ДОКЛАДОВ, РЕФЕРАТОВ, СООБЩЕНИЙ**  
**ОК 01, ОК 02, ОК 03, ПК 4.1, ПК 4.2, ПК 4.3, ЛР 13, ЛР 14, ЛР 15, ЛР 17, ЛР**  
**19**

**Раздел 1. ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА.**

**Тема 1.1. Методологические основы менеджмента.**

- 1. Особенности Японского менеджмента;*
- 2. Особенности Американского менеджмента*

**Раздел 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ.**

**Тема 2.1. Принципы и функции менеджмента. Понятие организации.**

1. Необходимость управленческого контроля;
2. Мотивация труда.

**Тема 2.2 Планирование как важнейшая функция управления. Стратегия и тактика менеджмента.**

1. Тактическое планирование;
2. Стратегическое планирование.

**Тема 2.3. Организация как функция менеджмента. Виды организационных структур управления.**

1. Преимущества и недостатки каждого типа организационной структуры управления.

**Раздел 4. ОСНОВЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.**

**Тема 4.1. Деловое общение. Деловая этика в организации.**

1. Преграды в коммуникациях;
2. Факторы повышения эффективности делового общения.

**Критерии оценки:**

оценка «отлично» выставляется, если обучающийся:

- полно излагает изученный материал, правильно воспроизводит определения понятия, термины;

- обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить Знать: на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;

-излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

оценка **«хорошо»** выставляется, если обучающийся:

- даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки "5", но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочёта в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если обучающийся:

- излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

оценка **«неудовлетворительно»** выставляется, если обучающийся:

- обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОГО ЗАЧЕТА**  
**ОК 01, ОК 02, ОК 03, ПК 4.1, ПК 4.2, ПК 4.3, ЛР 13, ЛР 14, ЛР 15, ЛР 17, ЛР**  
**19**

1. Менеджмент, его сущность и содержание, многообразие понятия.
2. Характерные стадии и виды менеджмента.
3. Менеджер, его место и роль в организации.
4. Особенности российского менеджмента.
5. Условия, предпосылки и исторические периоды возникновения менеджмента.
6. Основные школы (концепции) управления, их обзорная характеристика.
7. Научные подходы к управлению как к процессу: системный подход; ситуационный подход.
8. Основные функции управления: планирование, организация, координация, мотивация, контроль. Краткая характеристика содержания каждой функции.
9. Универсальные принципы управления .
10. Стратегический подход в управлении.
11. Этапы стратегического планирования.
12. Классификация стратегий менеджмента.
13. Тактика менеджмента.
14. Понятие и элементы организационной структуры управления (ОСУ).
15. Правила формирования организационной структуры управления.
16. Характеристика основных типов ОСУ.
17. Управленческая информация.
18. Новые информационные технологии (ERP, CRM, SCM системы и др.).
19. Понятие и виды управленческих решений.
20. Понятие проблемы.
21. Диагностика и определение проблемы.
22. Методы решения проблем в организации
23. Понятие делового общения. Этика делового общения. Деловой этикет.
24. Виды и формы делового общения.
25. Понятие организационной культуры компании.
26. Понятие инноваций. Элементы инновационного менеджмента
27. Сущность и функции кадрового менеджмента.
28. Элементы финансового менеджмента.

**Критерии оценки:**

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал курса, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с

практикой, свободно справляется с задачами и вопросами, не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал курса, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно.

**ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОГО ЗАЧЕТА  
ОК 01, ОК 02, ОК 03, ПК 4.1, ПК 4.2, ПК 4.3, ЛР 13, ЛР 14, ЛР 15, ЛР 17, ЛР  
19**

Вариант 1

1. Менеджмент - это

- а) искусство
- б) наука
- в) искусство и наука

2. Перечислите основные типы власти:

- а) принуждение;
- б) вознаграждение
- в) компетенция;
- г) Эталонная власть;
- д) пример и традиции;
- е) экспертная власть;
- ж) законная власть.

3. Назовите важнейшие подходы, которые обеспечили существенное развитие теории и практики управления:

- а) с позиции выделения различных школ;
- б) традиционный;
- в) системный;
- г) индустриальный;
- д) процессный подход;
- е) ситуационный.

4. Системный подход:

- а) рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;
- б) подчеркивает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов;
- в) концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

5. Видение руководителя о будущем организации является прямым следствием осуществления изучения и анализа ее ресурсов:

- а) да
- б) нет

6. Процесс принятия решений начинается с:

- а) формулировки миссии организации
- б) постановки управленческих целей
- в) выявления проблемы
- г) определения лица, ответственного за принятие решений
- д) идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

7. Преимуществами матричной структуры управления являются:

- а) упрощение управленческих коммуникаций
- б) гибкость и адаптивность
- в) усиление управленческой вертикали
- г) улучшение использования интеллектуальных ресурсов
- д) межфункциональная интеграция деятельности

8. Организационные изменения требуют

- а) упрощения процедуры подбора персонала
- б) по требованию законодательства
- в) во избежание ошибок при замещении вакансий
- г) создания благоприятного психологического климата
- д) повышения мотивации и закрепления работников.

9. У менеджера среднего звена больше всего должны быть развиты:

- а) концептуальные навыки
- б) человеческие навыки
- в) технические навыки

10. Функции стратегического управления президента организации не подлежат делегированию:

- а) да
- б) нет

11. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:

- а) да
- б) нет

12. Суть делегирования состоит:

- а) в установление приоритетов
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низового звена
- в) передаче ответственности на более низкий уровень управления
- г) в доверии к своим подчиненным
- д) в поручении подчиненному принять какое-либо решение.

13. К компетенции службы персонала относятся функции:

- а) распределение властных полномочий
- б) обучение персонала
- в) определение потребностей в повышении квалификации персонала
- г) изменение организационной структуры (ВОЗМОЖНО)

14. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

- а) неправильной последовательности действий
- б) консервативности людей
- в) внешних обстоятельств
- г) недостатка ресурсов для осуществления изменений
- д) спешки

15. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

- а) наличие лидера
- б) размер
- в) групповое единomyслие
- г) наличие ролевой структуры
- д) наличие синергетического эффекта

16. Выберите роли менеджера в организации:

- а) наблюдатель
- б) проводник (передача информации, рассылка, звонки)
- в) оратор
- г) глава (встреча гостей, проведение церемониальных мероприятий)
- д) лидер
- е) связующее звено
- ж) предприниматель
- з) пожарный
- и) распределитель ресурсов
- к) участник переговоров
- и) все ответы верны

17. Рутинные технологии требуют усиления операционного контроля:

- а) нет
- б) да

18. Линейное программирование применяется для:

- а) построения «стратегической линии» развития
- б) упорядочения распределения линейных и штабных полномочий
- в) организации горизонтальных взаимодействий при управлении проектами
- г) анализа программ в матричных структурах

д) оптимального распределения ограниченных ресурсов.

19. Перечислите основные типы организаций:

- а) механистический;
- б) органический;
- в) традиционный;
- г) дивизиональный;
- д) рациональный;
- е) корпоративный.

20. Для любого бизнесмена определяющим признаком является то, что он

- а) является собственником ценных бумаг
- б) работает ради получения прибыли
- в) руководит коммерческим предприятием
- г) берет на себя личную ответственность за совершение сделок
- д) имеет самостоятельность в ведении хозяйственных операций.
- е) живет мыслями о своем бизнесе

21. Преимуществами функциональной структуры управления являются:

- а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала
- б) ясность в распределении полномочий и ответственности
- в) хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета
- г) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса
- д) создание условий для децентрализации в структуре управления.

22. Качество продукции или услуг определяется:

- а) стандартами, принятыми в отрасли
- б) высшим менеджментом организации
- в) экономичностью организационной структуры
- г) ценой продукции или услуг
- д) реакцией потребителей.

23. Основной характеристикой организации как открытой системы является:

- а) обмен ресурсами с внешней средой
- б) сильное лидерство
- в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения
- г) правильный подбор персонала
- д) готовность пересмотреть свою миссию.

24. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение:

- а) конкурентных преимуществ

- б) сильных сторон фирмы
- в) благоприятных возможностей для бизнеса
- г) слабых сторон организации
- д) угроз для бизнеса

25. Матрица Бостонской консультационной группы основана на анализе характеристик:

- а) привлекательность отрасли
- б) интенсивность соперничества
- в) темп роста спроса
- г) доля рынка
- д) благоприятные возможности для бизнеса.

### **Практические задания.**

**1.** Используя приведенные характеристики, определите черты менеджмента, свойственные ему как науке и как искусству: 1. Концепция управления; 2. Человек как субъект управления; 3. Научные знания; 4. Ситуационный подход к управлению; 5. Принципы управления; 6. Творческий характер управления; 7. Взаимоотношения между людьми; 8. Моделирование и количественные измерения.

**2.** Выделите группы работ, выполнение которых соответствует классификации ролей менеджеров, предложенной Г. Минцбергом: 1. Информационные; 2. Финансовые; 3. Коммуникативные; 4. Производственные; 5. Межличностные; 6. Технологические; 7. Организационные; 8. Функциональные.

**3.** При общении с партнерами и клиентами (отдельными лицами, категориями граждан и семьями, нуждающимися в социальной поддержке и защите), можно использовать следующие подходы:

- 1. Создать доверительную атмосферу при общении.
- 2. Попросить клиента более подробно рассказать о проблеме.
- 3. Помочь клиенту глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заключения.
- 4. Ориентировать партнера на творческие рассуждения, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
- 5. Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
- 6. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами

4. Подумайте над ситуацией. Недавно назначенный руководитель Управления департамента по туризму, получив отчет одного из руководителей отдела развития социокультурных программ, признал его некачественно сделанным. Выберите наиболее рациональный вариант решения:

1. Принять отчет таким, какой он есть.
2. Вернуть на доработку, строго указав на недопустимость подобного.
3. Дать на доработку отдельные пункты отчета через голову начальника одному из сотрудников, сказав, что это мелкие замечания, и он не хотел бы отрывать от работы начальника отдела.
4. Устроить обсуждение отчета в отделе, чтобы обратить внимание работников на их недобросовестность, в конце попросив начальника отдела быть строже к подчиненным.

5. Выберите вариант ответа. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите наиболее правильный вариант решения.

1. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.
2. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.
3. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.
4. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

## Вариант 2

1. Назовите представителей школы человеческих отношений:

- а) Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбретт
- б) Э. Мейо, В. Скотт, М. Фоллет
- в) А. Файоль, М. Вебер

2. Менеджмент – это:

- а) процесс создания организационной структуры организации, которая дает возможность людям эффективно работать;
- б) совокупность методов, принципов и средств управления производством, используемых с целью повышения эффективности производства и его прибыльности;
- в) процесс побуждения людей к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

3. В чем заключается суть менеджмента как искусства?

- а) выполнение функций планирования, организации, координации, мотивации и контроля;
- б) процесс влияния на деятельность отдельного работника и организации в целом;
- в) использование менеджером личных способностей, таланта, опыта при принятии управленческих решений.

4. Объект управления – это:

- а) отдельная структура организации либо организация в целом, на которую направлено управляющее воздействие;
- б) орган либо лицо, осуществляющее управляющее воздействие;
- в) разделение всей работы на составляющие компоненты по функциональному, товарно-целевому, квалификационному признакам.

5. Что включают в себя современные теории управления?

- а) системный подход;
- б) процессный и ситуационный подходы;
- в) административный управленческий подход;
- г) школу моделирования, стратегического планирования, рыночного позиционирования, власти, культуры.

6. Административный управленческий подход направлен:

- а) на совершенствование управления организацией в целом;
- б) на эффективность выполнения рабочими операций и функций;
- в) на исследование человека в организации.

7. В чем заключается сущность школы рыночного позиционирования?

- а) обратила внимание на важность использования политических методов для осуществления стратегических перемен;
- б) выражает точку зрения на процесс построения стратегии и предлагает модель построения стратегии;
- в) рассматривает стратегический процесс сквозь призму действий одного человека;
- г) утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число ключевых стратегий, которые могут привести к желаемым результатам

8. Что определяет миссия организации?

- а) разложение общих целей на частные, конкретизирующие их;
- б) философию и смысл ее существования;
- в) процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными

9. Какие мероприятия включает в себя антикризисное управление организацией?
- а) диагностику финансовой состоятельности по основным параметрам деятельности, выбор и обоснование стратегий развития, прогнозирование финансовых результатов, формирование эффективной политики управления производственно-хозяйственной деятельностью;
  - б) развитие человеческого капитала, создание высоко конкурентной институциональной среды, структурная перестройка экономики на основе инновационного технологического развития; расширение глобальных конкурентных преимуществ, укрепление внешнеэкономических позиций России;
  - в) формирование интегрированного евразийского экономического пространства, содействие экспорту, интеграция РФ в глобальную транспортную систему, создание в России международного финансового центра.
10. Что включает в себя внешняя среда организации?
- а) задачи, технологию, цели, структуру, персонал;
  - б) поставщиков, потребителей, конкурентов, профсоюзы, а также экономические, политические, социально-культурные, международные факторы;
  - в) формальную и неформальную организации.
11. Что такое вертикальное разделение труда?
- а) выделение трех уровней управления (низового, среднего и высшего) с целью координации работы группы для того, чтобы она была успешной;
  - б) разделение всей работы на составляющие компоненты по функциональному, товарно-отраслевому, квалификационному признакам;
  - в) совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой последовательности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.
12. Что такое делегирование?
- а) обязательство работника выполнять задачи, закрепленные за должностью, которую он занимает, и отвечать за результаты своей деятельности;
  - б) средство, с помощью которого руководство распределяет среди работников необходимую работу;
  - в) когда работник получает задания и полномочия только от одного руководителя и перед ним отвечает за свою работу.
13. Чем характеризуется линейно-функциональная организационная структура?
- а) каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному каналу проходят все команды управления;
  - б) принятие решения осуществляют линейные руководители, а функциональные подразделения подготавливают квалифицированные решения и оказывают методическую помощь линейным руководителям;

в) отдельные подразделения специализируются на выполнении конкретных видов работ и передают исполнителям обязательные для исполнения решения каждый по своей функции

14. Где применяется функциональная структура управления?

- а) в руководстве отделами;
- б) в научных организациях;
- в) в небольших организациях или на низовых уровнях управления.

15. Что такое организационная структура управления?

- а) подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть;
- б) совокупность их взаимоотношений, прав, обязанностей, ролей, видов деятельности, которые имеют место быть в процессе совместного труда.
- в) совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системой.

16. Перечислите функции менеджмента:

- а) распределительная, стимулирующая, сбалансирования спроса и предложения, учетная;
- б) диагностическая, обратной связи, ориентирующая, стимулирующая, воспитательная, корректирующая;
- в) планирования, организации, мотивации, контроля, координации.

17. Преимуществами функциональной структуры управления являются:

- а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала
- б) ясность в распределении полномочий и ответственности
- в) хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета
- г) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса
- д) создание условий для децентрализации в структуре управления.

18. Что такое функциональные полномочия?

- а) означают, что линейные руководители должны согласовывать с соответствующими подразделениями проекты готовящихся решений;
- б) предусматривают право руководителя самостоятельно принимать решения только в пределах определенной функции;
- в) предусматривают ситуацию, когда линейные руководители могут обращаться к административному аппарату за консультациями.

19. В чем заключаются особенности управления организации в современных условиях?

- а) оплата по результатам труда, создание у работников уверенности в защищенности, присутствие средств стимулирования и мотивации труда;
- б) происходит в динамичных условиях при наличии сильной конкуренции, что стимулирует организации к постоянным инновациям;
- в) характеризуется безынициативностью, неосмысленным исполнением директив вышестоящих органов.

20. Перечислите этапы построения моделей:

- а) постановка задачи;
- б) разработка проекта;
- в) определение информационных ограничений;
- г) внедрение проекта;
- д) проверка на достоверность;
- е) реализация выводов и обновление модели.

21. Перечислите методы принятия управленческих решений:

- а) балансовый, нормативный, опытно статистический, экономико-математический;
- б) неформальные, коллективные, качественные;
- в) организационно-административные, экономические, социально-психологические

22. Какие требования предъявляются к целям организации?

- а) эффективность, экономичность, своевременность, обоснованность, реальность;
- б) достижимость, однозначность, измеримость, совместимость;
- в) ориентация на результат, своевременность, соответствие делу, гибкость, простота, экономичность.

23. К качественным методам прогнозирования относят:

- а) мнение жюри;
- б) совокупное мнение сбытовиков;
- в) ожидание потребителя;
- г) анализ временных рядов;
- д) экспертные оценки.

24. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение:

- а) конкурентных преимуществ
- б) сильных сторон фирмы
- в) благоприятных возможностей для бизнеса
- г) слабых сторон организации
- д) угроз для бизнеса

25. Качество продукции или услуг определяется:

- а) стандартами, принятыми в отрасли
- б) высшим менеджментом организации
- в) экономичностью организационной структуры
- г) ценой продукции или услуг
- д) реакцией потребителей.

### **Практические задания.**

**1.** Разместите в хронологическом порядке основные подходы и школы управления: а) классическая школа управления; б) школа научного управления; в) бихевиоризм; г) ситуационный подход.

**2.** Выберите вариант ответа. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как следует поступить?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

**3.** Выберите вариант ответа. Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, и только потом решу, как поступить

**4.** Выберите вариант ответа. Вы - начальник цеха. После реорганизации вам необходимо срочно пере укомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

##### 5. Выберите вариант ответа.

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. Как вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

##### Критерии оценки

Объем выполнения	Оценка	Критерии оценки
от 61 до 70	«отлично»	- теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, сформированы необходимые практические навыки и умения, выполнены все задания.
от 49 до 60	«хорошо»	теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, сформированы необходимые практические навыки и умения не в полном объеме, выполнены все задания, при выполнении которых были обнаружены ошибки и недочеты.
от 35 до 48	«Удовлетворительно»	теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, сформированы в основном необходимые практические навыки и умения, выполнено большинство заданий, при выполнении которых были обнаружены ошибки и недочеты.

от 0 до 34	«Неудовлетворительно»	теоретическое содержание дисциплины не освоено, не сформированы необходимые практические навыки и умения, выполненные учебные задания содержат ошибки и недочеты.
------------	-----------------------	---

#### IV. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Контроль и оценка результатов освоения учебной дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения практических занятий и лабораторных работ, тестирования, а также выполнения обучающимися индивидуальных заданий, проектов, исследований.

Результаты обучения	Критерии оценки	Формы, методы контроля и оценки
<p><b>Освоенные знания</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития научные подходы к управлению принципы построения и основные виды организационной структуры управления</li> <li>• элементы внешней и внутренней среды организации.</li> <li>• жизненный цикл организации и его отдельные фазы</li> <li>• содержание следующих функций менеджмента в рыночной экономике: планирование, организация, координация, мотивация и контроль деятельности экономического субъекта</li> <li>• этапы процесса принятия и реализации управленческих решений; методы решения проблем в организации</li> <li>• принципы и психологические особенности делового общения, элементы деловой этики, элементы организационной культуры</li> <li>• элементы функционального менеджмента</li> </ul> <p><b>Освоенные умения</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения и личного трудового процесса</li> <li>• формулировать стратегические и тактические цели организации в процессе</li> </ul>	<p><b>Оценка «отлично»</b>  <b>выставляется</b> обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал курса, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами и вопросами, не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач;</p> <p><b>оценка «хорошо»</b>  <b>выставляется</b> обучающемуся, если он твердо знает материал курса, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения;</p> <p><b>оценка «удовлетворительно»</b>  <b>выставляется</b> обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не</p>	<p><b>Текущий контроль</b>  Устный и письменный опрос  Подготовка рефератов, докладов, сообщений  Выполнение тестовых заданий  Решение ситуационных (практических) заданий</p> <p><b>Промежуточная аттестация</b> – дифференцированный зачет</p>

<p>планирования ее деятельности; применять на практике существующий опыт в области разработки различных видов стратегии</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проводить работу по мотивации персонала</li> <li>• применять в профессиональной деятельности приемы эффективного делового и управленческого общения</li> <li>• оценивать ситуацию и принимать эффективные решения, используя современные управленческие технологии практического обучения, включая кейс-метод</li> <li>• учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности</li> <li>• формировать и поддерживать высокую организационную (корпоративную) культуру</li> </ul>	<p>усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач;</p> <p><b>оценка</b> <b>«неудовлетворительно»</b> <b>выставляется</b> обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно.</p>	
---	---	--

Преподаватель



Е.В. Денисова