

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Антипова Наталья Викторовна  
Должность: и.о. директора филиала  
Дата подписания: 29.09.2025 17:00:19  
Уникальный программный ключ:  
fae5412acb1bf810dc69e6bc004ac45622b84b3a

Приложение 6  
к основной профессиональной образовательной  
программе  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
направленность (профиль) программы  
«Финансы и кредит»

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**  
**Улан-Баторский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**



Одобрено  
На заседании Совета Улан-Баторского  
филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова  
Протокол № 12 от 19 июня 2025 г.  
Председатель совета  
Н.В. Антипова

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**по дисциплине Б1.О.12 Менеджмент**

<b>Направление подготовки</b>	<b>38.03.01 Экономика</b>
<b>Направленность (профиль) программы</b>	<b>Финансы и кредит</b>
<b>Уровень высшего образования</b>	<b>Бакалавриат</b>

**Год начала подготовки 2025**

Улан-Батор – 2025 г.

Оценочные материалы одобрены на заседании междисциплинарной кафедры  
протокол № 12 от 19 июня 2025 г.

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ по дисциплине «Менеджмент»

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

Таблица 1

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.2. Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	УК-1.2. 3-1. Знает критерии сопоставления различных вариантов решения поставленной задачи	Тема 1. Сущность и содержание управления Тема 2. Развитие науки управления
		УК-1.2. У-1. Умеет осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи	Тема 1. Сущность и содержание управления Тема 2. Развитие науки управления Тема 4. Целевое начало в деятельности организации
		УК-1.2. У-2. Умеет отличать факты от мнений, интерпретаций и оценок при анализе собранной информации	Тема 1. Сущность и содержание управления Тема 2. Развитие науки управления
		УК-1.2. У-3. Умеет сопоставлять и оценивать различные варианты решения поставленной задачи, определяя их достоинства и недостатки	Тема 2. Развитие науки управления Тема 4. Целевое начало в деятельности организации
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений	УК-2.1. 3-1. Знает основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений	Тема 4. Целевое начало в деятельности организации
		УК-2.1. 3-2. Знает методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения	Тема 4. Целевое начало в деятельности организации
		УК-2.1. 3-3. Знает природу данных, необходимых для решения поставленных задач	Тема 4. Целевое начало в деятельности организации
		УК-2.1. У-1. Умеет системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения	Тема 4. Целевое начало в деятельности организации Тема 7. Цифровые технологии в менеджменте
		УК-2.1. У-2. Умеет критически оценивать информацию о предметной области принятия решений	Тема 4. Целевое начало в деятельности организации Тема 7. Цифровые технологии в менеджменте

		УК-2.1. У-3. Умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений	Тема 4. Целевое начало в деятельности организации Тема 7. Цифровые технологии в менеджменте
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия	УК-3.2. 3-1. Знает теоретические основы и практические аспекты организации командной работы	Тема 3. Принципы построения и функционирования систем управления и бизнес-моделей Тема 5. Функции, механизмы и процессы управления Тема 6. Власть и лидерство в управлении. Управление конфликтами и стрессами
		УК-3.2. 3-2. Знает основные методы анализа группового взаимодействия	Тема 3. Принципы построения и функционирования систем управления и бизнес-моделей Тема 5. Функции, механизмы и процессы управления Тема 6. Власть и лидерство в управлении. Управление конфликтами и стрессами
		УК-3.2. 3-3. Знает методы анализа командных ролей	Тема 6. Власть и лидерство в управлении. Управление конфликтами и стрессами
		УК-3.2. У-1. Умеет проектировать и организовывать командную работу	Тема 6. Власть и лидерство в управлении. Управление конфликтами и стрессами
		УК-3.2. У-2. Умеет определять и корректировать командные роли	Тема 6. Власть и лидерство в управлении. Управление конфликтами и стрессами
		УК-3.2. У-3. Умеет определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями	Тема 6. Власть и лидерство в управлении. Управление конфликтами и стрессами
		ОПК-3. Способен анализировать и содержательно объяснять природу экономических процессов на микро- и макроуровне	ОПК-3.2. Анализирует мотивы и закономерности поведения экономических субъектов, ситуации на различных рынках, динамику уровня цен и объемов производства, предлагает решения для проблемных ситуаций на микроэкономическом уровне.
ОПК-3.2. У-1. Умеет на основе описания экономических процессов и явлений построить эконометрическую модель с применением изучаемых теоретических моделей	Тема 3. Принципы построения и функционирования систем управления и бизнес-моделей Тема 5. Функции, механизмы и процессы управления Тема 7. Цифровые технологии в менеджменте		
ОПК-3.2. У-2. Умеет анализировать социально-	Тема 1. Сущность и содержание управления		

		экономические проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем с применением изучаемых теоретических моделей.	Тема 3. Принципы построения и функционирования систем управления и бизнес-моделей Тема 5. Функции, механизмы и процессы управления Тема 7. Цифровые технологии в менеджменте
		ОПК-3.2. У-3. Умеет представлять результаты аналитической работы	Тема 3. Принципы построения и функционирования систем управления и бизнес-моделей Тема 5. Функции, механизмы и процессы управления Тема 7. Цифровые технологии в менеджменте

## МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

### Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях

**Индикаторы достижения: УК-1.2., УК-2.1., УК-3.2., ОПК-3.2.**

#### Тема 1. Сущность и содержание управления

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

1. В чем сущность современного менеджмента?
2. В чем отличие национальных подходов к управлению в американской и японской моделях управления?
3. Как вы считаете, есть ли взаимосвязь между национальной культурой и национальным подходом к управлению? Приведите пример.
4. В чем отличие терминов «управление» и «менеджмент»?
5. Какие тенденции и факторы влияют на формирование менеджмента как науки?

##### *Темы для проведения групповой дискуссии:*

1. Национальные подходы к управлению;
2. Менеджмент как наука и практика управления;
3. Объект и субъект управления;
4. Эффективность и результативность в управлении;
5. Структура науки управления, ее подразделы и взаимосвязи.

#### Тема 2. Развитие науки управления

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

1. В чем вклад в науку управления Ф. и Л. Гилбертов?
2. Какой фокус исследований был в классической школе управления?
3. Перечислите основных исследователей классической школы управления.
4. Какую роль сыграл Хоторнский эксперимент Э. Мэйно в формировании школы человеческих отношений?

5. Какие методы исследования использует современная количественная школа управления?

***Темы для проведения групповой дискуссии:***

1. Особенности управления в российской практике: от советской эпохи до настоящего времени;
2. Эволюция школ управления: классическая, административная школы;
3. Эволюция школ управления: школа человеческих отношений, школа поведенческих наук;
4. Современная (количественная) школа управления и подходы к управлению;
5. Современные школы управления в российской и зарубежной практике.

**Тема 3. Принципы построения и функционирования систем управления и бизнес-моделей**

***Вопросы для проведения опроса:***

1. Приведите примеры элементов внешней и внутренней среды.
2. Для анализа какого типа внешней среды предназначен инструмент PESTEL?
3. В чем сущность матрицы БГК (Бостонской консультационной группы)?
4. В чем преимущества и недостатки линейной организационной структуры?
5. Приведите примеры современных организационных структур.

***Темы для проведения групповой дискуссии:***

1. Основные составляющие и типы внешней среды;
2. SWOT-анализ. Матрица возможностей. Матрица угроз;
3. Конкурентный анализ. Модель анализа конкуренции М. Портера;
4. Организационные структуры;
5. Норма управляемости.

**Тема 4. Целевое начало в деятельности организации**

***Вопросы для проведения опроса:***

1. В чем сущность и содержание миссии организации?
2. Как следует подходить к формулировке миссии? Приведите примеры.
3. Как миссия связана с видением организации?
4. Как следует строить дерево целей организации с точки зрения связи с текущей стратегией и миссией?
5. Что такое SMART-цели?

***Темы для проведения групповой дискуссии:***

1. Процесс разработки стратегии: уяснение текущей стратегии, проведение анализа портфеля бизнесов, выбор стратегии и оценка выбранной стратегии;
2. Матрица GE/McKinsey и принятие стратегических решений;
3. Матрица Ансоффа. Возможные стратегии роста по товарам/рынкам;
4. Типы стратегий организации: корпоративная, деловая, функциональная;
5. Принципы построения конечных и промежуточных целей.

**Тема 5. Функции, механизмы и процессы управления**

***Вопросы для проведения опроса:***

1. В чем сущность социально – психологических методов управления?
2. Приведите классификацию и характеристику элементов социологического механизма управления.
3. Как правильно следует проводить социометрический анализ группы?
4. В чем сущность понятия «процесс»?

5. Какие типы процессов верхнего уровня вы знаете?

***Темы для проведения групповой дискуссии:***

1. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов;
2. Применение технологий бизнес-инжиниринга для разработки регламентов;
3. Механизмы управления: средства и методы управления.
4. Экономический механизм управления.
5. Административные методы управления.

**Тема 6. Власть и лидерство в управлении. Управление конфликтами и стрессами**

***Вопросы для проведения опроса:***

1. Какой стиль управления предпочтителен в коллективе, состоящего из работников с низкой квалификацией и мотивацией?
2. В чем назначение власти и личного влияния руководителя в менеджменте?
3. Какие существуют источники власти менеджера и лидера?
4. В чем отличие между лидером и менеджером?
5. Какие стратегии поведения в конфликте согласно классификации Томаса-Килмана вы знаете?

***Темы для проведения групповой дискуссии:***

1. Эффективность различных стилей управления;
2. Авторитет, лидерство и власть в управлении организацией;
3. Управление конфликтами, изменениями и стрессами;
4. Значение организационной культуры и персонала в менеджменте;
5. Профессиональный портрет современного менеджера.

**Тема 7. Цифровые технологии в менеджменте**

***Вопросы для проведения опроса:***

1. Перечислите и поясните примерами основные признаки инноваций и типичные изменения, относящиеся к инновациям (по Й. Шумпетеру). Что является движущей силой инновационного процесса?
2. Приведите примеры различных форм инновационного процесса: натуральной, товарной и расширенной.
3. Перечислите принципы менеджмента в исследованиях и разработках. Проиллюстрируйте каждый из принципов примерами.
4. Опишите технологический трансфер на основе лицензионного соглашения. Чем отличаются процедуры передачи интеллектуальной собственности, защищенной патентом и не имеющей такой защиты?
5. Приведите примеры изобретений, товарных знаков, торговых марок, «ноу-хау». Что объединяет эти понятия?

***Темы для проведения групповой дискуссии:***

1. Сущность, виды и типы диверсификации в условиях цифровой экономики. Роль менеджмента в диверсификации;
2. Управление инновациями в условиях цифровизации;
3. Управление изменениями в условиях цифровизации;
4. Процесс управления переходом к цифровому предприятию;
5. Функционально-стоимостной анализ для нововведений.

**Критерии оценки (в баллах):**

**- 10 баллов по результатам опросов и 10 баллов за участие в групповых дискуссиях выставляется обучающемуся, если он правильно и полно отвечает на все вопросы и активно участвует в дискуссии, и обучающийся:**

**знает верно и в полном объеме:**

- критерии сопоставления различных вариантов решения поставленной задачи;
- основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;
- методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения;
- природу данных, необходимых для решения поставленных задач;
- теоретические основы и практические аспекты организации командной работы;
- основные методы анализа группового взаимодействия;
- методы анализа командных ролей;
- основные текущие процессы, происходящие в мировой и отечественной экономике.

**умеет верно и в полном объеме:**

- осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи;
- сопоставлять и оценивать различные варианты решения поставленной задачи, определяя их достоинства и недостатки.
- системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;
- критически оценивать информацию о предметной области принятия решений;
- умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений.
- проектировать и организовывать командную работу;
- определять и корректировать командные роли;
- определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.
- на основе описания экономических процессов и явлений построить эконометрическую модель с применением изучаемых теоретических моделей;
- анализировать социально-экономические проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем с применением изучаемых теоретических моделей;
- представлять результаты аналитической работы.

**- 5 - 9 баллов по результатам опросов и 5 - 9 баллов за участие в групповых дискуссиях выставляется обучающемуся, если он частично правильно и/или неполно отвечает на большую часть вопросов и эпизодически участвует в дискуссии, и обучающийся:**

**знает с незначительными замечаниями:**

- критерии сопоставления различных вариантов решения поставленной задачи;
- основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;
- методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения;
- природу данных, необходимых для решения поставленных задач;
- теоретические основы и практические аспекты организации командной работы;
- основные методы анализа группового взаимодействия;
- методы анализа командных ролей;
- основные текущие процессы, происходящие в мировой и отечественной экономике.

**умеет с незначительными замечаниями:**

- осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи;
- сопоставлять и оценивать различные варианты решения поставленной задачи, определяя их достоинства и недостатки.
- системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;
- критически оценивать информацию о предметной области принятия решений;
- умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений.
- проектировать и организовывать командную работу;
- определять и корректировать командные роли;

- определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.
- на основе описания экономических процессов и явлений построить эконометрическую модель с применением изучаемых теоретических моделей;
- анализировать социально-экономические проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем с применением изучаемых теоретических моделей;
- представлять результаты аналитической работы.

**- 1 - 4 балла по результатам опросов и 1 - 4 балла за участие в групповых дискуссиях выставляется обучающемуся, если он частично правильно и/или неполно отвечает на некоторые вопросы и редко участвует в дискуссии, и обучающийся знает на базовом уровне, с ошибками:**

- критерии сопоставления различных вариантов решения поставленной задачи;
- основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;
- методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения;
- природу данных, необходимых для решения поставленных задач;
- теоретические основы и практические аспекты организации командной работы;
- основные методы анализа группового взаимодействия;
- методы анализа командных ролей;
- основные текущие процессы, происходящие в мировой и отечественной экономике.

**умеет на базовом уровне, с ошибками:**

- осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи;
- сопоставлять и оценивать различные варианты решения поставленной задачи, определяя их достоинства и недостатки.
- системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;
- критически оценивать информацию о предметной области принятия решений;
- умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений.
- проектировать и организовывать командную работу;
- определять и корректировать командные роли;
- определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.
- на основе описания экономических процессов и явлений построить эконометрическую модель с применением изучаемых теоретических моделей;
- анализировать социально-экономические проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем с применением изучаемых теоретических моделей;
- представлять результаты аналитической работы.

**- 0 баллов по результатам опросов и 0 баллов за участие в групповых дискуссиях по каждой теме выставляется обучающемуся, если он не отвечает на вопросы и не участвует в дискуссии и обучающийся:**

**не знает на базовом уровне:**

- критерии сопоставления различных вариантов решения поставленной задачи;
- основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;
- методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения;
- природу данных, необходимых для решения поставленных задач;
- теоретические основы и практические аспекты организации командной работы;
- основные методы анализа группового взаимодействия;
- методы анализа командных ролей;
- основные текущие процессы, происходящие в мировой и отечественной экономике.

**не умеет на базовом уровне:**

- осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи;

- сопоставлять и оценивать различные варианты решения поставленной задачи, определяя их достоинства и недостатки.
- системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;
- критически оценивать информацию о предметной области принятия решений;
- умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений.
- проектировать и организовывать командную работу;
- определять и корректировать командные роли;
- определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.
- на основе описания экономических процессов и явлений построить эконометрическую модель с применением изучаемых теоретических моделей;
- анализировать социально-экономические проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем с применением изучаемых теоретических моделей;
- представлять результаты аналитической работы.

## **Задания для текущего контроля**

### **Деловая игра**

**по теме 6 «Власть и лидерство в управлении. Управление конфликтами и стрессами»**

**Индикаторы достижения: УК-3.2.**

1. Тема (проблема): Роль менеджера в команде при разрешении конфликтов
2. Концепция игры: Участники деловой игры должны сформулировать проблему конфликтов, определить их глубину и предложить конкретные меры для их разрешения с использованием модели Томаса-Килмана. Участники разделяются на три группы и отыгрывают формирование, пик и разрешение конфликта в трех различных ситуациях с использованием заранее определенного подхода к разрешению конфликта.

#### **Ситуация №1**

Рабочий сборочного цеха часового завода усовершенствовал механизм корпусоподающего устройства, ускоряющий работу машины. Посоветовавшись с мастером, он получил одобрение. Мастер оформил идею как свою. Коллективу стало известно об этом.

Возник конфликт между коллективом и мастером. Доверие к мастеру пошатнулось, с его мнением перестали считаться, что незамедлительно сказалось на результатах труда. Даже незначительные ошибки приводили к ругани и рукоприкладству. Заметив разлад в коллективе цеха, руководство предприятия решило вмешаться, так как план находился под угрозой срыва.

#### **Ситуация №2**

Отдел сбыта принял на работу нового менеджера. Он имел высшее экономическое образование и большой опыт работы. Менеджер стал решать вопросы реализации продукции единолично, постоянно поучал работников отдела и редко признавал свои ошибки. В коллективе стало трудно работать. У руководства появились жалобы сотрудников на нового менеджера.

#### **Ситуация №3**

Начальником вафельного цеха выдвинули ветерана, проработавшего на кондитерской фабрике 25 лет. Все его знали как активного и способного работника. Когда его назначили начальником цеха, никто не удивился, но после назначения он так возомнил о себе, что

перестал считаться с мнениями специалистов. С коллегами, которые пытались дать совет, входил, и конфликт и месяцами не разговаривал. Перессорился со всеми, кто был с ним на равных подчиненных заставлял трепетать перед собой. Все затаились, появилось ощущение беды. И она пришла. При изготовлении нового сорта вафель была допущена серьезная технологическая ошибка, и вся продукция пошла в брак.

### 3. Роли:

- менеджер коллектива;
- члены коллектива;

4. Ожидаемый результат: В процессе игры обучающиеся осуществляют социальное взаимодействие и реализуют свою роль в команде по разрешению конфликтов в коллективе с использованием матрицы подходов к разрешению конфликтов Томаса-Килмана.

### **Критерии оценки (в баллах):**

- 3 балла выставляется обучающемуся, если обучающийся осуществляет социальное взаимодействие и реализует свою роль в команде; в защиту отстаиваемой позиции приведено достаточное количество убедительных аргументов и вариантов решения поставленной задачи, продемонстрирована оригинальность мышления и творческий подход; присутствует слаженность работы команды, высокая степень вовлеченности ее членов в решение поставленной задачи, соблюдены культура спора и регламент игры, и обучающийся:

#### **знает верно и в полном объеме:**

- теоретические основы и практические аспекты организации командной работы;
- основные методы анализа группового взаимодействия;
- методы анализа командных ролей.

#### **умеет верно и в полном объеме:**

- проектировать и организовывать командную работу;
- определять и корректировать командные роли;
- определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.

- 2 балла выставляется обучающемуся, если обучающийся с незначительными замечаниями осуществляет социальное взаимодействие и реализует свою роль в команде; в защиту отстаиваемой позиции приведены убедительные аргументы и варианты решения поставленной задачи, продемонстрирована оригинальность мышления и творческий подход; присутствует слаженность работы команды, высокая степень вовлеченности ее членов в решение поставленной задачи, соблюдены культура спора и регламент игры, и обучающийся:

#### **знает с незначительными замечаниями:**

- теоретические основы и практические аспекты организации командной работы;
- основные методы анализа группового взаимодействия;
- методы анализа командных ролей.

#### **умеет с незначительными замечаниями:**

- проектировать и организовывать командную работу;
- определять и корректировать командные роли;
- определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.

- 1 балл выставляется обучающемуся, если обучающийся на базовом уровне осуществляет социальное взаимодействие и реализует свою роль в команде; в защиту отстаиваемой позиции приведено недостаточное количество убедительных аргументов и вариантов решения поставленной задачи, присутствует некоторая степень вовлеченности ее членов в решение поставленной задачи, соблюдены культура спора и регламент игры, и обучающийся:

#### **умеет на базовом уровне, с ошибками:**

- теоретические основы и практические аспекты организации командной работы;

- основные методы анализа группового взаимодействия;
- методы анализа командных ролей.

**умеет на базовом уровне, с ошибками:**

- проектировать и организовывать командную работу;
- определять и корректировать командные роли;
- определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.

- 0 баллов выставляется обучающемуся, если обучающийся не осуществляет социальное взаимодействие и реализует свою роль в команде, и обучающийся:

**не знает на базовом уровне:**

- теоретические основы и практические аспекты организации командной работы;
- основные методы анализа группового взаимодействия;
- методы анализа командных ролей.

**не умеет на базовом уровне:**

- проектировать и организовывать командную работу;
- определять и корректировать командные роли;
- определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.

## Комплект тестов/тестовых заданий

Индикаторы достижения: УК-1.2., УК-2.1., УК-3.2., ОПК-3.2.

**Распределение тестов по темам (общее кол-во тестовых заданий – 90):**

№	Название темы	Кол-во тестовых заданий, номера вопросов
1	Тема 1. Сущность и содержание управления	30, вопросы с 1 по 30
2	Тема 2. Развитие науки управления	10, вопросы с 31 по 40
3	Тема 3. Принципы построения и функционирования систем управления и бизнес-моделей	30, вопросы с 41 по 70
4	Тема 4. Целевое начало в деятельности организации	Тестовые задания не предусмотрены
5	Тема 5. Функции, механизмы и процессы управления	10, вопросы с 71 по 80
6	Тема 6. Власть и лидерство в управлении. Управление конфликтами и стрессами	10, вопросы с 81 по 90
7	Тема 7. Цифровые технологии в менеджменте	Тестовые задания не предусмотрены

### Тест

#### по теме 1 «Сущность и содержание управления»

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

- 1) интуитивным;
- 2) рациональным;
- 3) аналитическим;
- 4) основанным на суждении.

Ответ: 2).

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

- 1) станки с программным управлением;
- 2) люди, участвующие в процессе производства;
- 3) компьютер;
- 4) компьютерные системы, заменяющие определенное количество работников.

Ответ: 1); 2).

3. Целями финансового менеджмента в деятельности организации являются...

- 1) обеспечение роста стоимости собственного (акционерного) капитала;
- 2) максимизация прибыли предприятия;
- 3) обеспечение предприятия финансовыми ресурсами;
- 4) обеспечение платежеспособности предприятия;
- 5) распределение финансовых ресурсов предприятия.

Ответ: 2); 4); 5).

4. К портфельным методам анализа в стратегическом менеджменте относят...

- 1) матрицу жизненного цикла отрасли;
- 2) матрицу стратегических соответствий;
- 3) единичную матрицу;

4) матрицу Бостонской консалтинговой группы.

Ответ: 4).

5. К инновациям относится...

- 1) новая молодежная организация;
- 2) зарубежная технология производства продукции;
- 3) новый товар;
- 4) фундаментальная научная идея.

Ответ: 4).

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

- 1) «инновационный менеджмент»;
- 2) «логистический менеджмент»;
- 3) «инвестиционный менеджмент»;
- 4) «международный менеджмент».

Ответ: 4).

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

- 1) организация;
- 2) планирование;
- 3) прогнозирование;
- 4) мотивация.

Ответ: 3).

8. К мотивам трудовой деятельности не относятся мотивы...

- 1) объединения;
- 2) приобретения;
- 3) подчинения;
- 4) безопасности.

Ответ: 3).

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

- 1) контролем;
- 2) мотивацией;
- 3) координацией;
- 4) планированием.

Ответ: 1); 3).

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

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

Ответ: 3).

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

- 1) о рыночной среде;

- 2) об объекте управления;
- 3) о настроении работников;
- 4) о конкурентах.

Ответ: 3).

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

- 1) в финансировании деятельности персонала в организации;
- 2) в построении мотивационного механизма управления, системы социального обеспечения;
- 3) в обеспечении организации кадрами, их эффективном использовании, профессиональном и социальном развитии;
- 4) в прогнозировании и перспективном планировании кадров.

Ответ: 2); 3).

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

- 1) в проведении финансового анализа результатов деятельности организации;
- 2) в управлении материальными потоками организации;
- 3) в управлении финансовой информацией;
- 4) в управлении финансовыми потоками организации.

Ответ: 1); 3); 4).

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

- 1) система организационно-экономических мер по достижению долгосрочных целей предприятия;
- 2) структура плана социального развития организации;
- 3) увеличение производственного потенциала предприятия;
- 4) проект реструктуризации основных бизнес-проектов.

Ответ: 1).

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

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

Ответ: 1); 4).

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

- 1) командный, дополнен экономическим и незначительно социально-психологическим;
- 2) экономический, дополнен социально-психологическим;
- 3) экономический, дополнен командным.

Ответ: 2); 3); 1).

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

- 1) выработка целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
- 2) генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм работы с персоналом;
- 3) создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива;
- 4) государственная кадровая политика в области трудового коллектива.

Ответ: 4).

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

- 1) объективная оценка результатов деятельности каждого работника;

- 2) формирование кадрового состава, разработка системы принципов кадровой работы;
- 3) осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника;
- 4) обучение руководителей, специалистов, рабочих.

Ответ: 2); 3).

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

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

Ответ: 2); 3).

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

- 1) достижений;
- 2) власти;
- 3) компетентности;
- 4) принадлежности к группе.

Ответ: 1).

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

- 1) централизацией;
- 2) «маятником концентрации»;
- 3) делегированием;
- 4) децентрализацией.

Ответ: 3).

**22.** В системе управления организацией - субъект управления - это:

- 1) управляющая подсистема;
- 2) управляемая подсистема;
- 3) трудовой коллектив;
- 4) динамичный процесс создания ценности.

Ответ: 1).

**23.** В системе управления организацией - объект управления – это:

- 1) управляющая подсистема;
- 2) управляемая подсистема;
- 3) трудовой коллектив;
- 4) динамичный процесс создания ценности.

Ответ: 2).

**24.** Синергия – это:

- 1) сохранение энергии в замкнутых материальных системах при любых возмущающих воздействиях со стороны окружающей среды;
- 2) прирост энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий, затраченных членами коллектива;
- 3) общая сумма материальных ресурсов, необходимых для решения организацией поставленных задач;
- 4) общая сумма интеллектуальных ресурсов, необходимых для решения организацией поставленных задач;
- 5) сумма всех информационных потоков, необходимых для реализации поставленной задачи;
- 6) закон сохранения энергии.

Ответ: 2).

**25.** Стратегический режим работы организации – это:

- 1) режим работы организации при освоении нового сектора рынка;

- 2) неизменность во времени основных показателей организации;
- 3) стадия сворачивания деятельности организации;
- 4) определяется в зависимости от характера производства, мощности и других факторов;
- 5) число рабочих дней в году, количество смен в сутки и продолжительности смены в часах, предусмотренных действующим законодательством и характером производства;
- 6) режим работы предприятия в предпраздничные дни.

Ответ: 1).

**26.** Анализ – это:

- 1) выявление главного фактора, влияющего на устойчивое функционирование рассматриваемой системы;
- 2) представление сложного объекта в виде простых составляющих и определение связи между ними;
- 3) соединение простых составляющих объекта в единое целое по известному правилу;
- 4) процесс соединения или объединения ранее разрозненных вещей или понятий в целое или набор;
- 5) способ собрать целое из функциональных частей процесс мысленного выделения отдельных интересующих нас признаков, свойств и отношений конкретного предмета и одновременно отвлечение от других свойств

Ответ: 2).

**27.** Дайте определение понятию «система»:

- 1) крупная организация, преследующая своей целью объединение разных мелких организаций;
- 2) объединение технических средств одной единой информационной системой;
- 3) некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит вклад в характеристики целого;
- 4) государственная структура;
- 5) внутреннее устройство организации, характеризующая состав подразделений и систему связи, подчиненность и взаимодействие между ними;
- 6) принципы построения и организации деятельности хозяйствующих субъектов

Ответ: 3).

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

- 1) результат, на достижение которого направлено управление;
- 2) желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы;
- 3) видение будущего, которое желательно достичь;
- 4) объективная тенденция развития организации.

Ответ: 3).

**29.** Развернутая формулировка миссии организации включает:

- 1) главное направление деятельности организации (т.е. какие общественные потребности организация удовлетворяет);
- 2) указывает на социальную ответственность организации перед обществом;
- 3) указывает на социальную ответственность организации перед работниками и акционерами;
- 4) определяет конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность;
- 5) конкретные, привязанные к определенным срокам результаты, которых организация намерена добиться;
- 6) процесс построения дерева целей организации.

Ответ: 1).

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

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

Ответ: 1).

**Тест**  
**по теме 2 «Развитие науки управления»**

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

- 1) 1911г.;
- 2) 1885г.;
- 3) 1903г.;
- 4) 1893г.

Ответ: 1).

**32.** В какой из школ менеджмента были впервые сформулированы принципы управления?

- 1) школа научного управления;
- 2) административная или классическая школа управления;
- 3) школа человеческих отношений;
- 4) школа науки управления или математическая школа управления;
- 5) математическая школа;
- 6) школа поведенческих наук.

Ответ: 2).

**33.** В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления межличностными отношениями?

- 1) школа научного управления;
- 2) административная школа;
- 3) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;
- 4) школа науки управления;
- 5) математическая школа управления;
- 6) классическая школа управления.

Ответ: 3).

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

- 1) школа научного управления;
- 2) административная школа;
- 3) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;
- 4) школа науки управления;
- 5) математическая школа управления;
- 6) классическая школа управления.

Ответ: 1).

**35.** Какие существуют подходы к менеджменту?

- 1) процессный, ситуационный, динамический;
- 2) системный, ситуационный, динамический;
- 3) ситуационный, процессный, рационалистический;
- 4) процессный, системный, ситуационный;
- 5) ситуационный, системный, рационалистический;
- 6) динамический, рационалистический, процессный.

Ответ: 4).

**36.** Какой современный подход в менеджменте характеризует процесс управления как циклическую последовательность исполнения функций планирования, организации, мотивации, контроля и координации?

- 1) процессный;
- 2) системный;
- 3) ситуационный;
- 4) планомерный;
- 5) динамический;
- 6) рационалистический.

Ответ: 1).

**37.** К содержательным теориям мотивации относятся:

- 1) теория потребностей А. Маслоу;
- 2) теория существования, связи и роста Альдерфера;
- 3) теория «кнута и пряника» Ф. Тейлора;
- 4) теория двух факторов Герцберга;
- 5) теория приобретенных потребностей Мак Клееланда;
- 6) теории: А. Маслоу, Альдерфера, Ф.Тейлора, Герцберга, Мак Клееланда

Ответ: 6).

**38.** Какая группа принципов согласно теории организации А.Файоля содержит желаемые характеристики организации?

- 1) структурные признаки;
- 2) принципы конечного результата;
- 3) принципы процесса;
- 4) принципы единства команд;
- 5) принцип демократического централизма;
- 6) принципы построения и организации деятельности хозяйствующих субъектов

Ответ: 2).

**39.** Кто является разработчиком бюрократической теории?

- 1) Фредерик У. Тейлор;
- 2) Ренсис Лайкерт;
- 3) Макс Вебер;
- 4) Генри Минтцберг;
- 5) Анри Файоль;
- 6) Ф и Л. Гилберты

Ответ: 3).

**40.** Кто является разработчиком всеобщей организационной науки (тектологии)?

- 1) Макс Вебер;
- 2) Ренсис Лайкерт;
- 3) Александр Александрович Богданов;
- 4) Генри Минтцберг;
- 5) Анри Файоль;
- 6) Ф и Л. Гилберты.

Ответ: 3).

## **Тест**

### **по теме 3 «Принципы построения и функционирования систем управления и бизнес-моделей»**

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

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

Ответ: 1).

**42.** Некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого

- 1) структура;
- 2) система;
- 3) закон;
- 4) принцип;
- 5) задача;
- 6) миссия.

Ответ: 1).

**43.** Закрытая система – это:

- 1) характеризуется ответной реакцией фирмы на воздействие внешней среды;
- 2) имеет жесткие фиксированные границы, её действия не зависят от действий внешней среды и она является самообеспечивающейся;
- 3) характеризуется взаимодействием с внешней средой;
- 4) система, которую нельзя открыть;
- 5) система управления;
- 6) имеет жесткие фиксированные границы, её действия зависят от действий внешней среды

Ответ: 2).

**44.** По взаимосвязи с внешней средой системы классифицируют на:

- 1) жесткие и закрытые;
- 2) открытые и закрытые;
- 3) искусственные и естественные;
- 4) жесткие и мягкие;
- 5) зависит от числа работающих в организации людей;
- 6) малые и крупные.

Ответ: 2).

**45.** К факторам внешней среды, имеющим прямое воздействие на организацию, не относятся:

- 1) персонал;
- 2) конкуренты;
- 3) потребители;
- 4) поставщики основных видов ресурсов;
- 5) законы;
- 6) государственные органы

Ответ: 1).

**46.** К факторам внешней среды, имеющим прямое воздействие на организацию, относятся:

- 1) государство и покупатели;
- 2) конкуренты и покупатели;
- 3) покупатели и уровень развития НТП;
- 4) персонал организации;
- 5) технологии;
- 6) цели, структура, задача, технология, люди, организационная культура.

Ответ: 2).

**47.** Жизненный цикл организации, этап формализации и управления характеризуется (этап роста):

- 1) ограниченность ресурсов, отсутствие четко выбранного направления деятельности;
- 2) четкое разграничение полномочий, расширение штата работников, выработка норм и правил;
- 3) сокращение объема продаж;
- 4) повышенные затраты на маркетинг;
- 5) потеря лидирующего положения на рынке;
- 6) бюрократия, конфликты.

Ответ: 2).

**48.** Линейная структура управления – это:

- 1) гибкая матричная система;

- 2) неопределенная структура;
- 3) жесткая иерархическая система;
- 4) структура, характерная для крупных организаций;
- 5) структура, где в помощь руководителю создается штаб;
- 6) структура построенная по продуктовому типу.

Ответ: 3).

**49.** Матричная структура управления - это:

- 1) гибкая проектная система;
- 2) неопределенная структура;
- 3) жесткая иерархическая система;
- 4) структура, характерная для крупных организаций;
- 5) структура, где в помощь руководителю создается штаб;
- 6) структура построенная по продуктовому типу.

Ответ: 1).

**50.** Объекты внешней среды организации – это:

- 1) люди и организации, с которыми взаимодействует рассматриваемая организация;
- 2) все то, что находится за пределами данной организации;
- 3) природные и климатические условия;
- 4) персонал организации;
- 5) технологии;
- 6) природные и климатические условия и персонал организации.

Ответ: 2).

**51.** Внутренняя среда организации - это совокупность таких внутренних переменных как:

- 1) планирование, организация, мотивация, контроль и координация;
- 2) производство, финансы, информация, люди, технологии;
- 3) производство, финансы, информация, люди, технология, цели, структура;
- 4) цели, структура, задачи, технология, люди;
- 5) состояние экономики;
- 6) уровень развития научно-технического прогресса.

Ответ: 3).

**52.** Система управления организаций – это:

- 1) сотрудники организации, дающие поручения подчиненным и контролирующие своевременное выполнение задачи;
- 2) набор взаимодействующих между собой звеньев и подразделений, обеспечивающих решение задач управления;
- 3) руководитель организации и его заместители;
- 4) объединение людей, выработавших определенную, общественно значимую цель;
- 5) процесс формирования организационной структуры управления;
- 6) работники предприятия, которые непосредственно выполняют функции управления организацией.

Ответ: 2).

**53.** Неформальные организации – это:

- 1) кооперативные организации с небольшой численностью персонала;
- 2) не зарегистрированные в государственном порядке организации;
- 3) государственные и муниципальные предприятия;
- 4) некоммерческие организации, не наделенные правом собственности;
- 5) организации, специализирующиеся на производстве сувенирной продукции;
- 6) объединение людей, выработавших определенную, общественно значимую цель.

Ответ: 2).

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

- 1) уровень развития научно-технического прогресса;

- 2) географические факторы;
- 3) поставщиков;
- 4) политические процессы.

Ответ: 3).

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

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

Ответ: 1).

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

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

Ответ: 2).

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

- 1) к увеличению расходов на координацию деятельности организации;
- 2) к сокращению расходов на координацию деятельности организации;
- 3) к специализации управленческой деятельности;
- 4) к увеличению времени реакции управляющего органа на изменения внешней среды.

Ответ: 1); 4).

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

- 1) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения;
- 2) обмен ресурсами с внешней средой;
- 3) сильное лидерство;
- 4) правильный подбор персонала.

Ответ: 1); 2).

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

- 1) тесно связаны друг с другом;
- 2) намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели;
- 3) связаны друг с другом с помощью информационных потоков;
- 4) работают в одном офисе.

Ответ: 2); 3).

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

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

Ответ: 6).

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

- 1) цели, задачи;
- 2) информация, готовая продукция, отчетные данные;
- 3) ресурсы, готовая продукция;

- 4) директивные указания, отчетные данные;
- 5) информация, ресурсы, директивные указания.

Ответ: 5).

- 62.** Что поступает во внешнюю среду из организации?
- 1) информация;
  - 2) ресурсы;
  - 3) отчетные данные;
  - 4) отчетные данные, информация, готовая продукция.

Ответ: 4).

- 63.** Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?
- 1) цели, структура, задача, технология, люди, конкуренты;
  - 2) цели, структура, задача, технология, люди, организационная культура;
  - 3) поставщики основных видов ресурсов, структура, задача, технология, люди, организационная культура;
  - 4) цели, организационная культура, функции персонала, уровень развития НТП.

Ответ: 2).

- 64.** Для чего предназначена организационная структура управления?
- 1) для установления целей организации
  - 2) для обеспечения единства действия всех элементов организации
  - 3) для стимулирования действий работников организации
  - 4) для определения полномочий работников

Ответ: 2).

- 65.** Что не характеризует организационную структуру управления?
- 1) уровни управления;
  - 2) звенья управления;
  - 3) виды ответственности;
  - 4) горизонтальные связи между звеньями управления.

Ответ: 3).

- 66.** Что представляет собой уровень управления?
- 1) вид ответственности;
  - 2) вид руководства;
  - 3) ступень подчиненности и ответственности;
  - 4) вид подчиненности;
  - 5) иерархию управления;
  - 6) форму власти руководителя.

Ответ: 3).

- 67.** Открытая система состоит из следующих элементов (указать лишний)?
- 1) вход;
  - 2) информация;
  - 3) систематизация;
  - 4) выход;
  - 5) ресурсные потоки;
  - 6) обратная связь.

Ответ: 3).

- 68.** В чем состоят особенности сетевых организаций?
- 1) создаются для решения конкретной комплексной задачи;
  - 2) организация работ по рабочим группам;

- 3) рыночные отношения внутри организаций, основанные на добровольности, нацеливают каждого партнера на определенные, точно измеренные результаты;
- 4) ориентированы на взаимную заинтересованность и взаимное стремление партнеров к эффективному и долгосрочному сотрудничеству;
- 5) совместная собственность партнеров на конечный продукт;
- 6) форма совместной собственности на средства производства взаимную заинтересованность и взаимное стремление партнеров к эффективному и долгосрочному сотрудничеству.

Ответ: 3).

**69.** Централизованная структура чаще всего применяется при:

- 1) быстро меняющейся технологии;
- 2) сложной организационной структуре;
- 3) незначительных изменениях внешней среды;
- 4) необходимости реализации проектной деятельности;
- 5) формировании нового предприятия.

Ответ: 3).

**70.** В какой организационной структуре во главе подразделения находится начальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство?

- 1) линейной;
- 2) матричной;
- 3) дивизиональной;
- 4) линейно-функциональной;
- 5) функциональной;
- 6) штабной.

Ответ: 1).

### **Тест** **по теме 5 «Функции, механизмы и процессы управления»**

**71.** Какой функцией менеджмента является делегирование полномочий?

- 1) общей;
- 2) специфической;
- 3) социально-психологической;
- 4) связующей;
- 5) прямой;
- 6) обратной.

Ответ: 3).

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

- 1) разработка вариантов решения;
- 2) выбор оптимального варианта решения;
- 3) постановка задачи;
- 4) уяснение проблемы.

Ответ: 2).

**73.** Проблема эффективности управленческих решений в менеджменте является составной частью проблемы использования управленческого...

- 1) времени;
- 2) потенциала;
- 3) персонала;
- 4) труда.

Ответ: 1); 2).

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

- 1) критериев;
- 2) нормативов;
- 3) норм;
- 4) показателей.

Ответ: 4).

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

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

Ответ: 3); 4).

76. К основным функциям менеджмента, входящим в общепринятую классификацию, относятся...

- 1) финансирование;
- 2) мотивация;
- 3) планирование;
- 4) контроль.

Ответ: 3); 4).

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

- 1) приказ;
- 2) убеждение;
- 3) премирование;
- 4) инструкция.

Ответ: 1); 4).

78. Какими особенностями характеризуется управленческий процесс?

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

Ответ: 1).

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

- 1) планирование;
- 2) организация;
- 3) контроль;
- 4) мотивация.

Ответ: 3).

80. Что из нижеперечисленного не включено в классическую структуру функций менеджмента?

- 1) планирование;
- 2) менторство;
- 3) контроль;
- 4) мотивация.

Ответ: 2).

**Тест**  
**по теме 6 «Власть и лидерство в управлении. Управление конфликтами и стрессами»**

**81.** Стиль управления – это:

- 1) совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, форму и исполнение этих методов;
- 2) совокупность реакций руководителя на изменение внешней и внутренней среды организации;
- 3) особенности взаимоотношений руководителя и подчиненного;
- 4) совокупность работников подразделения организации;
- 5) механизмом управления, который позволяет решать производственные задачи и составляет методологию управления;
- 6) совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей управления производством.

Ответ: 1).

**82.** Лидерство – это:

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

Ответ: 1).

**83.** Конфликт – это:

- 1) явление, которое может как разрушить организацию, так и способствовать ее развитию;
- 2) сознательное поведение одной из сторон, которое вызывает расстройство интересов с другой стороны;
- 3) предельное обострение противоречий;
- 4) явление, которое может разрушить организацию;
- 5) явление, которое может способствовать развитию организации;
- 6) несовпадение точек зрения участвующих в споре сторон

Ответ: 1).

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

- 1) экспертной;
- 2) харизматической;
- 3) диктаторской;
- 4) принудительной.

Ответ: 2).

**85.** Отличительным признаком конфликта в организации является...

- 1) деятельность людей, преследующих различные цели;
- 2) невозможность реализации целей какой-либо из взаимодействующих сторон;
- 3) социально-психологическая напряженность, порождающая изменения в деятельности организации;
- 4) реальная борьба между действующими людьми или группами.

Ответ: 1); 4).

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

- 1) строгий деловой костюм;
- 2) доброжелательную атмосферу общения;
- 3) яркие краски в одежде;
- 4) классический стиль кабинета.

Ответ: 1); 4).

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

- 1) теорию взаимодействия с менторами;
- 2) теорию организационной социализации;
- 3) турнирную теорию;
- 4) теорию социального менеджмента.

Ответ: 3).

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

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

Ответ: 1).

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

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

Ответ: 3); 4).

**90.** Делегирование полномочий означает передачу на нижестоящий уровень:

- 1) приказа о повышении работника в должности;
- 2) части полномочий вышестоящего уровня;
- 3) ответственности с вышестоящего уровня на нижестоящий;
- 4) стратегически важных задач перераспределение работ;
- 5) увеличение числа руководящих сотрудников

Ответ: 2).

### **Критерии оценки (в баллах):**

**10 баллов** – выставляется обучающемуся, если по каждой теме выполнено 75 % и более заданий верно и обучающийся:

**знает верно и в полном объеме:**

- критерии сопоставления различных вариантов решения поставленной задачи;
- основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;
- методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения;
- природу данных, необходимых для решения поставленных задач;
- теоретические основы и практические аспекты организации командной работы;
- основные методы анализа группового взаимодействия;
- методы анализа командных ролей;
- основные текущие процессы, происходящие в мировой и отечественной экономике.

**умеет верно и в полном объеме:**

- осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи;
- сопоставлять и оценивать различные варианты решения поставленной задачи, определяя их достоинства и недостатки.
- системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;
- критически оценивать информацию о предметной области принятия решений;
- умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений.
- проектировать и организовывать командную работу;
- определять и корректировать командные роли;

- определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.
- на основе описания экономических процессов и явлений построить эконометрическую модель с применением изучаемых теоретических моделей;
- анализировать социально-экономические проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем с применением изучаемых теоретических моделей;
- представлять результаты аналитической работы.

**6 баллов** – выставляется обучающемуся, если по каждой теме выполнено 50 % - 74 % заданий верно и обучающийся:

**знает с незначительными замечаниями:**

- критерии сопоставления различных вариантов решения поставленной задачи;
- основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;
- методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения;
- природу данных, необходимых для решения поставленных задач;
- теоретические основы и практические аспекты организации командной работы;
- основные методы анализа группового взаимодействия;
- методы анализа командных ролей;
- основные текущие процессы, происходящие в мировой и отечественной экономике.

**умеет с незначительными замечаниями:**

- осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи;
- сопоставлять и оценивать различные варианты решения поставленной задачи, определяя их достоинства и недостатки.
- системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;
- критически оценивать информацию о предметной области принятия решений;
- умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений.
- проектировать и организовывать командную работу;
- определять и корректировать командные роли;
- определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.
- на основе описания экономических процессов и явлений построить эконометрическую модель с применением изучаемых теоретических моделей;
- анализировать социально-экономические проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем с применением изучаемых теоретических моделей;
- представлять результаты аналитической работы.

**3 балла** – выставляется обучающемуся, если по каждой теме выполнено 25 % - 49% заданий верно и обучающийся:

**знает на базовом уровне, с ошибками:**

- критерии сопоставления различных вариантов решения поставленной задачи;
- основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;
- методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения;
- природу данных, необходимых для решения поставленных задач;
- теоретические основы и практические аспекты организации командной работы;
- основные методы анализа группового взаимодействия;
- методы анализа командных ролей;
- основные текущие процессы, происходящие в мировой и отечественной экономике.

**умеет на базовом уровне, с ошибками:**

- осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи;
- сопоставлять и оценивать различные варианты решения поставленной задачи, определяя их достоинства и недостатки.

- системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;
- критически оценивать информацию о предметной области принятия решений;
- умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений.
- проектировать и организовывать командную работу;
- определять и корректировать командные роли;
- определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.
- на основе описания экономических процессов и явлений построить эконометрическую модель с применением изучаемых теоретических моделей;
- анализировать социально-экономические проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем с применением изучаемых теоретических моделей;
- представлять результаты аналитической работы.

**0 баллов** – выставляется обучающемуся, если по каждой теме выполнено менее 25 % заданий верно и обучающийся:

**не знает на базовом уровне:**

- критерии сопоставления различных вариантов решения поставленной задачи;
- основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;
- методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения;
- природу данных, необходимых для решения поставленных задач;
- теоретические основы и практические аспекты организации командной работы;
- основные методы анализа группового взаимодействия;
- методы анализа командных ролей;
- основные текущие процессы, происходящие в мировой и отечественной экономике.

**не умеет на базовом уровне:**

- осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи;
- сопоставлять и оценивать различные варианты решения поставленной задачи, определяя их достоинства и недостатки.
- системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;
- критически оценивать информацию о предметной области принятия решений;
- умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений.
- проектировать и организовывать командную работу;
- определять и корректировать командные роли;
- определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.
- на основе описания экономических процессов и явлений построить эконометрическую модель с применением изучаемых теоретических моделей;
- анализировать социально-экономические проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем с применением изучаемых теоретических моделей;
- представлять результаты аналитической работы.

## Расчетно-аналитические задания

### Индикаторы достижения: УК-1.2., УК-2.1., УК-3.2., ОПК-3.2

#### Расчетно-аналитическое задание 1. «Составление и анализ баланса рабочего времени»

*Исходные данные.* Среднесписочная численность работников предприятия за отчетный год составила 1000 человек. Предприятие работает в условиях 40-часовой рабочей недели. В табл. ниже представлена укрупненная структура ресурсов рабочего времени предприятия в человеко-днях.

*Постановка задачи.* Используя данные этой таблицы:

- определите показатели неявок на работу и фактически отработанного времени в целом по предприятию (гр. 4);
- рассчитайте использование ресурсов рабочего времени в среднем на одного работника (гр. 5);
- рассчитайте структуру ресурсов рабочего времени в процентах к календарному фонду времени работников (гр. 6);
- проанализируйте использование ресурсов рабочего времени предприятия.

Таблица А

**БАЛАНС РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ОДНОГО РАБОЧЕГО В ГОД  
(ПРИ 40-ЧАСОВОЙ РАБОЧЕЙ НЕДЕЛЕ)**

п/п	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, %	На плановый год	
		по плану	фактически		кол- во	% к факту
1	2	3	4	5 = (гр. 4/3)100	6	7 = (гр. 6/4) * 100
1	Календарный фонд времени, дни	365	365	100,0	365	100
2	Количество нерабочих дней	?	?	?	?	?
	В том числе выходных	107	107	100,0	104	?
	праздничных	10	10	100,0	5	
3	Номинальный фонд рабочего времени, дни (стр. 1 - стр. 2)	?	?	?	?	?
4	Неявки на работу, дни - всего	?	?	?	?	?
	В том числе очередные и дополнительные отпуска	18,2	19,5	?	?	?
	учебные отпуска	1,4	1,6	?	?	?
	отпуска по беременности и родам	0,8	0,8	?	?	?
	неявки по болезни	6,1	6,0	?	?	?
	прочие неявки, разрешенные законом	2,4	2,8	?	?	?
	неявки с разрешения администрации	1,2	1,0	?	?	?
	целосменные простои (по отчету),	-	0,5	-	-	-
	прогулы (по отчету)	-	0,2	-	-	-
5	Полезный фонд рабочего времени, дни (стр. 3 - стр. 4)	?	?	?	?	?
6	Номинальная продолжительность рабочего дня, ч	7,67	7,67	100,0	7,72	?
7	Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч - всего	0,03	0,04	?	?	?
	В том числе перерывы для кормящих матерей	0,01	0,01	?	?	?
	сокращенный рабочий день для подростков	0,02	0,01	?	?	?
	внутридневные простои (по отчету)	-	0,02	-	-	-
8	Средняя продолжительность рабочего дня, ч (стр. 6 - стр. 7)	?	?	?	?	?
9	Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, ч (стр. 8 • стр. 5)	?	?	?	?	?

Таблица Б

**УКРУПНЕННАЯ СТРУКТУРА РЕСУРСОВ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ**

Ресурсы рабочего времени за отчетный год	Человеко- дни	Использование ресурсов рабочего времени			
		Структура ресурсов рабочего времени	всего чел.- дней	в среднем на одного работника	% к итогу
1	2	3	4	5	6

Календарный фонд времени работников (среднесписочное количество работников, умноженное на число календарных дней в году): 1000 * 365	365 000	1. Праздничные и выходные дни	111 000	?	?
		2. Неявки на работу, всего	?	?	?
		В том числе дни очередного отпуска	18 000	?	?
		отпуска по учебе	3000	?	?
		отпуска по беременности и родам	36 000	?	?
		неявки по болезни	5000	?	?
		другие неявки, разрешенные законом	1000	?	?
		неявки с разрешения администрации	2700	?	?
		прогулы	200	?	?
		3. Фактически отработанные дни	?	?	?
		ИТОГО	365 000	?	100,0

#### Методические указания

Для определения потребности в персонале необходимо учесть такой суммарный показатель, как фонд рабочего времени, т.е. совокупное планируемое или фактическое время работы одного рабочего в течение года, квартала, месяца (измеряется в часах (человеко-часах) или днях (человеко-днях)). Различают календарный, номинальный и полезный фонд рабочего времени. *Календарный фонд рабочего времени* - это число календарных дней планируемого или отчетного периода. *Номинальный фонд рабочего времени* - это календарный фонд рабочего времени за вычетом выходных и праздничных дней за тот же период. *Полезный фонд рабочего времени* определяется путем вычитания из номинального фонда рабочего времени количества неявок (невыходов) на работу в днях в том же периоде.

Эти показатели, необходимые для расчета среднего числа дней и часов работы одного рабочего в год (квартал, месяц), определяются на основе баланса рабочего времени одного рабочего.

Разработка баланса рабочего времени важна также для анализа структуры фонда рабочего времени, выявления резервов более эффективного его использования в результате сокращения простоев, потерь времени как в целом по предприятию, так и по отдельным категориям персонала. В зависимости от конкретных условий труда на предприятии номенклатура статей баланса рабочего времени может изменяться. Укрупненная структура фонда времени одного рабочего приведена на рис. 5.1 (данные условные).

Трудовым законодательством РФ (ст. 91 ТК РФ) регламентируется продолжительность рабочей недели в часах (40 ч в качестве базового норматива). Однако для некоторых категорий работников законодательством предусмотрено сокращение продолжительности рабочего времени в неделю (ст. 92 ТК РФ):

- для работников, занятых на работах с вредными условиями труда, - не более 36 ч;
- для работников в возрасте от 16 до 18 лет - не более 36 ч;
- для подростков в возрасте от 15 до 16 лет, а также для учащихся в возрасте от 14 до 15 лет, работающих в период каникул, - не более 24 ч.

Наличие на предприятии таких категорий персонала, а также работников, которые имеют льготы по продолжительности рабочего времени в течение дня (кормящие матери; матери, имеющие детей-инвалидов до 16 лет; лица, осуществляющие уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением, и др.) приводит к тому, что номинальная продолжительность рабочего дня будет несколько меньше предусмотренной по режиму работы предприятия (например, 7,8 ч вместо 8 ч в день).



Рис. 1. Укрупненная структура фонда рабочего времени одного рабочего в год

## Расчетно-аналитическое задание 2. «Определение потребности в персонале»

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, ИСПОЛЬЗУЯ метод трудоемкости.

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч		
изделие 1	0,8	0,5
изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

### Методические указания

Формула для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости выглядит так:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф},$$

где  $T_{пф}$  - полезный фонд времени одного работника;

$T_{пр}$  - время, необходимое для выполнения производственной программы.

$$T_{пр} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{н.п.i}) / K_v$$

где  $n$  - количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

$N_i$  - количество изделий  $i$ -й номенклатурной позиции;

$T_i$  - трудоемкость процесса изготовления изделия  $i$ -й номенклатурной позиции;

$T_{н.п.i}$  - время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий  $i$ -й номенклатурной позиции;

$K_v$  - коэффициент выполнения норм времени.

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности.

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

$$T_{общ.} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + N_{н.п.1} + T_{н.п.2}.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{пр} = T_{общ.} / K_v.$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{пф}.$$

## Решение

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям и видам работ:

для работы А:

$$T_1 = N_1 T_{11} = 0,8 \cdot 1000 = 800 \text{ ч};$$

$$T_2 = N_2 T_{22} = 0,3 \cdot 1200 = 360 \text{ ч};$$

для работы Б:

$$T_1 = N_1 T_{11} = 0,5 \cdot 1000 = 500 \text{ ч};$$

$$T_2 = N_2 T_{22} = 0,4 \cdot 1200 = 480 \text{ ч}.$$

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий и видам работ:

для работы А:

$$T_{\text{обл.}} = N_1 T_{11} + N_2 T_{22} + T_{\text{н.п.1}} + T_{\text{н.п.2}} = 800 + 360 + 100 + 170 = 1430 \text{ ч}; \text{ для работы Б:}$$

$$T_{\text{общ.}} = N_1 T_{11} + N_2 T_{22} + T_{\text{н.п.1}} + T_{\text{н.п.2}} = 500 + 480 + 150 + 120 = 1250 \text{ ч}.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

для работы А:

$$T_{\text{пр}} = (1430 / K_v) = (1430 \cdot 100) / 104 = 1375 \text{ ч};$$

для работы Б:

$$T_{\text{пр}} = (1250 / K_v) = (1250 \cdot 100) / 105 = 1190,5 \text{ ч}.$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала по видам работ:

для работы А:

$$Ч_{\text{пер}} = 1375 / 432,5 = 3,2 \text{ человека};$$

принимаемая численность персонала - 3 человека;

для работы Б:

$$Ч_{\text{пер}} = 1190,5 / 432,5 = 2,8 \text{ человека};$$

принимаемая численность персонала - 3 человека.

### Расчетно-аналитическое задание 3. «Планирование показателей по труду»

*Исходные данные и постановка задачи.* 1. Нормативная трудоемкость изделия 500 нормо-часов, фактические затраты труда составили 420 ч. Планом внедрения организационно-технических мероприятий предусматривается снижение нормативной трудоемкости до 440 ч (при планируемом выполнении норм 110%). Определите, на сколько процентов повысится производительность труда при производстве данного изделия, как изменится уровень выполнения норм.

Решение

После осуществления мероприятий затраты труда снизятся до 400 ч ( $420/1,1$ ), следовательно, производительность труда возрастет на 5% [ $(420/400)100 - 100$ ]. До внедрения мероприятий нормы выполнялись на 119% [ $(500/420)100$ ], после внедрения выполнение норм снизится на 9,2% [ $(110/119)100 - 100$ ].

### Расчетно-аналитическое задание 4. «Планирование производительности труда»

*Исходные данные.* Бригада из 5 человек произвела за 1-й месяц (22 рабочих дня) 500 единиц продукции. Во 2-м месяце (20 рабочих дней) продукция бригады, работавшей в том же составе, составила 600 единиц.

*Постановка задачи.* Рассчитайте коэффициенты производительности и определите темпы ее изменения за указанный период.

### Критерии оценки (в баллах):

4 балла - выставляется обучающемуся, если он правильно выполнил все 4 расчетно-аналитических задания, показал отличное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала, освоил компетенции на продвинутом уровне;

3 балла - выставляется обучающемуся, если он правильно выполнил 3 расчетно-аналитических задания, показал хорошее владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала, освоил компетенции на повышенном уровне;

2 балла - выставляется обучающемуся, если он правильно выполнил 2 расчетно-аналитических задания, показал хорошее владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала, освоил компетенции на повышенном уровне;

1 балл- выставляется обучающемуся, если он правильно выполнил 1 расчетно-аналитические задание, показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала, освоил компетенции на базовом уровне;

0 балл - выставляется обучающемуся, если он не выполнил ни одного расчетно-аналитические задания и компетенции не были сформированы.

## Кейсы

### Индикаторы достижения: УК-1.2., УК-2.1., УК-3.2., ОПК-3.2

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

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

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

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

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



Рис. 4.1. Схема организационной структуры дирекции по персоналу

Рассмотрим кратко эти основные направления.

**Обеспечение персоналом**

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

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

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

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

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

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

Развитие. Профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

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

Реализация трудового потенциала

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

Организация труда. Разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

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

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

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

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

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

Оценка. Определение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

Развитие трудового потенциала

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

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

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

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

Задание:

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

Методические рекомендации

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

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

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

На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой - выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет. Характеристика условий

деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

Характеристика условий деятельности комбината на пятилетний период

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

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

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

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

Текущее состояние трудового потенциала

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

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

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

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

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

Постановка задачи

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

Методические рекомендации

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

Для разработки стратегии управления персоналом металлургического комбината необходимо учесть внутренние и внешние изменения (для предприятия) в текущий момент и в перспективе, оценить их возможное влияние по таким основным направлениям деятельности системы управления персоналом, как обеспечение потребности в персонале, развитие трудового потенциала и его реализация. Рекомендуется использовать методы моделирования и логического анализа.

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

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

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

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

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

**Постановка задачи**

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

**Методические рекомендации**

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

**Критерии оценки (в баллах):**

**3 балла** - выставляется обучающемуся, если он правильно выполнил все 3 кейса, показал отличное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала, освоил компетенции на продвинутом уровне;

**2 балла** - выставляется обучающемуся, если он правильно выполнил все 2 кейса, показал хорошее владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала, освоил компетенции на повышенном уровне;

**1 балл** - выставляется обучающемуся, если он правильно выполнил 1 кейс, показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала, освоил компетенции на базовом уровне;

**0 балл** - выставляется обучающемуся, если он не выполнил ни одного кейса и компетенции не были сформированы.

## Задания для творческого рейтинга

### Групповой проект

**Индикаторы достижения: УК-1.2., УК-2.1., УК-3.2., ОПК-3.2**

Формой задания для творческого рейтинга является групповой проект по всему курсу в целом. Групповой проект представляет собой подготовку бизнес-плана по собственному предприятию с использованием материалов рабочей тетради менеджера (основная литература).

Выходные данные:

Рабочая тетрадь менеджера: Проектирование системы управления бизнесом. Рабочая тетрадь преподавателя / Я. А. Бутенко, Ю. В. Ляндау, В. В. Масленников, Е. А. Сулимова. – Москва: Палеотип, 2013. – 103 с. — URL: <https://book.ru/book/915137> — Текст : электронный.

Структура заданий по групповому проекту:

1. Понятия «бизнес-модель» и «модель системы управления»
2. Описание объекта управления
3. Обоснование целевых клиентов и потенциальных доходов
4. Разработка стратегии компании
5. Построение процессного управления
6. Обоснование финансовых результатов
7. Информационное обеспечение менеджмента
8. Правовое обеспечение менеджмента
9. Управление рисками
10. Развитие бизнес-идеи
11. Совершенствование бизнес-процессов

- **16-20 баллов** выставляется обучающемуся, если обучающийся на продвинутом уровне (знает и умеет верно и в полном объеме) освоил компетенции УК-1.2., УК-2.1., УК-3.2., ОПК-3.2;

- **11-15 баллов** выставляется обучающемуся, если обучающийся на повышенном уровне (знает и умеет с незначительными замечаниями) освоил компетенции УК-1.2., УК-2.1., УК-3.2., ОПК-3.2;

- **6-10 баллов** выставляется обучающемуся, если обучающийся на базовом уровне (знает и умеет с ошибками) освоил компетенции УК-1.2., УК-2.1., УК-3.2., ОПК-3.2;

- **1-5 баллов** выставляется обучающемуся, если обучающийся не сформировал компетенции УК-1.2., УК-2.1., УК-3.2., ОПК-3.2, или сформировал только некоторые навыки при выполнении некоторых заданий рабочей тетради.

# МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

## Структура зачетного задания

<i>Наименование</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
<i>Вопрос 1</i>	<i>10</i>
<i>Вопрос 2</i>	<i>10</i>
<i>Практическое задание (расчетно-аналитическое) или Кейс</i>	<i>20</i>

## Задания, включаемые в зачетное задание

### *Типовой перечень вопросов к зачету с оценкой:*

1. Сущность управленческой деятельности.
2. Цели и задачи управленческой деятельности. Цели-ориентации и цели-задания.
3. Руководители высшего звена управления и менеджеры-исполнители.
4. Стратегическое управление. Тактическое управление. Текущее (операционное) управления.
5. Факторы управления и их классификация.
6. Информация как средство управленческой деятельности.
7. Специфика должностного положения руководителя. Функции руководителя: целеполагание, прогнозирование, планирование, организации, принятие решений, мотивирование, коммуникативная функция, контроль и коррекция, кадровая функция, производственно-технологические функции, производные (комплексные) функции управления.
8. Мотивация деятельности руководителя.
9. Власть как регулятор управленческой деятельности.
10. Руководство и лидерство. Способности к управленческой деятельности.
11. Корпоративный дизайн. Дизайн организационной структуры подразделения.
12. Детальный инжиниринг бизнес-процессов. Применение технологий бизнес-инжиниринга для разработки регламентов.
13. (на примере конкретной организации)"Настройка" организационной структуры под разработанную стратегию.
14. Этапы процесса организационных изменений.
15. Способы управление процессом изменений.
16. Организация управление персоналом в условиях организационных изменений.
17. Основные принципы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям вытекают из его причин.
18. Типы и условия возможных организационных изменений.
19. Проблемы обеспечения адаптивности организации в рыночной среде.
20. Внедрение изменений. Этапы преобразований организации деятельности компании
21. Возможные направления организационных изменений.

22. Адаптация организаций к изменениям, происходящим во внешней и внутренней средах посредством механизма управления организационными изменениями.
23. Управление организационными изменениями.
24. Понятие «риск», место и роль оценки рисков в системе управления. Критерии и принципы классификации рисков.
25. Показатели риска и методы его анализа и оценки. Управление риском при принятии решений.
26. Устойчивость цепей поставок, цели и подходы к управлению рисками цепей поставок.
27. Понятие организационных инноваций. Классификация организационно-управленческих инноваций.
28. Свойства управленческих инноваций. Свойства организационных инноваций. Основные движущие силы организационно-управленческих инноваций.
29. Менеджмент: тип управления. Особенности российского менеджмента.
30. Типы моделей и организаций менеджмента.
31. Организация как объект управления.
32. Миссия организации.
33. Цели организации.
34. Функция контроля. Технология контроля. Требования – критерии контроля.
35. Контроллинг как управленческая технология.
36. Основные типы структур управления.
37. Линейная, функциональная, линейно – функциональная структуры управления, их достоинства и недостатки.
38. Матричная и дивизиональная структура управления. Их достоинства и недостатки.
39. Механизмы управления: средства и методы управления.
40. Экономический механизм управления.
41. Административные методы управления.
42. Регламентация управления. Положение о структурном подразделении и должностная инструкция.
43. Социально – психологические методы управления.
44. Классификация и характеристика элементов социологического механизма управления.
45. Социометрический анализ группы.
46. Процессы управления: понятие, свойства, основные этапы осуществления.
47. Типы процессов управления.
48. Лидерство. Типы отношений лидерства.
49. Концепции лидерства. Теории лидерских качеств.
50. Концепции лидерского поведения.
51. Мотивация деятельности человека.
52. Особенности и культура управленческого труда, основные направления рациональной его организации.
53. Оценка результативности труда руководителей и специалистов.
54. Время руководителя и эффективность его использования.
55. Менеджер – профессиональный управляющий.

## **Типовые расчетно-аналитические задания/задачи:**

### **Задача 1.**

*Исходные данные и постановка задачи.* В связи с увеличением объема производства на промышленном предприятии необходимо рассчитать дополнительную потребность в рабочих-сдельщиках. Для проведения плановых расчетов численности рабочих требуется определить полезный фонд времени одного рабочего. С этой целью необходимо:

- составить баланс рабочего времени одного рабочего на год при 40-часовой рабочей неделе по табл. А, рассчитав те показатели, вместо которых проставлены вопросы;
- проанализировать использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (гр. 3-5 табл. Б);
- разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

### **Задача 2.**

*Исходные данные и постановка задачи.* Составьте годовой баланс рабочего времени одного рабочего (по плану и отчету):

- при 36-часовой рабочей неделе;
- при 24-часовой рабочей неделе.

Проанализируйте структуру фонда рабочего времени и его использование.

### **Задача 3.**

*Исходные данные и постановка задачи.* На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) - 1920 ч;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную -1,1.

Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

#### Методические указания

Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$Ч_{п} = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{нрв},$$

где n - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

$m_i$  - среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i-го вида работ за установленный период (например, за год);

$t_i$  - время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i-го вида организационно-управленческих работ;

T - рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$  - коэффициент необходимого распределения времени.

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3 .$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:  $K_{нрв} =$  (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) x (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников) x (коэффициент пересчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_{р} = [ (m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3) / T ] K_{нрв} .$$

Решение

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

$$\sum mt = (500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0,5) + (300 \cdot 3) = 2900 \text{ ч.}$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$$K_{\text{нрв}} = 1,3 \cdot 1,12 \cdot 1,1 = 1,6.$$

3. Определение расчетной численности персонала:

$Ч_p = (2900 / 1920) 1,6 = 2,4$  человека; принимаемая численность - 3 человека, с условием дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

#### Задача 4.

*Исходные данные и постановка задачи.* На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов - 8.

Режим работы агрегатов - двухсменный.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену, - 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену, - 4.

Полезный фонд времени одного работника за смену - 7 ч.

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата - 1,4 часа.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,15.

Методические указания

Для расчета численности персонала по нормам обслуживания используется следующая формула:

$$Ч_{\text{пер}} = [(Ч_{\text{агр}} K_{\text{загр}}) / N_{\text{об}}] K_{\text{п}}, \quad (1)$$

где  $Ч_{\text{агр}}$  - число агрегатов;

$K_{\text{загр}}$  - коэффициент загрузки;

$N_{\text{об}}$  - норма обслуживания;

$K_{\text{п}}$  - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом:

$$N_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / \sum_{i=1}^n t_i n_i + T_{\text{д}},$$

где  $T_{\text{пол}}$  - полезный фонд времени одного работника за день или смену;

$n$  - количество видов работ по обслуживанию агрегата;

$t$  - время, необходимое на выполнение одной операции по  $i$ -му виду работ;

$n_i$  - количество операций по  $i$ -му виду работ, выполняемое за один рабочий день или смену;

$T_{\text{д}}$  - время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в  $t_i$ .

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$K_{\text{загр}} = N_{\text{общ}} / N_{\text{max}}, \quad (2)$$

где  $N_{\text{общ}}$  - общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы;

$N_{\text{max}}$  - количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Последовательность расчетов по имеющимся исходным данным приведена ниже.

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{\text{сум}} = (t_1 n_1) + (t_2 n_2) + (t_3 n_3) + T_{\text{д}}.$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$N_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / T_{\text{сум}}.$$

3. Определение коэффициента загрузки по формуле (2).

4. Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов по формуле (1).

Решение

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{\text{сум}} = (0,02 \cdot 60) + (0,08 \cdot 120) + (0,03 \cdot 60) + 1,4 = 14 \text{ ч.}$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$N_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / T_{\text{сум}} = 7,0 / 14,0 = 0,5.$$

3. Определение коэффициента загрузки:

$$K_{\text{загр}} = N_{\text{общ}} / N_{\text{max}} = (8 + 4) / 8 = 1,5.$$

4. Определение расчетной численности персонала:

$Ч_{пер} = [(8 \cdot 1,5) / 0,5] 1,15 = 27,6$  человека.  
Принимаемая численность персонала - 28 человек.

### Задача 5.

*Исходные данные и постановка задачи.* Для повышения конкурентоспособности предприятия предусматривается осуществить в планируемом периоде следующие мероприятия:

- в результате внедрения нового технологического процесса снизить трудоемкость на 5%;
- заменить часть устаревших станков, на которых работает 15% основных рабочих (производительность станков повысится на 50%);
- централизовать организацию ремонтных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых ремонтом, с 120 до 85 человек;
- сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%.

Как в этих условиях повысится производительность труда, если на предприятии занято 1400 рабочих, из них 60% составляют основные рабочие?

Решение

При снижении трудоемкости на 5% производительность труда повысится на 5,2%  $(5 \cdot 100) / (100 - 5)$ .

Замена устаревшего оборудования позволит повысить производительность труда основных рабочих на 7,5%  $(50 \cdot 0,15)$ .

Производительность труда рабочих, занятых ремонтом оборудования, увеличится на 41%  $[(120/85)100 - 100]$ .

Численность вспомогательных рабочих на предприятии составит:  $1400 \cdot 0,4 = 560$  человек.

Производительность труда всех вспомогательных рабочих возрастет на 8,78%  $[(120 \cdot 41)/560]$ .

Рост производительности труда основных и вспомогательных рабочих составит:  $(5,1 + 7,5)0,6 + (8,78 \cdot 0,4) = 11\%$ .

За счет сокращения потерь рабочего времени производительность труда всех рабочих возрастет на 5,5%  $[(10 - 5)/(100 - 10)] 100$ .

Индекс роста производительности труда всех рабочих по факторам составит:  $1,11 \cdot 1,05 = 1,17$ .

Производительность труда возрастет на 17%.

### Задача 6.

*Исходные данные и постановка задачи.* Бригада в составе 24 человек отработала в течение месяца 23 рабочих дня и выпустила 10 тыс. изделий. Нормы выработки при этом были выполнены на 120%. В следующем месяце предполагается в результате улучшения организации труда повысить производительность труда на 5%. Определите, какая была нормативная и фактическая трудоемкость изделия в истекшем месяце, сколько изделий будет выпущено в следующем месяце и каковы при этом окажутся плановая трудоемкость изделия и процент выполнения норм при том же количестве отработанных часов.

Решение

Фактическая трудоемкость изделия равна  $(24 \cdot 23 \cdot 8) / 10\,000 = 0,44$  ч, нормативная трудоемкость -  $0,44 - 12 = 0,52$  ч; в следующем месяце будет выпущено  $10\,000 \cdot 1,05 = 10\,500$  изделий; плановая трудоемкость составит  $(24 \cdot 23 \cdot 8) / 10\,500 = 0,42$  ч; норма будет выполняться на 123%  $[(0,52/0,42)100]$ .

### Задача 7.

*Исходные данные.* Бригада из 5 человек произвела за месяц (22 рабочих дня) 700 единиц продукции. В следующем месяце (20 рабочих дней) продукция составила 800 единиц. Кроме труда для выпуска продукции использовались материалы, расход которых увеличился во 2-м месяце в сопоставимых ценах на 25%.

*Постановка задачи.* Рассчитайте многофакторные коэффициенты производительности и оцените эффективность работы бригады.

### Задача 8.

*Исходные данные.* В целях снижения трудовых затрат и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции на предприятии предполагается установить новое оборудование, что позволит повысить его производительность на 40%. Одновременно будут осуществлены мероприятия по механизации транспортных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых на этих работах, с 80 до 60 человек. В результате улучшения организации труда предполагается также сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%.

*Постановка задачи.* Определите, как повысится производительность труда на предприятии с численностью рабочих 2400 человек (из них 60% основных и 40% вспомогательных рабочих, на новом оборудовании будут работать 10% основных рабочих).

### Задача 9.

*Исходные данные.* В целях повышения конкурентоспособности и снижения цены на выпускаемую продукцию на предприятии предполагается осуществить следующие мероприятия: повысить техническую вооруженность рабочих и снизить за счет этого технологическую трудоемкость на 5%; повысить производительность труда наладчиков оборудования на 12%; сократить численность рабочих, занятых ремонтным обслуживанием рабочих мест, на 30 человек.

*Постановка задачи.* Определите возможный рост производительности труда на предприятии, если объем производства возрастет на 8%, ожидаемая среднесписочная численность персонала составит 4000 человек, в том числе основных рабочих - 1680, вспомогательных рабочих - 1600, из них наладчиков - 250, ремонтных рабочих - 180 человек.

## Типовые кейсы:

### Кейс «Планирование привлечения персонала»

Описание ситуации

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

Постановка задачи

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

Методические указания

Источники покрытия потребности в персонале приведены в таблице.

#### КАКИМ ОБРАЗОМ МОЖЕТ БЫТЬ ПОКРЫТА ПОТРЕБНОСТЬ

Покрытие потребности в рабочей силе за счет работников предприятия	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
Высвобождение за счет производственно-технологических, технических, организационно-структурных изменений на предприятии	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с государственными органами по труду, с учебными заведениями (школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными учебными заведениями, вузами, университетами)	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы по труду и учебные заведения	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор
Внутризаводские перемещения с целью обмена опытом		Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений	Собеседование при приеме на работу
Назначение молодых специалистов на более высокие должности	Информирование посредников о вакансиях на своем предприятии	Подключение специалистов по кадровым вопросам	Прием на работу с испытательным сроком

### Кейс «Источники покрытия дополнительной потребности в персонале»

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

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

Постановка задачи

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

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

На третьем этапе рассматриваются результаты обсуждения каждой из подгрупп.

## Методические указания

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

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

Вопросы, которые следует обсудить:

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

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

Объявления	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
быстрота публикаций	сильная конкуренция
гибкость размера объявления	нет специализации
сконцентрированность в определенных географических областях	приходится платить за тех, кому информация не интересна
трудно игнорировать	длительный срок публикации
широкие возможности выбора	плата за обращение к тем, кому это не нужно
может достичь тех, кто не активно ищет работу	
источник знания среднерыночной заработной платы	
Агентства	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
быстрота поиска	возможное нарушение конфиденциальности
возможность замены кандидата, не прошедшего испытательный срок	увеличение затрат на подбор персонала
набор профессиональных независимых кандидатов	возможная «утечка» персонала
получение оперативной информации о состоянии рынка	расходы являются затратной частью
возможность получения скидок	
гуманный подход к сокращенному персоналу	
отсутствие судебных дел	
повышается имидж организации	
Контакты	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
хорошее знание кандидатов	ограниченные возможности выбора
низкие затраты на привлечение	возможность появления «запанибратства»
	формальная оценка при найме и, как правило, низкие прогностические результаты
	минимальный соревновательный характер
Прямой подход	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
целенаправленный характер поиска кандидата	затраты времени на не всегда результативные действия
упреждающий характер	низкая конкуренция
организация может и не понимать, что у нее есть вакансии, пока не появится кандидат	

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

### Кейс «Определение логической последовательности выполнения функций»

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

Перечень функций службы управления персоналом:

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

Постановка задачи:

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

#### **Кейс. Проанализируйте ситуацию «Действие законов организации».**

Пример анализа действия законов организации рассмотрим на основе становления и развития компании Sony.

Несколько человек объединились в организацию с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления сокровенных желаний (оригинальными способами производить новейшие техноемкие товары), чтобы приносить пользу обществу. Совместный труд коллектива маленькой неизвестной компании, работающей в примитивных условиях (1946 г.), позволил изготовить им техногенный продукт высокого качества. В дальнейшем компания-новатор под руководством Акио Мориты развивает уже известные технические идеи и создает новые перспективные товары, отличающиеся высоким уровнем качества.

Постановка главной и понятной всем (вплоть до рядового рабочего) цели позволила сплотить персонал фирмы в коллектив единомышленников. В фирме складывалась атмосфера всеобщей настроенности на решение центральной задачи, на достижение главной цели, которой здесь было подчинено все. Без имитации структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании крупные проекты Sony было бы сложно осуществить. Путем прямого выделения подразделений, обладающих широкой самостоятельностью, Sony получила шанс с большей степенью гибкости реагировать на изменения, адаптироваться к ситуации и оставлять конкурентов далеко позади. Примером такого рода может служить выделение десяти параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом видеоманитофона. Деятельность фирмы прошла путь от мелкого предприятия, страдавшего от нехватки финансовых ресурсов, не имевшего привлекательных товаров и постоянно опасавшегося вытеснения с рынка более мощным конкурентом, до гигантской компании, действующей практически во всех странах мира. Тенденциям к бюрократизации, отчужденности различных подразделений и уровней управления компанией менеджеры противопоставляют целую серию приемов антибюрократического управления и организационных изменений. Отчужденности различных подразделений и уровней управления компанией менеджеры противопоставляют целую серию приемов антибюрократического управления и организационных изменений.

Структурные преобразования в Sony проходили путем создания филиалов, совместных предприятий в разных странах. Вместе с тем компания стремилась к обеспечению структурной устойчивости через укрепление наиболее слабо организованного звена. Такова логика действия законов организации, направленная на обеспечение организованности и устойчивости системы.

Знали ли А. Морита и управляющие компании Sony механизм действия законов организации? Были ли их действия и решения продиктованы в соответствии с учетом действия этих законов? Трудно ответить на эти вопросы. Бесспорно, что законы организации являются объективными законами. Независимо от знания и желания руководства компании учитывать действие этих законов в своих решениях законы организации работают и направлены на обеспечение организованности и упорядоченности окружающего нас мира.

Вопросы для обсуждения:

Действие каких законов организации Вы обнаружили на примере конкретной ситуации? Назовите и охарактеризуйте их. Найдите подтверждение в тексте.

### **Кейс. Проанализируйте ситуацию «ООО Артэкс»**

«ООО Артэкс» создано в феврале 2012 г. как производственная компания. Миссия компании: создание чувства гармоничного ритма жизни в искусственной среде обитания.

Слоган: «аэродинамичная мебель – от концепта до воплощения».

Среди ключевых факторов успеха – наличие сырьевой базы (материалы поступают от торговой компании холдинга) и склада, что, в свою очередь, позволяет, например, заказ на шкаф-купе выполнять за три дня. Доставка товара и комплектующих осуществляется собственным транспортом.

Сложности: отсутствие стратегии развития молодой компании и неверные управленческие решения привели к тому, что прибыльный бизнес отяготили такие расходы, как несвоевременное открытие мебельного салона и дополнительного офиса. Трудности при наличии хорошей клиентской базы: малые производственные площади, перебои с поставками комплектующих, отсутствие четкой рекламной компании и управленца-профессионала в области мебельного производства. Если принять качество мебели таких компаний, как MrDoors, Stanly и «Командор» за 100 %, то при конкурентной цене мебели, качество составляет 60 %.

Вопросы для обсуждения:

Какие управленческие решения позволят перспективной фирме выйти на уникальный сектор рынка (неконкурирующее развитие), который находится на стыке разных бизнесов? Например: «аэродинамичная мебель», художественно оформленная мебель и т. д.

### **Кейс. Проанализируйте ситуацию «Устаревшая структура»**

Джек Харви занимает должность в отделе корпоративного планирования крупной компании, ведущей бизнес в области высоких технологий. Хотя большую часть времени он посвящает долгосрочному стратегическому планированию, он был также включен в рабочую группу по реорганизации компании. Президент компании и совет директоров озабочены тем, что их компания теряет положение на рынке из-за своей устаревшей структуры. Будучи экспертом по планированию, Джек убедил рабочую группу, что, прежде всего, необходимо точно определить, какой тип структуры они имеют на сегодня, затем проанализировать внешние условия, в которых компания работает теперь и будет работать, в будущем, а затем уже разрабатывать соответствующую организационную структуру. На первом этапе группа обнаружила, что компания построена по классической бюрократической модели. На втором этапе выяснилось, что компании предстоит участвовать в конкуренции в высоко динамичной, быстро растущей и крайне неопределенной внешней среде, которая требует от нее большой гибкости и умения откликаться на изменения.

Вопросы для обсуждения:

1. Какой тип или типы организационных схем, по вашему мнению, должна рекомендовать рабочая группа на третьем, заключительном, этапе своей деятельности?
2. Объясните, как теория систем, экологический, информационный и ситуационный подходы могут помочь в решении данной проблемы.
3. Считаете ли вы, что Джек, внес правильные предложения относительно порядка работы над заданием? Какие проблемы могут возникнуть в качестве побочного эффекта при внедрении тех рекомендаций, которые вы предложили при ответе на первый вопрос?

### **Кейс. Проанализируйте ситуацию «Авиакомпания «Альфа»**

Авиакомпания «Альфа» осуществляет как пассажирские, так и грузовые авиаперевозки. Во главе авиакомпании стоит президент, который отвечает за проводимую авиакомпанией политику. При президенте функционируют различные структуры (по внешним связям, стратегическому планированию и технической политике авиакомпании), имеющие штабные полномочия. За маркетинг и финансы в авиакомпании отвечают, соответственно, вице- президент по маркетингу и вице-президент по финансам. Вице-президенту по летной эксплуатации самолетов подчиняются летные отряды, обеспечивающие перевозку пассажиров. Директору службы организации перевозок подчинены службы, обеспечивающие обслуживание пассажиров и грузов на земле. Вице-президент по технической эксплуатации самолетов отвечает за исправность самолетов и, следовательно, за техническую безопасность полетов. Производственно-диспетчерская служба осуществляет координацию взаимодействия всех подразделений авиакомпании и подчинена директору службы организации перевозок.

Задание:

Составьте схему коммуникации организации в соответствии с указанной организационной структурой.

Для решения ситуации необходимо:

определить информационные потоки;

выделить восходящие, нисходящие коммуникации;

оформить горизонтальные коммуникации между подразделениями;

установить коммуникации руководитель - подчиненный;  
построить модель обмена информацией между президентом  
авиакомпании и вице-президентом по маркетингу;  
сформировать цепь обратной связи;  
определить, какие могут существовать преграды в организационных коммуникациях авиакомпании;  
выделить коммуникационные связи с внешней средой вице-президента по маркетингу.

### **Кейс. Проанализируйте ситуацию «НОВИЧОК»**

Кент Сайке учится на младшем курсе в штатном университете. Летом он подрабатывал на самой большой фабрике в родном городе. В первый рабочий день он должен был явиться к начальнику склада. Начальник определил его в небольшую группу, которая отвечала за погрузку и разгрузку транспорта, привозившего на фабрику материалы и увозившего готовую продукцию.

После двух недель работы Кент с удивлением заметил, насколько мал объем выполняемой бригадой работы. Казалось, они только и делают, что стоят и разговаривают, а иногда даже прятались, когда надо было что-то сделать. Часто оказывалось, что Кент один разгружает грузчик, в то время как другие члены бригады где-нибудь слоняются. Когда Кент посетовал на это своим сослуживцам, они дали понять, что если ему что-то не нравится — он может уйти, но если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. Хотя Кент сознательно был исключен из жизни бригады (он не проводил перерывы с остальными рабочими, а по пятницам не пил вместе с ними пиво в баре напротив фабрики), вчера он подошел к старшему члену бригады и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу. Платят неплохо, вот я и не слоняюсь без дела. Через несколько недель я опять уеду в университет, и мне хотелось бы получше вас всех узнать. Но, честно говоря, я рад тому, что не такой, как вы, ребята». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, ты был бы таким же».

Вопросы для обсуждения:

1. Объясните, исходя из известных Вам теорий, возможные причины формирования такой рабочей бригады. Какие типы групп существуют в данном случае?
2. Какую роль играет начальник в деятельности группы?
3. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Кента? Каков был статус Кента в группе? Почему?
4. Почему Кент не был принят в группу? Согласны ли вы с последним высказыванием старшего рабочего? Поясните ваш ответ.

### **Кейс. Проанализируйте конкретную ситуацию «ОАО Завод "Проммаш"».**

Прочитайте историю организации и опишите ее внутреннюю и внешнюю (общую и специфическую) среду. Какой является внешняя среда организации по трем ее основным характеристикам (сложность, подвижность, неопределенность).

ОАО «Завод "Проммаш"», созданное в 1932 г., как специализированный производственный комбинат по торговому оборудованию, сегодня является ведущим Российским производителем теплового оборудования для организаций общественного питания.

ОАО «Завод "Проммаш"» производит высококачественное оборудование, необходимое для столовых, баров, кафе, ресторанов.

Продукция ОАО «Завод "Проммаш"» занимает около 30 % российского рынка теплового оборудования для организаций общественного питания.

ОАО «Завод "Проммаш"» поставляет продукцию в 55 регионов России и страны Ближнего Зарубежья. Постоянными заказчиками предприятия являются также учреждения социальной сферы и военные ведомства.

ОАО «Завод "Проммаш"» постоянно принимает участие в крупнейших международных выставках, во время которых демонстрируются новые разработки предприятия.

Основными конкурентами по объемам реализации продукции ОАО «Завод "Проммаш"» являются:

МП «АТЕСИ», г. Москва;

ОАО «Чувашторгтезника», г. Чебоксары;

«111-й военный завод» МО РФ, г. Брянск (по продукции для военных структур).

Портфель заказов постоянно сформирован на 2 недели вперед. При этом имеется тенденция к увеличению объемов заказов. Ежегодно увеличивается объем экспортных поставок в страны СНГ, Прибалтики. Завод имеет прочные многолетние партнерские отношения со своими дилерами и поставщиками практически во всех регионах страны.

Миссия предприятия – извлечение прибыли и удовлетворение общественных потребностей в высококачественном оборудовании для предприятий общественного питания, учреждений социальной сферы и военных ведомств.

Цель предприятия – разработка, производство и полное сервисное обслуживание потребителей теплового оборудования, обеспечение материальных потребностей акционеров, создание рабочих мест.

Разработка, внедрение и поддержание в рабочем состоянии системы менеджмента качества, отвечающей требованиям ИСО 9001:2000, позволили предприятию обеспечить высокий уровень качества услуг,

предоставляемых клиентам в области теплового оборудования и оборудования для предприятий общественного питания посредством:

- 1) совершенствования компетентности специалистов в области метрологии;
- 2) расширения номенклатуры продукции высокотехнологичной и ориентированной на будущее техникой;
- 3) изучения, понимания, решения задач клиентов;
- 4) обеспечения консультационной поддержки и индивидуального подхода к каждому клиенту;
- 5) предоставления сотрудникам ОАО «Завод "Проммаш"» возможностей для максимального использования их знаний и способностей.

Основными направлениями развития ОАО «Завод "Проммаш"» являются: укрепление и расширение позиций предприятия на рынках России и СНГ, достижение уровня лидирующего предприятия на мировом рынке по производству теплового оборудования,

освоение новых технологий,

постоянное совершенствование всех бизнес-процессов компании.

По данным ведущих российских СМИ, емкость рынка торгового и технологического оборудования в России сегодня доходит до полутора миллиардов долларов. Доля отечественного оборудования на российском рынке превышает 50 %. В среднем, рынок российского производства растет на 18 % в год, и именно российский производитель начинает играть ведущую роль на фоне поставщиков, которые задавали тон правилам игры еще 10 лет назад, а доля импортного оборудования на рынке приравнивалась к показателю в 90 %. Сегодня соотношение между производителями и поставщиками меняется в пользу отечественного производителя. Рынок российского производства торгового оборудования стремительно развивается, в том числе и рынок теплового оборудования для общественного питания.

Анализ конкурентоспособности показал некоторое отставание ОАО «Завод "Проммаш"» в области финансов, системы стимулирования, торгового ассортимента.

#### **Кейс. Проанализируйте конкретную ситуацию «Концерн «Энергия»**

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами им был построен кирпичный завод. Все это было осуществлено при неизменной численности работающих. В концерне «Энергия» задумались над неизбежностью конверсии раньше других. Не пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания.

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов - не новинка. Однако в концерне «Энергия» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы.

НПК занялись маркетингом - изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне образовано 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 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 невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка РФ. Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейно-функциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом «Энергия» - это закрытое акционерное общество. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология концерна «Энергия», сродни японской модели управления: коллектив - это семья. Она гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы для обсуждения:

1. Какая цель был? у концерна до экономических преобразований?
2. Как изменились цели в ходе преобразований?
3. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?
4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

### **Кейс. Проанализируйте конкретную ситуацию «Стратегия компании McDonald's».**

В России работают десятки сетей фастфуд различного формата – от уличных киосков до ресторанов. Постоянно открываются новые заведения. Тем не менее, явным лидером остается американская компания McDonald's. Успеху компании во многом способствует стратегия развития, успешно реализуемая менеджментом компании McDonald's. Суть ее заключается в отказе от традиционной франчайзинговой модели ведения бизнеса. Компания McDonald's открыла многочислен-ные рестораны в 22 городах России, затратив на их строительство более 215 млн долл. В Москве около 80 % жителей, посещающих рестораны и кафе «быстрого питания», отдают предпочтение фирме McDonald's.

Примечательно, что в России компания McDonald's развивается по особому пути. Мировая сеть McDonald's насчитывает более 30 тыс. «точек», из которых только 15 % непосредственно принадлежат корпорации, остальные работают как франчайзи. В нашей стране американцы открывают рестораны исключительно на свои деньги – как показывает не слишком удачный опыт их конкурентов, эта тактика оказалась единственно верной.

Если в начале 1990-х гг. в российском представительстве McDonald's не думали о франчайзинге, потому что только начинали создавать местную систему дистрибуции, то в настоящее время франчайзинговая схема работы в России для компании, вероятно, просто неактуальна.

Компания успешно открывает и эксплуатирует собственные рестораны. При этом компания McDonald's отнюдь не отказывается от продажи лицензий в России, но начнет поиск покупателей не ранее, чем будет принято решение об открытии ресторанов в регионах, значительно удаленных от Москвы. Открытие ресторана McDonald's – дорогое удовольствие для российского бизнеса. Вполне вероятно, что именно из-за этого американцы даже не пытаются найти покупателей на свою франшизу. На оборудование одного ресторана McDonald's в соответствии с корпоративными стандартами требуется от 1 до 2 млн. долл.

Компания «Росинтер», являющаяся владельцем сети «Ростик'с – KFC», – ближайший конкурент компании McDonald's в России, но при нынешних темпах развития сети KFC вряд ли когда-нибудь сможет сравниться по доле рынка с американцами. В сети KFC открытие ресторана по франшизе обходится в несколько раз дешевле – от 150 до 450 тыс. долл.

Другой конкурент – «Русское бистро», некогда возникшее как отечественная альтернатива ресторанам McDonald's, уже длительное время не может привлечь новых франчайзи, и московское правительство, владеющее маркой, ищет для сети управляющую компанию.

Президент «McDonald's Россия» утверждает, что у компании достаточно ресурсов, чтобы открывать в стране по 20–25 ресторанов в год. Это вполне вероятно, если учитывать масштабы материнской компании: оборот корпорации McDonald's составил более 15 млрд. долл., при этом на долю российских ресторанов пришлось более 100 млн. долл. Для сравнения: «Росинтер» за тот же год получил 65 млн. долл. прибыли, причем от всех своих ресторанов.

Развитие широкой сети ресторанов фастфуд – по франчайзингу или на собственные деньги – требует создания системы производства и поставок полуфабрикатов и других продуктов. У российского представительства фирмы McDonald's для развития такой системы было многолетнее преимущество перед другими сетями. Поэтому международные конкуренты компании McDonald's – компании Subway и KFC в России остаются далеко позади. Традиционных конкурентов компании McDonald's все еще смущают такие особенности России, как экономическая нестабильность, отсутствие развитой сети поставщиков и слабая дистрибуция.

Компания Subway является лидером на рынке ресторанов быстрого питания в мире, опережая компанию McDonald's – работают более 44 тыс. заведений, при этом сеть развивается исключительно на основе франчайзинга, а непосредственно компания в отличие от фирмы McDonald's не занимается продвижением марки на локальных рынках. Под вывеской Subway в России пока открыто немного ресторанов. В России для Subway есть ниша, свободная от конкурентов: там, где не могут развернуться такие крупные рестораны, как McDonald's или KFC, легко помещается более компактное по торго-вой площади заведение Subway. Поэтому в США и Европе рестораны Subway открывают на АЭС, в аэропортах, супермаркетах, кинотеатрах, при университетах и школах. Тем не менее, в России такой формат не пользуется особым спросом.

Вопросы для обсуждения ситуации.

1. Как можно сформулировать стратегию компании McDonald's в России?
2. Какими конкурентными преимуществами обладает компания McDonald's по сравнению с другими компаниями, работающими на рынке фастфуд?
3. Какую роль играют менеджеры компании McDonald's в успешной реализации стратегии компании?

### **Кейс. Проанализируйте конкретную ситуацию «Управление рисками проекта»**

Компания «Медприбор» (публичное акционерное общество, акции котируются на фондовой бирже) – предприятие по производству медицинского оборудования. Предприятие создано 10 лет назад научными работниками и инженерами как общество с ограниченной ответственностью, было преобразовано в открытое акционерное общество, а затем в публичное акционерное общество.

Сейчас компания является крупным игроком на рынке медицинского оборудования. Компания пытается включиться в федеральную программу импортозамещения и инициирует запуск новых важных проектов. Компания ставит своей целью в ближайшие 5 лет существенно увеличить свою долю на рынке и улучшить показатели эффективности бизнеса.

Но у компании есть серьезные конкуренты, также разрабатывающие высококачественное медицинское оборудование, уже внедрившие у себя ряд лучших управленческих практик, в том числе в области управления проектами. Конкуренты начинают разрабатывать крупные проекты по дальнейшему укреплению своих рыночных позиций.

В настоящее время компания «Медприбор» предполагает осуществить ряд организационных изменений, в том числе начать внедрение системы управления проектами и делает первые шаги в данном направлении.

Перед разработчиками проекта поставлены жесткие сроки. Вероятность их выполнения составляет примерно 80%. Ущерб от нарушения установленного времени разработки и производства прибора будет связан с потерей прибыли от более позднего выхода на рынок. Кроме того, есть вероятность появления на рынке разработок ряда конкурентов, что является дополнительным риском.

Данные риски могут быть снижены путем применения новых технологий, которые еще не апробированы в полной мере, и навыки эффективного их использования у компании недостаточны. Приобретение этих технологий требует инвестиций, сопоставимых по своим размерам с прибылью, недополученной в результате потери рынка (вследствие нарушения сроков), но вероятность успеха в создании и производстве на их основе нового прибора равна примерно 70%. В случае успеха компания выйдет на рынок с новым прибором на 3 месяца ранее установленного срока. Предприятие имеет низкую толерантность и аппетит к риску. Аналогичное отношение к риску имеют менеджер проекта, его заместители и ведущие специалисты.

В компании отсутствует система управления рисками

Вопросы для обсуждения:

Как предприятию преодолеть возникающие проблемы?

Как выстроить систему управления проектом с учетом воздействия на снижение основных рисков?

Идентифицируйте комплекс имеющихся рисков.

Разработайте укрупненный план управления рисками, предложите систему мониторинга рисков.

Какие стратегии следует использовать компании для ответа на риски?

### **Кейс. Проанализируйте конкретную ситуацию «Продукты питания – в развивающуюся страну»**

Венгерская фирма «Эмэкс» экспортирует основные продукты питания. На одном из потенциальных внешних рынков сбыта сложилась ситуация неудовлетворенного спроса. Таким образом, выход на новый рынок для «Эмэкса» оказался очень легким.

В первый год покупателями товаров «Эмэкса» выступали почти исключительно частные предприниматели. 80% реализации составляли массовые товары, остальное пришлось на долю защищенных патентом и товарным знаком фирменных изделий. (Набор изделий состоял из 25 наименований, из которых фирменными были 80%.)

На следующий год экспорт вырос в 3,1 раза. Здесь уже 88% закупила государственная организация-импортер. Количество наименований изделий увеличилось до 45 и из них фирменные изделия составили уже 44%.

На третий год также намечались перспективы расширения продаж.

При заключении новых сделок необходимо было принимать во внимание, что:

- в данном случае речь идет о рынке развивающейся страны;
- товары, поставленные по заключенным на второй год работы на рынке сделкам, попадут к конечному потребителю не раньше II квартала следующего года, поскольку отгрузки осуществляются в IV квартале года заключения контрактов;
- рынок при возрастании конкуренции постепенно начал насыщаться;
- покупатели из частного сектора начали работать во всех районах страны, они профессионально разбираются в вопросах сбыта товара;
- государственная организация-импортер из-за отсутствия специалистов и сбытовой сети с трудом реализует товары;
- для сбыта фирменных изделий необходимы значительные усилия по их продвижению;
- в интересах развития местной промышленности государственная организация-импортер заботится об импорте полуфабрикатов («Эмэкс» экспортирует и их).

«Эмэкс» организовала в стране-импортере выставку, где крупнейшие специалисты могли ознакомиться с уже экспортируемыми и 6 новыми фирменными изделиями. С рекламной точки зрения выставка хорошо удалась. Далее, «Эмэкс» командировала на рынок специалиста, чтобы

он организовал для представителя фирмы службу по работе с покупателями, которая могла бы, кроме всего прочего, помочь государственной организации реализовать импортируемое продовольствие.

Вопросы для обсуждения:

- 1 Почему фирмой «Эмэкс» было принято решение выйти на рынок развивающейся страны?
- 2 Какое положение удалось занять фирме на рынке продуктов питания через два года?

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

Шкала оценивания	Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций	
<b>85 – 100 баллов</b>	<b>«отлично»</b>	УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.2. Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- критерии сопоставления различных вариантов решения поставленной задачи.</li> </ul> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи;</li> <li>- отличать факты от мнений, интерпретаций и оценок при анализе собранной информации;</li> <li>- сопоставлять и оценивать различные варианты решения поставленной задачи, определяя их достоинства и недостатки.</li> </ul>	<b>Продвинутый</b>
		УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;</li> <li>- методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения;</li> <li>- природу данных, необходимых для решения поставленных задач.</li> </ul> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;</li> <li>- критически оценивать информацию о предметной области принятия решений;</li> <li>- умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений.</li> </ul>	
		УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретические основы и практические аспекты организации командной работы;</li> <li>- основные методы анализа группового взаимодействия;</li> <li>- методы анализа командных ролей.</li> </ul> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проектировать и организовывать командную работу;</li> <li>- определять и корректировать командные роли;</li> <li>- определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.</li> </ul>	
		ОПК-3. Способен анализировать и содержательно объяснять природу экономических процессов на микро- и макроуровне	ОПК-3.2. Анализирует мотивы и закономерности поведения экономических субъектов, ситуации на различных рынках, динамику уровня цен и объемов производства, предлагает решения для проблемных	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные текущие процессы, происходящие в мировой и отечественной экономике.</li> </ul> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на основе описания экономических процессов и явлений построить эконометрическую модель с применением изучаемых теоретических моделей;</li> <li>- анализировать социально-экономические проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем с применением изучаемых теоретических моделей;</li> </ul>	

			ситуаций на микроэкономическом уровне.	- представлять результаты аналитической работы.	
70 – 84 баллов	«хорошо»	УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.2. Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	<b>Знает с незначительными замечаниями:</b> - критерии сопоставления различных вариантов решения поставленной задачи. <b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> - осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи; - отличать факты от мнений, интерпретаций и оценок при анализе собранной информации; - сопоставлять и оценивать различные варианты решения поставленной задачи, определяя их достоинства и недостатки.	Повышенный
		УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений	<b>Знает с незначительными замечаниями:</b> - основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений; - методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения; - природу данных, необходимых для решения поставленных задач. <b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> - системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения; - критически оценивать информацию о предметной области принятия решений; - умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений.	
		УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия	<b>Знает с незначительными замечаниями:</b> - теоретические основы и практические аспекты организации командной работы; - основные методы анализа группового взаимодействия; - методы анализа командных ролей. <b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> - проектировать и организовывать командную работу; - определять и корректировать командные роли; - определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.	
		ОПК-3. Способен анализировать и содержательно объяснять природу экономических процессов на микро- и макроуровне	ОПК-3.2. Анализирует мотивы и закономерности поведения экономических субъектов, ситуации на различных рынках, динамику уровня цен и объемов производства, предлагает решения для проблемных ситуаций на микроэкономическом уровне.	<b>Знает с незначительными замечаниями:</b> - основные текущие процессы, происходящие в мировой и отечественной экономике. <b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> - на основе описания экономических процессов и явлений построить эконометрическую модель с применением изучаемых теоретических моделей; - анализировать социально-экономические проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем с применением изучаемых теоретических моделей; - представлять результаты аналитической работы.	

50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.2. Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	<b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> - критерии сопоставления различных вариантов решения поставленной задачи. <b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> - осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи; - отличать факты от мнений, интерпретаций и оценок при анализе собранной информации; - сопоставлять и оценивать различные варианты решения поставленной задачи, определяя их достоинства и недостатки.	Базовый
		УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений	<b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> - основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений; - методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения; - природу данных, необходимых для решения поставленных задач. <b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> - системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения; - критически оценивать информацию о предметной области принятия решений; - умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений.	
		УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия	<b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> - теоретические основы и практические аспекты организации командной работы; - основные методы анализа группового взаимодействия; - методы анализа командных ролей. <b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> - проектировать и организовывать командную работу; - определять и корректировать командные роли; - определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.	
		ОПК-3. Способен анализировать и содержательно объяснять природу экономических процессов на микро- и макроуровне	ОПК-3.2. Анализирует мотивы и закономерности поведения экономических субъектов, ситуации на различных рынках, динамику уровня цен и объемов производства, предлагает решения для проблемных ситуаций на микроэкономическом уровне.	<b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> - основные текущие процессы, происходящие в мировой и отечественной экономике. <b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> - на основе описания экономических процессов и явлений построить эконометрическую модель с применением изучаемых теоретических моделей; - анализировать социально-экономические проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем с применением изучаемых теоретических моделей; - представлять результаты аналитической работы.	
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	УК-1. Способен осуществлять поиск, критический	УК-1.2. Разрабатывает варианты решения проблемной	<b>Не знает на базовом уровне:</b> - критерии сопоставления различных вариантов решения поставленной задачи. <b>Не умеет на базовом уровне:</b>	

	анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи;</li> <li>- отличать факты от мнений, интерпретаций и оценок при анализе собранной информации;</li> <li>- сопоставлять и оценивать различные варианты решения поставленной задачи, определяя их достоинства и недостатки.</li> </ul>	<b>Компетенции не сформированы</b>
	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;</li> <li>- методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения;</li> <li>- природу данных, необходимых для решения поставленных задач.</li> </ul> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;</li> <li>- критически оценивать информацию о предметной области принятия решений;</li> <li>- умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений.</li> </ul>	
	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретические основы и практические аспекты организации командной работы;</li> <li>- основные методы анализа группового взаимодействия;</li> <li>- методы анализа командных ролей.</li> </ul> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проектировать и организовывать командную работу;</li> <li>- определять и корректировать командные роли;</li> <li>- определять потребности участников команды в овладении новыми знаниями и умениями.</li> </ul>	
	ОПК-3. Способен анализировать и содержательно объяснять природу экономических процессов на микро- и макроуровне	ОПК-3.2. Анализирует мотивы и закономерности поведения экономических субъектов, ситуации на различных рынках, динамику уровня цен и объемов производства, предлагает решения для проблемных ситуаций на микроэкономическом уровне.	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные текущие процессы, происходящие в мировой и отечественной экономике.</li> </ul> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на основе описания экономических процессов и явлений построить эконометрическую модель с применением изучаемых теоретических моделей;</li> <li>- анализировать социально-экономические проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем с применением изучаемых теоретических моделей;</li> <li>- представлять результаты аналитической работы.</li> </ul>	