

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 15.03.2023 09:54:17  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

## МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой  
международных отношений  
и государственного управления  
*(наименование ф-та полностью)*  
М.А. Пархомчук  
*(подпись, инициалы, фамилия)*

«27 » февраля 2023 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Теория управления

*(наименование дисциплины)*

38.03.04 Государственное и муниципальное управление,

*шифр и наименование направления подготовки (специальности)*

«Организационно-аналитическое обеспечение административного  
управления»

*наименование направленности (профиля, специализации)*

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА

### *Тема №1 «Методологические основы теории управления»*

1. Необходимость управления в деятельности человека.
2. Управление социально-экономическими системами.
3. Понятие и определения управления.
4. Управление как особый вид деятельности, его специфика.
5. Предмет науки управления.
6. Закономерности и принципы управления.
7. Организация как объект управления: составные части, уровни, основные процессы.
8. Элементы процесса управления.
9. Функции управления.
10. Кадры управления и их роли.
11. Необходимые навыки и качества менеджера.
12. Модель современного менеджера.

### *Тема №2 «Эволюция управленческой мысли»*

1. Управленческие революции.
2. Возникновение научной теории управления.
3. Классическая школа в управлении.
4. Школы человеческих отношений и поведенческих наук.
5. Системный и ситуационный подходы.
6. Теория «7-S».
7. Количественный подход к управлению.

### *Тема №3 «Управленческая этика и социальная ответственность организации»*

1. Понятие управленческой этики. Критериальные подходы к принятию этических решений.
2. Способы повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников.
3. Социальная ответственность организаций и ее соотношение с юридической и экономической ответственностью. Области социальной ответственности организации.
4. Аргументы «за» и «против» социальной ответственности. Правительство и социальная ответственность организаций.
5. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.
6. Реакции организации на социальные требования окружения.

*Тема №4 «Принятие управленческих решений»*

1. Понятие и классификация управленческих решений.
2. Процедура принятия рациональных решений.
3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
4. Групповое принятие решений. Управление принятием решений в группе.
5. Модели принятия решений.

*Тема №5 «Понятие и классификация организационных структур»*

1. Понятие, принципы построения и характеристика элементов организационной структуры управления организацией.
2. Органические и бюрократические организационные структуры.
3. Элементарные схемы организационных структур.
4. Характеристика линейной и функциональной организационной структуры.
5. Особенности линейно-функциональной структуры.
6. Дивизиональные организационные структуры, подходы к структуризации.
7. Матричные структуры управления.
8. Сравнительная характеристика типов организационных структур.
9. Преимущества и недостатки.

*Тема №6 «Понятие и классификация организационных структур»*

1. Общая характеристика мотивации. Процесс и модель мотивации.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Понятие и классификация методов управления.
5. Основные принципы управления людьми.

*Тема №7 «Лидерство, групповая динамика и управление группами в организации»*

1. Развитие современных принципов управления организацией.
2. Общие тенденции развития управления человеческими ресурсами.
3. Личность менеджера и ее структура.
4. Индивидуально психологические качества личности менеджера.
5. Теории лидерства и стиль управления.
6. Формальное и неформальное управление.
7. Понятие и структура конфликта.
8. Типы конфликтов.

**Шкала оценивания:** 5-балльная.

**Критерии оценивания:**

**5 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых во-

просов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**3 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**2 балла** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## **1.2 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ**

*Тема №1 «Методологические основы теории управления»*

1. Истоки современного менеджмента.
2. Становление менеджмента как науки и искусства.
3. Специализация между областями менеджмента.
4. Общественная роль менеджеров.
5. Менеджмент, предпринимательство и бизнес.
6. Соотношение содержания понятий «менеджер», «предприниматель», «бизнесмен».

### *Тема №2 «Эволюция управленческой мысли»*

1. Ф. Тейлор о причинах малой производительности труда и методах научного управления.
2. Общие принципы управления, разработанные А. Файолем.
3. Хоторнский эксперимент, его этапы, эффект и результаты.
4. Теории Ф. Герцберга, Р. Лайкерта.
5. Теории «Х» и «Y» Д.Мак-Грегора.
6. Теории менеджмента в условиях неопределенности.
7. Практика применения методов количественного подхода в менеджменте.
8. Разработки отечественных ученых в области экономической кибернетики и практика их использования в реальной управленческой деятельности.
9. Особенности американского менеджмента.
10. Основные принципы управления компаниями в исследованиях Т. Питерса и Р. Уотермана.
11. Особенности японского менеджмента.
12. Модели менеджмента в концепции конкурирующих ценностей.
13. Особенности развития отечественной науки управления (разработки отечественных ученых А.А. Богданова, Н.А. Витке, А.К. Гастева, П.М. Керженцева).

### *Тема №3 «Управленческая этика и социальная ответственность организации»*

1. Организационная культура в системе менеджмента.
2. Формирование организационной культуры российских предприятий.
3. Управление организационной культурой.
4. Влияние организационной культуры на инновационную деятельность организации.
5. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы.
6. Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.

### *Тема №4 «Принятие управленческих решений»*

1. Управленческое решение и формы его принятия.
2. Групповое принятие решений в организации.
3. Моделирование как метод принятия решений в организации.

### *Тема №5 «Понятие и классификация организационных структур»*

1. Выбор организационных структур.
2. Современные тенденции развития организационных структур управления в России и за рубежом.
3. Проектирование организационных структур.

4. Понятие и процесс организационного проектирования.
5. Методы организационного проектирования.

*Тема №6 «Понятие и классификация организационных структур»*

1. Выбор организационных структур.
2. Современные тенденции развития организационных структур управления в России и за рубежом.
3. Проектирование организационных структур.
4. Понятие и процесс организационного проектирования.
5. Методы организационного проектирования.

*Тема №7 «Лидерство, групповая динамика и управление группами в организации»*

1. Общие тенденции развития управления человеческими ресурсами.
2. Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала.
3. Формирование эффективной команды менеджеров.
4. Управление конфликтами.

**Критерии оценки:**

– 0,5 балла выставляется обучающемуся, если содержание доклада соответствует заявленной в названии тематике; доклад имеет чёткую композицию и структуру; в тексте доклада отсутствуют логические нарушения в представлении материала; отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; доклад представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата;

– 0,25 балла выставляется обучающемуся, если содержание доклада соответствует заявленной в названии тематике; доклад имеет чёткую композицию и структуру; доклад имеет спорные заимствованные утверждения, устаревшую статистическую информацию; отсутствуют орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; доклад представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата;

– 0,1 балла выставляется обучающемуся, если содержание доклада соответствует заявленной в названии тематике; в целом доклад имеет чёткую композицию и структуру, но в тексте доклада есть логические нарушения в представлении материала; есть единичные орфографические, пунктуационные, грамматические, лексические, стилистические и иные ошибки в авторском тексте; в целом доклад представляет собой самостоятельное исследование, представлен анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата.

## 2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### 2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

#### 1. Вопросы в закрытой форме

1. Высказывание: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; предвидеть, т.е. учитывать будущее и выработать программу действий; организовывать, т.е. строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия; распоряжаться, т.е. заставлять персонал надлежаще работать; координировать, т.е. связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия; контролировать, т.е. заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям» принадлежит...

- a) А. Файоль
- b) Ли Якокка
- c) Акио Морита
- d) П. Друкер

2. Высказывание: «управление – не что иное, как «настраивание людей на труд» принадлежит...

- a) А. Файоль
- b) Ли Якокка
- c) Акио Морита
- d) П. Друкер

3. Менеджмент – это управление людьми, работающими в одной организации, имеющей общую конечную цель.

- a) да
- b) нет

4. Предметом теории управления являются отношения управления, возникающие, в первую очередь, между управленческими работниками и исполнителями, а также между самими управленческими работниками и между самими исполнителями по поводу принятия и реализации управленческих решений, направленных на достижение запланированных целей организации.

- a) да
- b) нет

5. К основным функциям управления относят:

- a) планирование, организация, мотивация, контроль
- b) планирование, организация, мотивация

с) планирование, мотивация, эффективность, достижимость

6. Разделение объема работы на части на одном уровне управления соответствует:

- а) вертикальному разделению труда
- б) горизонтальному разделению труда
- с) диагональному разделению труда
- д) диверсификационному разделению труда
- е) нет верного ответа

7. Разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на разных уровнях управления, другими словами, отделение действий от управления этими действиями соответствует:

- а) вертикальному разделению труда
- б) горизонтальному разделению труда
- с) диагональному разделению труда
- д) диверсификационному разделению труда
- е) нет верного ответа

8. Организация представляет собой...

- а) закрытую систему
- б) открытую систему
- с) живую систему
- д) нет верного ответа
- е) все ответы верны

9. Организации, которые создаются для решения конкретных производственных, коммерческих и др. задач, являются юридически узаконенными, существуют в определенном правовом пространстве и их деятельность регулируется соответствующими законодательными актами.

- а) формальные
- б) корпоративные
- с) коммерческие
- д) первичные
- е) нет верного ответа

10. Макро факторы, оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут, относятся к:

- а) внешней среде косвенного воздействия
- б) внешней среде прямого воздействия
- с) внутренней среде
- д) глобальной среде
- е) нет верного ответа



11. В состав управленческих ролей по определению Г. Минцберга включены следующие:

- а) межличностные роли; главный руководитель; предприниматель;
- б) межличностные роли; предприниматель; главный руководитель; лидер; связующее звено;
- в) межличностные роли; информационные роли; роли, связанные с принятием решения.

12. Социальным аспектам в управлении, использование приемов психологии и социологии в управлении межличностными и межгрупповыми отношениями посвящены были работы:

- а) Ф.Тейлора;
- б) А. Файоля;
- в) Э. Мейо;
- г) М. Фоллетт;
- д) Г. Форд;
- е) Д. МакГрегор;
- ж) Ф. Герцберг.

13. Какие из рекомендаций соответствуют идеям школы «человеческих отношений»?

- а) приоритет материального вознаграждения за производительный труд;
- б) создание для работников организаций условий для возможности общения;
- в) отделение планирования от других видов работ и жесткий контроль;
- г) консультации в процессе работы и постоянные изменения в соответствии с требованиями рабочих.

14. Этика менеджмента представляет собой совокупность моральных принципов, требований и ценностей, которые управляют поведением людей в организации с точки зрения приемлемого или неприемлемого поведения.

- а) да
- б) нет

15. «Этичное поведение приносит наибольшую пользу, создает максимальный социальный результат для наибольшего числа людей» относится к...

- a. утилитарному подходу
- b. индивидуалистическому подходу
- c. морально-правовому подходу
- d. справедливому подходу

16. «Действия являются нравственными, если они способствуют реализации долгосрочных индивидуальных интересов и целей человека и, в конечном счете, приводят к росту его благосостояния» относится к...

- a. утилитарному подходу
- b. индивидуалистическому подходу
- c. морально-правовому подходу
- d. справедливому подходу

17. «Человек или группа людей имеют право на что-либо или имеют право на должное обращение» относится к...

- a. утилитарному подходу
- b. индивидуалистическому подходу
- c. морально-правовому подходу
- d. справедливому подходу

18. «Этически верное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости» относится к...

- a. утилитарному подходу
- b. индивидуалистическому подходу
- c. морально-правовому подходу
- d. справедливому подходу

19. Управленческое решение - это:

- a) взвешенный шаг, результатом которого являются осуществление действия для достижения цели организации или воздержание от него
- b) анализ имеющихся возможностей организации на предмет максимизации прибыли
- c) достижение цели организации
- d) разработка мероприятий по совершенствованию деятельности организации
- e) нет верного ответа

20. По степени влияния на будущее организации управленческие решения бывают:

- a) стратегические, тактические
- b) глобальные, локальные
- c) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
- d) внешние, внутренние
- e) общие, специальные

21. По масштабам управленческие решения бывают:

- a) глобальные, локальные
- b) стратегические, тактические
- c) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные

- d) внешние, внутренние
- e) общие, специальные

22. Наиболее эффективным управленческим решением является выбор, который:

- a) будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели
- b) даст наибольший общий положительный эффект, если будет реализован
- c) принесет больше всего прибыли организации
- d) позволит занять организации новую нишу
- e) нет верного ответа

23. Разработка, принятие и реализация управленческого решения подразумевает наличие системы, состоящей из пяти этапов.

- a) да
- b) нет

24. Организационное проектирование - это:

- a) все ответы верны
- b) обособленная сфера управленческой деятельности, заключающаяся в разработке и внедрении организационных проектов
- c) разработка проекта системы управления и основных элементов (техники управления, организационных условий управленческой деятельности) в виде комплекса формализованных документов, описывающих информационные (документальные) функциональные взаимосвязи (содержательные) и административные связи (подчинение) в структуре функциональных подсистем, должностных позиций и подразделений системы управления
- d) упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности
- e) разработка и внедрение проектов рационализации управленческого труда

25. Иерархический способ распределения многофункциональных задач, ресурсов и властных полномочий в подразделениях организации соответствует:

- a) линейной структуре
- b) функциональной структуре
- c) штабной структуре
- d) дивизиональной структуре
- e) матричной структуре

26. Иерархический способ делегирования задач и совещательных полномочий подразделениям организации соответствует:

- a) штабной структуре
- b) линейной структуре
- c) функциональной структуре
- d) дивизиональной структуре
- e) матричной структуре

27. Масштаб управляемости - это:

- a) количество сотрудников, находящееся в подчинении у одного руководителя
- b) часть организации, в рамках которой принимаются самостоятельные решения
- c) количество сотрудников, которые выполняют свои обязанности без руководителя
- d) часть организации, в рамках которой принимаются управленческие решения для организации в целом
- e) нет верного ответа

28. Организационная структура – это

- a) упорядоченная совокупность взаимосвязанных частей организации — подразделений, обособившихся в результате разделения труда
- b) распределение обязанностей между работниками организации
- c) распределение ответственности между работниками организации
- d) нет верного ответа
- e) все ответы верны

29. Какая организационная структура оптимальна для: а) предприятия с численностью до 300-500 человек с высоким уровнем технологической и предметной специализации (металлообработка, оказание однородных услуг, сборка и т. п.);

б) предприятия местной промышленности (изготовление продукции из местного сырья, производство товаров широкого потребления);

в) стабильность внешней среды

- a) линейная структура
- b) дивизиональная структура
- c) функциональная структура
- d) штабная структура
- e) матричная структура

30. Процесс делегирования полномочий - это:

- a) децентрализация
- b) декомпозиция
- c) диверсификация

- d) дифференциация
- e) нет верного ответа

31. Разделение объема работы на части на одном уровне управления соответствует:

- a) вертикальному разделению труда
- b) горизонтальному разделению труда
- c) диагональному разделению труда
- d) диверсификационному разделению труда
- e) нет верного ответа

32. Разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на разных уровнях управления, другими словами, отделение действий от управления этими действиями соответствует:

- a) вертикальному разделению труда
- b) горизонтальному разделению труда
- c) диагональному разделению труда
- d) диверсификационному разделению труда
- e) нет верного ответа

33. Организационная структура – это

- a) упорядоченная совокупность взаимосвязанных частей организации — подразделений, обособившихся в результате разделения труда
- b) распределение обязанностей между работниками организации
- c) распределение ответственности между работниками организации
- d) нет верного ответа
- e) все ответы верны

34. Одна из основных функций управления, то есть обособившийся вид деятельности, представляющий собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации

- a) мотивация
- b) организация
- c) планирование
- d) контроль

35. Важнейшими понятиями концепции мотивации являются:

- a) потребность, мотив, мотивирование, стимулы
- b) мотив, мотивирование
- c) потребность, стимулы
- d) желание, сила воли, вознаграждение

36. Потребность – это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях

- a) да
- b) нет

37. Мотивирование и стимулирование – это одно и то же

- c) да
- d) нет

38. Современная концепция мотивации включает в себя:

- a) содержательные теории мотивации
- b) процессуальные теории мотивации
- c) концепцию партисипативного управления
- d) теории подкрепления
- e) все ответы верны

39. Группа – это два или более человека, которые взаимодействуют друг с другом, чтобы выполнить задачи и достичь общих целей

- a) да
- b) нет

40. Создаются руководством организации для выполнения конкретных задач, достижения определенных целей

- a) формальные группы
- b) неформальные группы

41. Коллектив, где проблемы группы принимаются и понимаются работниками как личные

- a) коллектив
- b) формальные группы
- c) неформальные группы
- d) проектные группы

42. Этапы развития группы

- a) Формирование – возникновение разногласий – нормирование – функционирование – расформирование
- b) Зарождение группы – развитие – возникновение конфликта – расформирование
- c) Формирование - развитие – возникновение конфликта – нормирование – расформирование
- d) Зарождение группы - возникновение разногласий – нормирование - расформирование

43. Менеджеры должны стремиться к созданию команды и для этого используют следующие способы формирования группового сознания:

- a) вера в цель

- b) доверие членов команды друг другу
- c) оптимальный стиль руководства
- d) участие в управлении
- e) все ответы верны

44. ... – необходимое условие обеспечения эффективного функционирования организации, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики, регулирования социально психологических отношений в организации, создания положительного имиджа.

- А) Разработка эффективных управленческих решений
- Б) Разработка управленческих решений
- В) Разработка эффективных прогнозных решений
- Г) Разработка прогнозных решений

45. Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента – это?

- А) Управленческое решение
- Б) Импульс решения
- В) Содержание решения
- Г) Прогнозное решение

46. Содержание решения может быть?

- А) экономическим, организационным, социальным, правовым, технологическим.
- Б) только экономическим, организационным.
- В) только социальным, правовым.
- Г) только экономическим, социальным, технологическим.

47. Различают индивидуальную, групповую, организационную и ..... формы принятия решений.

- А) межорганизационную
- Б) коллективную
- В) единоличную
- Г) общую

48. ... содержание управленческих решений заложено в механизме государственного управления, которое подразумевает что все принятые решения направлены на улучшение ... среды в государстве.

- А) Социальное, социальной
- Б) Политическое, политической
- В) Контурное, конкурентной
- Г) Технологическое, технологической

49. Классификация решений – это:

- a) группировка решений по каким-либо признакам;
- b) оценка качества решений;
- c) ранжирование решений;
- d) структуризация решений.

50. Классификация решений имеет значение для:

- a) определения состава исполнителей решений;
- b) оценки качества решений;
- c) анализа содержания решений;
- d) выявления общих (сходных) и отличительных свойств.

51. Группа решений, выделенная по временному признаку - это:

- a) долгосрочные и краткосрочные;
- b) стратегические и тактические;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) глобальные и локальные.

52. Группа решений, выделенная по информационному признаку - это:

- a) детерминированные и вероятностные;
- b) документированные и не документированные;
- c) долгосрочные и краткосрочные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

53. Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:

- a) документированные и не документированные;
- b) формализованные и неформализованные;
- c) корректируемые и некорректируемые;
- d) стратегические и тактические.

54. Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это:

- a) корректируемые и некорректируемые;
- b) традиционные нетипичные;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) глобальные и локальные.

55. Группа решений, выделен по сфере воздействия это:

- a) глобальны и локальные;
- b) стратегические и тактические;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.



56. Группа решений, выделенная по форме принятия их – это:

- a) индивидуальные и коллегиальные;
- b) долгосрочные и краткосрочные;
- c) стратегические и тактические;
- d) глобальные и локальные.

57. Группа решений, выделенная по методам их разработки - это:

- a) формализованные и неформализованные;
- b) глобальные и локальные;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

58. Где формируется качество решения?

- a) на стадии разработки;
- b) на стадии реализации;
- c) на всех стадиях;
- d) на стадии утверждения.

59. Где формируется эффективность решения?

- a) на стадии реализации;
- b) на стадии утверждения;
- c) на стадии разработки;
- d) на всех стадиях.

60. Оперативные планы составляются...

- a) на пол года
- b) на месяц
- c) на неделю
- d) все ответы верны
- e) нет верного ответа

61. Планы, срок исполнения которых от трех до пяти лет называются...

- a) долгосрочными
- b) среднесрочными
- c) краткосрочными
- d) оперативными
- e) нет верного ответа

62. Планы, срок исполнения которых от года до трех лет называются..

- a) долгосрочными
- b) среднесрочными
- c) краткосрочными
- d) оперативными
- e) нет верного ответа

63. Организация представляет собой...

- f) закрытую систему
- g) открытую систему
- h) живую систему
- i) нет верного ответа
- j) все ответы верны

64. Отдаленное окружение, которое оказывает на организацию косвенное воздействие – это...

- a) макросреда
- b) микросреда
- c) поставщики
- d) персонал
- e) нет верного ответа

65. Макро факторы, оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут, относятся к:

- f) внешней среде косвенного воздействия
- g) внешней среде прямого воздействия
- h) внутренней среде
- i) глобальной среде
- j) нет верного ответа

66. К внешней среде прямого воздействия относится:

- a) законы и государственные органы
- b) социокультурная среда
- c) политическая среда
- d) природная среда
- e) все ответы верны

67. Вид плана, разрабатывающийся под конкретные проекты и идеи или привлечение ресурсов

- a) стратегический
- b) тактический
- c) бизнес-план
- d) прогнозный
- e) нет верного ответа

68. Что означает термин "диверсификация"?

- a) процесс объединения элементов в единое целое
- b) процесс разделения целого на части

- c) стратегическая ориентация на разнообразие и разностороннее развитие деятельности
- d) нет верного ответа

69. Процесс делегирования полномочий - это:

- a) декомпозиция
- b) диверсификация
- c) децентрализация
- d) дифференциация
- e) нет верного ответа

70. Организации, которые создаются для решения конкретных производственных, коммерческих и др. задач, являются юридически узаконенными, существуют в определенном правовом пространстве и их деятельность регулируется соответствующими законодательными актами.

- f) формальные
- g) корпоративные
- h) коммерческие
- i) первичные
- j) нет верного ответа

71. Организационная структура – это

- f) упорядоченная совокупность взаимосвязанных частей организации — подразделений, обособившихся в результате разделения труда
- g) распределение обязанностей между работниками организации
- h) распределение ответственности между работниками организации
- i) нет верного ответа
- j) все ответы верны

72. Разделение объема работы на части на одном уровне управления соответствует:

- f) вертикальному разделению труда
- g) горизонтальному разделению труда
- h) диагональному разделению труда
- i) диверсификационному разделению труда
- j) нет верного ответа

73. Разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на разных уровнях управления, другими словами, отделение действий от управления этими действиями соответствует:

- f) вертикальному разделению труда
- g) горизонтальному разделению труда
- h) диагональному разделению труда
- i) диверсификационному разделению труда

j) нет верного ответа

74. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

- a) функциональная стратегия
- b) бизнес-стратегия
- c) корпоративная стратегия
- d) стратегия
- e) нет верного ответа

75. Набор элементов, представляющих автономную область внутри системы, называется:

- a) подсистемой
- b) подгруппой
- c) группой
- d) подмножеством
- e) нет верного ответа

76. Как процесс стратегическое планирование включает в себя следующие виды деятельности:

- a) определение целей организации, проведение анализа конкурентов, разработка мероприятий, направленных на достижение целей
- b) планирование, организация, мотивация, контроль
- c) распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирование, организационные изменения
- d) создание новой организации, рационализация, реорганизация
- e) нет верного ответа

77. Организационное проектирование - это:

- a) обособленная сфера управленческой деятельности, заключающаяся в разработке и внедрении организационных проектов
- b) разработка проекта системы управления и основных элементов (техники управления, организационных условий управленческой деятельности) в виде комплекса формализованных документов, описывающих информационные (документальные) функциональные взаимосвязи (содержательные) и административные связи (подчинение) в структуре функциональных подсистем, должностных позиций и подразделений системы управления
- c) упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности
- d) разработка и внедрение проектов рационализации управленческого труда

е) все ответы верны

78. При стратегическом анализе, анализ внешней и внутренней сред происходит до определения миссии?

- а) да
- б)нет

79. Управленческое решение - это:

- ф) взвешенный шаг, результатом которого являются осуществление действия для достижения цели организации или воздержание от него
- г) анализ имеющихся возможностей организации на предмет максимизации прибыли
- h) достижение цели организации
- і) разработка мероприятий по совершенствованию деятельности организации
- ј) нет верного ответа

80.По степени влияния на будущее организации управленческие решения бывают:

- ф) стратегические, тактические
- г) глобальные, локальные
- h) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
- і) внешние, внутренние
- ј) общие, специальные

81.По масштабам управленческие решения бывают:

- ф) глобальные, локальные
- г) стратегические, тактические
- h) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
- і) внешние, внутренние
- ј) общие, специальные

82.Виды контроля:

- а) предварительный, текущий, заключительный
- б) стратегический, текущий, завершающий
- с) предварительный, оперативный, заключительный
- д) стратегический, оперативный, заключительный
- е) нет верного ответа

83.Степень достижения результата на единицу затрат путем реализации решения — это:

- а) эффективность управленческого решения
- б) целенаправленность управленческого решения
- с) качество управленческого решения

- d) надежность управленческого решения
- e) нет верного ответа

84. Наиболее эффективным управленческим решением является выбор, который:

- f) будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели
- g) даст наибольший общий положительный эффект, если будет реализован
- h) принесет больше всего прибыли организации
- i) позволит занять организации новую нишу
- j) нет верного ответа

85. Коммуникация – это обмен информацией между индивидами посредством общей системы символов

- a) да
- b) нет

86. Разработка, принятие и реализация управленческого решения подразумевает наличие системы, состоящей из пяти этапов.

- c) да
- d) нет

87. На каком этапе происходит мотивация на выполнение выработанного решения?

- a) этап формирования цели
- b) этап анализа и поиска решений
- c) этап принятия решений
- d) этап воздействия
- e) нет верного ответа

88. В процессе принятия решений в условиях неопределенности используется:

- a) все ответы верны
- b) критерий Вальда
- c) критерий «максимакса»
- d) критерий Гурвица
- e) критерий Сэвиджа

89. Какой критерий предполагает, что из всех возможных вариантов «матрицы решений» выбирается та альтернатива, которая минимизирует размеры максимальных потерь по каждому из возможных решений

- a) критерий Сэвиджа
- b) критерий «максимакса»

- c) критерий Вальда
- d) критерий Гурвица
- e) нет верного ответа

90. Управление риском включает шесть стратегий:

- a) Да
- b) Нет

91. Данный метод предполагает создание технологий разработки сценариев, обеспечивающих более высокую вероятность выработки эффективного решения в тех ситуациях, когда это возможно, и более высокую вероятность сведения ожидаемых потерь к минимуму в тех ситуациях, когда потери неизбежны

- a) метод сценариев
- b) метод «дерево решений»
- c) алгоритмический метод
- d) статистический метод

92. Данный метод основывается на сборе, обработке и анализе статистических данных, полученных как в результате фактических измерений, так и в результате моделирования на компьютере

- a) метод сценариев
- b) метод «дерево решений»
- c) алгоритмический метод
- d) статистический метод

93. Данный метод предполагает относительно строгую формализацию выполнения процедур и операций на основе правил, алгоритмов, формул, статистических данных.

- a) метод сценариев
- b) метод «дерево решений»
- c) алгоритмический метод
- d) статистический метод

94. Выделяют следующие базовые типы моделей:

- a) физические, аналоговые, математические
- b) физические, химические, математические
- c) физические, алгоритмические, статистические
- d) физические, алгоритмические, имитационные

95. Критерий потерь от «минимакса» - это

- a) критерий Сэвиджа
- b) критерий Гурвица
- c) критерий Вальда

d) критерий Лапласа

96. Укажите, какова задача балансового метода планирования:

- a) обеспечение соответствия распределяемых потребностей с возможными ресурсами
- b) поиск новых источников финансирования
- c) планирование финансовой деятельности фирмы на предстоящий период
- d) нет верного ответа

97. Чем представлена система планирования на предприятии:

- a) видами планов (перспективными, текущими и оперативными)
- b) совокупностью приемов и методов планирования
- c) технологией и техническими средствами планирования
- d) нет верного ответа
- e) все ответы верны

98. Даже тщательно продуманные решения могут оказаться неэффективными, если ...

- a) они не смогут предвосхитить возможных изменений в ситуации
- b) научные методы были использованы недостаточно
- c) на разработку решений было затрачено недостаточно средств
- d) решения не «вылежались» перед их принятием
- e) все ответы верны

99. Вид плана, нацеленный на общие, как правило, долгосрочные цели организации

- a) стратегический
- b) тактический
- c) бизнес-план
- d) прогнозный
- e) нет верного ответа

100. Организационное проектирование - это:

- f) все ответы верны
- g) обособленная сфера управленческой деятельности, заключающаяся в разработке и внедрении организационных проектов
- h) разработка проекта системы управления и основных элементов (техники управления, организационных условий управленческой деятельности) в виде комплекса формализованных документов, описывающих информационные (документальные) функциональные взаимосвязи (содержательные) и административные связи (подчинение) в структуре функциональных подсистем, должностных позиций и подразделений системы управления



- i) упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности
- j) разработка и внедрение проектов рационализации управленческого труда

101. Иерархический способ распределения многофункциональных задач, ресурсов и властных полномочий в подразделениях организации соответствует:

- f) линейной структуре
- g) функциональной структуре
- h) штабной структуре
- i) дивизиональной структуре
- j) матричной структуре

102. Иерархический способ делегирования задач и совещательных полномочий подразделениям организации соответствует:

- f) штабной структуре
- g) линейной структуре
- h) функциональной структуре
- i) дивизиональной структуре
- j) матричной структуре

103. Масштаб управляемости - это:

- f) количество сотрудников, находящееся в подчинении у одного руководителя
- g) часть организации, в рамках которой принимаются самостоятельные решения
- h) количество сотрудников, которые выполняют свои обязанности без руководителя
- i) часть организации, в рамках которой принимаются управленческие решения для организации в целом
- j) нет верного ответа

104. Какая организационная структура оптимальна для: а) предприятия с численностью до 300-500 человек с высоким уровнем технологической и предметной специализации (металлообработка, оказание однородных услуг, сборка и т. п.); б) предприятия местной промышленности (изготовление продукции из местного сырья, производство товаров широкого потребления); в) стабильность внешней среды

- f) линейная структура
- g) дивизиональная структура
- h) функциональная структура

- i) штабная структура
- j) матричная структура

105. Процесс делегирования полномочий - это:

- f) децентрализация
- g) декомпозиция
- h) диверсификация
- i) дифференциация
- j) нет верного ответа

106. К внешней среде косвенного воздействия относится:

- a) социокультурная среда
- b) поставщики
- c) конкуренты
- d) законы и государственные органы
- e) все ответы верны

107. Макро факторы, оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут, относятся к:

- a) внешней среде косвенного воздействия
- b) внешней среде прямого воздействия
- c) внутренней среде
- d) глобальной среде
- e) нет верного ответа

108. Аргументированное предположение, выраженное в количественных и качественных формах, относительно будущего развития объекта планирования – это

- a) прогнозные расчеты
- b) планируемые расчеты
- c) возможность
- d) условие определенности
- e) нет верного ответа

109. Что такое PEST-анализ?

- a) инструмент анализа внешней среды
- b) инструмент анализа внутренней среды организации
- c) инструмент анализа персонала
- d) инструмент анализа эффективности производства
- e) нет верного ответа

110. Что такое SWOT-анализ?

- a) нет верного ответа

- b) инструмент анализа внутренней среды организации
- c) инструмент анализа персонала
- d) инструмент анализа эффективности производства
- e) инструмент анализа внешней среды

## 2 Вопросы в открытой форме

1. Процесс делегирования полномочий - это:
2. Управленческое решение – это...
3. Степень достижения результата на единицу затрат путем реализации решения — это...
4. Стандартное управленческое решение – это...
5. Разработка, принятие и реализация управленческого решения подразумевает наличие системы, состоящей из пяти этапов?
6. Риск – это...
7. Управление риском включает шесть стратегий?
8. Критерий потерь от «минимакса» - это критерий...
9. На какой период составляются оперативные планы?
10. Планы, срок исполнения которых от трех до пяти лет называются...
11. Планы, срок исполнения которых от года до трех лет называются..
12. Отдаленное окружение, которое оказывает на организацию косвенное воздействие – это...
13. Вид плана, разрабатываемый под конкретные проекты и идеи или привлечение ресурсов
14. Процесс делегирования полномочий - это:
15. Организации, которые создаются для решения конкретных производственных, коммерческих и др. задач, являются юридически узаконенными, существуют в определенном правовом пространстве и их деятельность регулируется соответствующими законодательными актами – это...
16. Перечислите функции стратегического планирования.
17. Разделение объема работы на части на одном уровне управления соответствует...
18. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это...
19. Набор элементов, представляющих автономную область внутри системы, называется...
20. Организационное проектирование – это...
21. При стратегическом анализе, анализ внешней и внутренней среды происходит до определения миссии?
22. Управленческое решение – это...
23. Степень достижения результата на единицу затрат путем реализации решения — это...
24. Стандартное управленческое решение – это...

25. Коммуникация – это обмен информацией между индивидами посредством общей системы символов?

26. Разработка, принятие и реализация управленческого решения подразумевает наличие системы, состоящей из пяти этапов?

27. На каком этапе происходит мотивация на выполнение выработанного решения?

28. Какой критерий предполагает, что из всех возможных вариантов «матрицы решений» выбирается та альтернатива, которая минимизирует размеры максимальных потерь по каждому из возможных решений?

29. Риск – это...

30. Управление риском включает шесть стратегий?

31. Данный метод предполагает создание технологий разработки сценариев, обеспечивающих более высокую вероятность выработки эффективного решения в тех ситуациях, когда это возможно, и более высокую вероятность сведения ожидаемых потерь к минимуму в тех ситуациях, когда потери неизбежны.

32. Данный метод основывается на сборе, обработке и анализе статистических данных, полученных как в результате фактических измерений, так и в результате моделирования на компьютере

33. Данный метод предполагает относительно строгую формализацию выполнения процедур и операций на основе правил, алгоритмов, формул, статистических данных.

34. Критерий потерь от «минимакса» - это критерий...

35. Укажите, какова задача балансового метода планирования?

36. Даже тщательно продуманные решения могут оказаться неэффективными, если ...

37. Вид плана, нацеленный на общие, как правило, долгосрочные цели организации

38. Метод планирования – это способ проведения плановых расчётов, порядок и алгоритм обоснования показателей плана?

39. Долевой метод заключается в...

40. Иерархический способ распределения многофункциональных задач, ресурсов и властных полномочий в подразделениях организации соответствует...

41. Иерархический способ делегирования задач и совещательных полномочий подразделениям организации соответствует...

42. Масштаб управляемости – это...

43. Организационная структура – это...

44. Какая организационная структура оптимальна для: а) предприятия с численностью до 300-500 человек с высоким уровнем технологической и предметной специализации (металлообработка, оказание однородных услуг, сборка и т. п.);

б) предприятия местной промышленности (изготовление продукции из мест-

ного сырья, производство товаров широкого потребления);

в) стабильность внешней среды

45. Процесс делегирования полномочий – это...

46. Разделение объема работы на части на одном уровне управления соответствует...

47. Разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на разных уровнях управления, другими словами, отделение действий от управления этими действиями соответствует...

48. Макро факторы, оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут, относятся к...

49. Что означает термин "диверсификация"?

50. Что означает термин "декомпозиция"?

51. Макро факторы, оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут, относятся к...

52. Аргументированное предположение, выраженное в количественных и качественных формах, относительно будущего развития объекта планирования – это...

53. Метод экстраполяции...

54. Что такое PEST-анализ?

55. Что такое SWOT-анализ?

56. Отдаленное окружение, которое оказывает на организацию косвенное воздействие – это...

57. При проведении SWOT-анализа, снижение налогов относится к...

58. При проведении SWOT-анализа, развитие интеграции относится к...

### 3 Вопросы на установление соответствия

1 Соотнесите термин и определение:

Классификация объектов управления может быть по различным основаниям и признакам: по сфере деятельности	экономические, политические, социальные, духовные
Классификация объектов управления может быть по различным основаниям и признакам: по форме собственности объектов	местные, республиканские, федеральные

2 Соотнесите термин и определение:

Оперативные планы составляются	До года
Среднесрочные планы составляются	От 3 до 5 лет
Долгосрочные планы составляются	От года до трех

3 Соотнесите термин и определение:

диверсификация	стратегическая ориентация на разнообразие и разностороннее развитие деятельности
децентрализация	Процесс делегирования полномочий

4 Соотнесите термин и определение:

Группа решений, выделенная по временному признаку	долгосрочные и краткосрочные
Группа решений, выделенная по информационному признаку	детерминированные и вероятностные
Группа решений, выделенная по способу их фиксации	документированные и недокументированные
Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий	корректируемые и некорректируемые
Группа решений, выделен по сфере воздействия	глобальные и локальные

6 Соотнесите термин и определение:

Где формируется качество решения	на стадии разработки
Где формируется эффективность решения	на стадии реализации

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
---	---------------------------------------

100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

#### Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

#### ***Критерии оценивания результатов тестирования:***

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

## ***2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ***

### *Компетентностно-ориентированная задача № 1*

Почти 15 лет Анастасия проработала инженером на крупном предприятии, одном из лучших в оборонной отрасли СССР. В течение последних лет на предприятии дела обстояли все хуже и хуже, не регулярно платили зарплату, заказы сократились и персонал отпускали в отпуск с минимальной зарплатой. Два года назад на предприятии поменяли руководство, и казалось, что предприятие обретет второе дыхание, появились заказы, начались преобразования. Однако не все так просто, было принято решение о сокращении персонала и Анастасия попала в число сокращенных. Анастасия совершенно не ожидала, что может попасть под сокращение, так как руководитель всегда ее хвалил, она отличалась инициативностью и ответственностью.

Первое время она думала, что быстро найдет другую работу, но все оказалось сложнее, несколько месяцев поиска ни к чему не привели. Ее квалификация совершенно не интересовала работодателей. Пособие закончилось, сбережения тоже, и надо было принимать решение, что делать дальше. Случайно наткнулась на объявление в газете о возможности работать – подстригать газоны в частных хозяйствах. Решила попробовать и вскоре увлеклась. Анастасия всегда умела выполнять порученную работу хорошо, вовремя, очень аккуратно, была внимательна и очень вежлива, клиенты были очень довольны.

Сезон был в разгаре, и клиентов было много, явно не хватало рабочих рук, да и запросы клиентов были намного шире, чем простая стрижка газона. Анастасия постоянно думала, что могла бы основать собственное дело – ухаживать за газонами и разводить цветники. Мысль о том, что больше не будет зависеть от работодателя, быть хозяйкой и начальником самой себе не давала покоя. Было конечно немного страшно, но очень хотелось достичь

успеха, тем более, что коттеджи росли как грибы, и все владельцы хотели иметь красивый газон. Сама ситуация толкала принять решение.

В новом сезоне Анастасия решила работать самостоятельно. Вначале было немного постоянных клиентов, и Анастасия справлялась сама, затем к концу первого года работы, круг постоянных клиентов стал расширяться, разнообразие услуг тоже, надо было ухаживать за цветами, стричь кустарники и т.д. Появилась уверенность, в постоянстве заработка, и она решила взять двух помощников, так как не успевала справляться. У нее появились мысли о расширении дела, тем более, что круг клиентов постоянно расширялся, и объем работ только увеличивался...

### Вопросы для обсуждения ситуации

1. Кто, по–вашему мнению, Анастасия – менеджер, бизнесмен или предприниматель? Каким образом менялось положение Анастасии? Когда она перестала быть наемным работником?

2. Является ли Анастасия производственным менеджером собственного дела?

3. Какие виды работ Анастасия должна выполнять, кроме стрижки газона, с того момента, как стала работать самостоятельно?

4. Почему клиенты предпочитали работать с Анастасией?

5. Какие решения должна систематически принимать Анастасия, что оказывает влияние на эти решения?

6. От чего зависит график работы Анастасии, какие факторы влияют?

7. Что необходимо было иметь, чтобы начать работать самостоятельно?

8. Представьте рабочий день Анастасии, из каких видов деятельности он состоит? Какие функции выполняет Анастасия?

9. Занимается ли Анастасия управлением? Какие виды работы относятся к управленческой деятельности?

10. Что является гарантией успеха для Анастасии?

11. Какие роли выполняет Анастасия?

По результатам практического занятия необходимо составить отчет и сдать на проверку преподавателю

### *Компетентностно-ориентированная задача № 2*

Управляющий фирмы «Мотор» (директор) г-н А. Смит озабочен состоянием дел компании. Общая ситуация, сложившаяся в компании, явно требует решения при участии акционеров; положение дел в компании уже около года можно расценивать как кризис. Директору следует принять ряд срочных мер. В сентябре 2005 г. Смит обратился в аудиторскую фирму для того, чтобы получить оценку состояния дел. Аудиторы составили отчет, в котором ясно видно, что компания находится на грани банкротства.

Общая информация о фирме «Мотор»:



Фирма «Мотор» создана в 1988 г. Е. Смитом и П. Брауном как мастерская по ремонту автомобилей. В 1989 г. в дело вошли два новых партнера, К. Рем и Б. Клок. Однако юридически отношения между партнерами оформлены не были, такое положение не вызывало беспокойство, так как дела фирмы шли очень хорошо.

В 1999 г. внезапно умер Е. Смит, в дело вошел его единственный сын А. Смит. А. Смит был вынужден оставить свою собственную ферму и магазин розничной торговли и "взять в свои руки" дело отца. А. Смит, став директором, не был уверен, что поступил правильно. Сначала дела в фирме шли очень хорошо. А. Смит был владельцем большей части акций фирмы и вполне компетентно выполнял свои обязанности.

Общая информация об акционерах:

Основными владельцами акций являются:

- семья А. Смита владеет 42 % акций;
- П. Браун -18 %; К. Рем - 6 %,
- Б. Клок -14 %; Ж. Бак - 10 %.

Жена А. Смита – Мария, считает, что ремонтная мастерская это ненадежный бизнес. Она предпочла бы заниматься только фермой и магазином. Считает, что лучше разбирается в этом деле и всегда могла бы оценить состояние дел. А в делах ремонтной мастерской не разбирается, и ей не хотелось бы в них вникать.

У г-на Брауна был магазин запчастей для автомобилей, расположенный недалеко от фирмы "Мотор". Для себя он считает очень важным быть совладельцем авторемонтной мастерской.

К. Рем владеет магазином розничной торговли, аналогичным магазину семьи А. Смита. Расположены магазины были в одном торговом центре. По поводу владения акциями ремонтной мастерской г-н Рем обычно придерживался следующего мнения: «В розничной торговле могут быть спады, а ремонт автомобилей – это устойчивый бизнес. Машины всегда будут нуждаться в ремонте».

Г-н Клок считал необходимым владеть акциями только потому, что получал скидки на ремонт машины. Однако, если ему перестанут предоставлять скидки он, возможно, отказался бы от участия в этом деле.

Ж. Бак является акционером фирмы, не имея никаких целевых установок, он даже не мог объяснить, почему он продолжает оставаться акционером. Автомобильный бизнес не имел ничего общего с его интересами, сфера его деятельности – литература. Однако он высказывался следующим образом: «Я полностью доверяю г-ну А. Смит. Я не имею представления, что он делает, но я полностью его поддерживаю».

Актуальная ситуация:

Смит срочно созвал собрание акционеров. Г-н Браун явно раздражен. Г-н Рем переживает о том, что отношения партнерства не оформлены. Перед собранием он заявил, что пора официально оформить состояние дел: «Я не

знаю, стоит ли в данной ситуации юридически оформлять наши контрактные отношения, но для меня, очевидно, что надо что-то делать».

Смит как директор очень переживает, но не имеет четкого представления, почему дела компании расстроились, как оказалась компания на грани банкротства. Главное - он не знает, что делать дальше.

Вопросы для анализа:

1. Сформулируйте проблему Фирмы «Мотор».
2. Какие конфликты у владельцев фирмы?
3. Что Вы предлагаете предпринять г-ну Смиуту?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 3*

Иванов Иван Петрович решил создать собственное предприятие, так как всегда мечтал об этом. Он поставил перед собой цель: создать небольшую булочную на другом конце улицы. Он тщательно готовился, учился, брал пример с опытных бизнесменов и организовал свое дело. Спланировал он все достаточно грамотно и бизнес начал вскоре приносить прибыль, появились постоянные покупатели, и все было относительно стабильно. Продолжалось это в течение двух лет, но вскоре рядом с булочной Ивана Петровича появилась большая кондитерская с гораздо большим ассортиментом и гибкими ценами. Спустя месяц булочная Ивана Петровича закрылась. Почему бизнес Ивана Петровича прожил так недолго, ведь все шло хорошо?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 4*

За последние годы ОАО «Саратовский НПЗ» – дочернее перерабатывающее предприятие нефтяной компании ТНК-ВР – уверенно демонстрирует оптимизацию и высокую эффективность производства.

Для Саратовской губернии НПЗ – не только один из крупнейших налогоплательщиков и работодателей. В 2006 г. на заводе было переработано 5,9 млн. тонн нефти и произведено 5,6 млн. тонн товарной продукции. Около 62% продукции уходит на экспорт. Глубина переработки составила 70,7%, для сравнения: в 2005 г. этот показатель равнялся 68,6%. В перспективе мощность завода планируется увеличить до 7 млн. тонн переработки в год. Для этого в модернизацию и развитие производства будет инвестирована беспрецедентная сумма – 1,3 млрд. рублей.

Это предприятие можно уверенно назвать лидером по внедрению международных систем менеджмента качества, промышленной безопасности, экологических программ. В ноябре 2006 г. на предприятии сертифицирована Интегрированная Система Менеджмента на соответствие требованиям международных стандартов ISO 14000 (экология), OHSAS 18001 (охрана труда и здоровья). Контроль качества выпускаемой продукции осуществляется на всех стадиях производства.

Второй год подряд Саратовский НПЗ завоевывает звание «Лидер природоохранной деятельности России». Так, в 2006 г. на финансирование природоохранной деятельности затрачено 31,8 млн. руб., в частности, завершена

модернизация эстакады налива битума в цистерны – герметичность этого процесса теперь исключает попадание в воздух вредных испарений.

НПЗ стал первым промышленным предприятием в регионе, применившим у себя технологию обеззараживания очищенных сточных вод ультрафиолетом, после чего вода становится совершенно безопасной для бассейна Волги. Ежедневно на заводе проводится мониторинг состояния почв и грунтовых вод, воздушной среды на всей территории предприятия и в его санитарно-защитной зоне. Результаты исследований в таком же ежедневном режиме обсуждаются на селекторных совещаниях, с ними можно ознакомиться на проходной завода, где установлен специальный монитор.

В 2006 г. было проведено более 50 тысяч лабораторных исследований, не выявивших отклонений от нормы. Превышений установленных нормативов по выбросам не было зафиксировано и контролирующими организациями, соответственно нет штрафов и исков к предприятию.

В ближайшие год-два на территории завода будет ликвидирован последний шламонакопитель. Кроме того, около 1 млн. руб. ТНК-ВР будет выделено на благоустройство и озеленение Заводского района.

Не существует на заводе и проблемы текучести кадров. Зарплата в 2006 г. выросла на 28% и сегодня средняя зарплата работника завода в два раза выше аналогичной в регионе. Прибавьте сюда социальный пакет, включающий систему добровольного медицинского страхования, что позволяет получать медицинские услуги в лучших учреждениях и у лучших специалистов, а также помощь предприятия ветеранам, пенсионерам, молодым и многодетным семьям.

Для заводчан, имеющих жилищную проблему, действует корпоративная жилищная программа, в рамках которой в 2006 г. 17 сотрудников предприятия справили новоселье, и в ближайшие 3-4 года все, кто стоит сегодня в очереди на улучшение жилищных условий, решат свой квартирный вопрос. В зависимости от стажа работы заводчанина часть стоимости жилья оплачивает предприятие, но по истечении определенного срока работы на заводе НПЗ долг «прощает», и таким образом квартира достается работнику примерно за полцены.

На протяжении 50 лет предприятие оказывает материальную поддержку подшефному Красноармейскому детскому дому № 2, а также школам, детским садам, интернатам. В целом расходы на благотворительные программы в прошлом году составили 5,6 млн. рублей.

Завод имеет центральный бытовой корпус с химчисткой рабочей спецодежды, огромными светлыми раздевалками, саунами и бассейнами, парикмахерской, массажным кабинетом и комнатами отдыха. Пользоваться всеми этими благами можно ежедневно после работы, было бы желание.

1. Назовите области социальной ответственности ОАО «Саратовский НПЗ».

2. Определите тип реакции предприятия на социальные требования окружения.

3. Какие аргументы «за» социальную ответственность можно привести применительно к данному предприятию?

4. Как отражаются на прибыли и эффективности предприятия растущие расходы на экологическую безопасность?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 5*

Василий Иванович получил наследство богатого дедушки и решил организовать собственный бизнес, открыть фитнес-центр. Взял дополнительный кредит в банке, купил бизнес план у хорошего специалиста и спустя 6 месяцев открыл свой фитнес-центр. Он считал, что на этом его миссия закончена и можно пожинать плоды, постепенно возвращать кредит и получать прибыль. Но, конкуренты, у которых уже был фитнес-центр такого типа в данном районе, решили переманивать клиентов Василия Ивановича недобросовестным путем. Василий Иванович не был к этому готов, а тут еще и налоговая служба с пожарной инспекцией серьезно придралась к его организации. Такого поворота событий Василий Иванович не ждал и вскоре на месте его фитнес центра образовался магазин, но уже совершенно с другим хозяином. Бизнес Василия Ивановича прогорел вместе с наследством дедушки. Почему так произошло?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 6*

Исполнительный директор Московского Художественного театра Владимир Иванович Немирович-Данченко был возмущен поведением художественного руководителя театра Константина Сергеевича Станиславского, о чем писал последнему и коллегам. Второй режиссер репетировал пьесу по мизансценам, разработанным К.С. Станиславским, и вызвал его посмотреть более-менее сложившийся акт.

Режиссер, какое бы место он ни занимал, дорожит своим трудом и не лишен известного честолюбия. Приходит Константин Сергеевич, шепчет Владимиру Ивановичу, что это никуда не годится, но надо поддержать и режиссера, и актеров. Поэтому он громко всех хвалит, назначает репетицию для замечаний и ... начинает «крошить».

Режиссер мучается, ссылается на экземпляр мизансцен, разработанных самим Константином Сергеевичем. А тот в ответ: «Да, я виноват, не будем об этом спорить, но переделать необходимо. Мало ли какой я чепухи написал, а во время репетиции виднее». Проходят еще две репетиции, и от затраченного ранее труда ничего не остается.

1. Какое отношение к делу воспитывается у исполнителей в такой ситуации?

2. Каково положение второго режиссера в этом театре? Надолго ли он задержится в театре и почему?

3. Этично ли поведение К.С. Станиславского? Имел ли он право на ошибку?

4. Кто прав в этой ситуации – Станиславский или Немирович?

5. Какими этическими нормами руководствовался Станиславский, принимая решение о переделке мизансцен?

6. Есть ли связь между моральными ценностями двух руководителей и социальной ответственностью театра?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 7*

Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У нее была цель, и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из ПТУ совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила создать небольшую закусочную неподалеку от ПТУ, так как была уверена, что дело пойдет хорошо. Так и случилось. Пол года закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом и у нее всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 200 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, так как у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, поэтому она и решила включить именно их. Изменив меню и бросив все свободные финансовые средства на новые обеды, спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Еще через 2 месяца. Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную. В чем же дело, ведь она все делала правильно и логично?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 8*

Иван Валерьевич решил создать свой бизнес. Он хотел создать организацию по производству контрольных браслетов для баров, ресторанов, клубов и т.д. До него на рынке этого города никто этим не занимался, приходилось все заказывать из Москвы. Он был слабо знаком со стратегическим планированием и решил не заморачиваться по этому поводу. Его бизнес занял свою нишу и существовал 4 года, за это время Иван Валерьевич диверсифицировал деятельность своего бизнеса (не меняя основного профиля) и создал множество магазинов по всему городу. В это же время Клавдия Семеновна также решила создать свой бизнес. Основной профиль создаваемого бизнеса был абсолютно такой же, как и у Ивана Валерьевича, но, в отличие от него она была экономистом и к стратегическому планированию отнеслась с гораздо большей серьезностью и ответственностью. Четко сформулировала миссию, составила грамотный бизнес-план. Основная цель звучала так: «Стать основным производителем контрольных браслетов на рынке города». Спустя год ее фирма закрылась, организовала она все гораздо тщательнее Ивана Валерьевича, но почему же его бизнес существует до сих пор, а она была вынуждена уйти с рынка?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 9*

### Общая информация:

Два года назад общее экономическое положение фирмы «Сигма» можно было оценить как критическое: убытки ежемесячно составляли 150 тыс. долл.; сбыт продукции практически был парализован; склады заполнены продукцией; значительные материальные запасы; высокая банковская задолженность. В этих условиях наиболее благоприятным оказалось решение войти в структуру одного крупного предприятия, которое обеспечивало фирму "Сигма" новыми заказами. В результате слияния была проведена общая реорганизация, раньше направление деятельности фирмы «Сигма» определялось производством гидравлического оборудования и упаковочные услуги, новая организационная структура фирмы включала семь производственных отделений, центральный и вспомогательный аппарат. Каждое производственное отделение несет ответственность за разработку, сборочные операции, сбыт своей продукции. Организационная структура фирмы «Сигма» представлена на рис. 1.1.

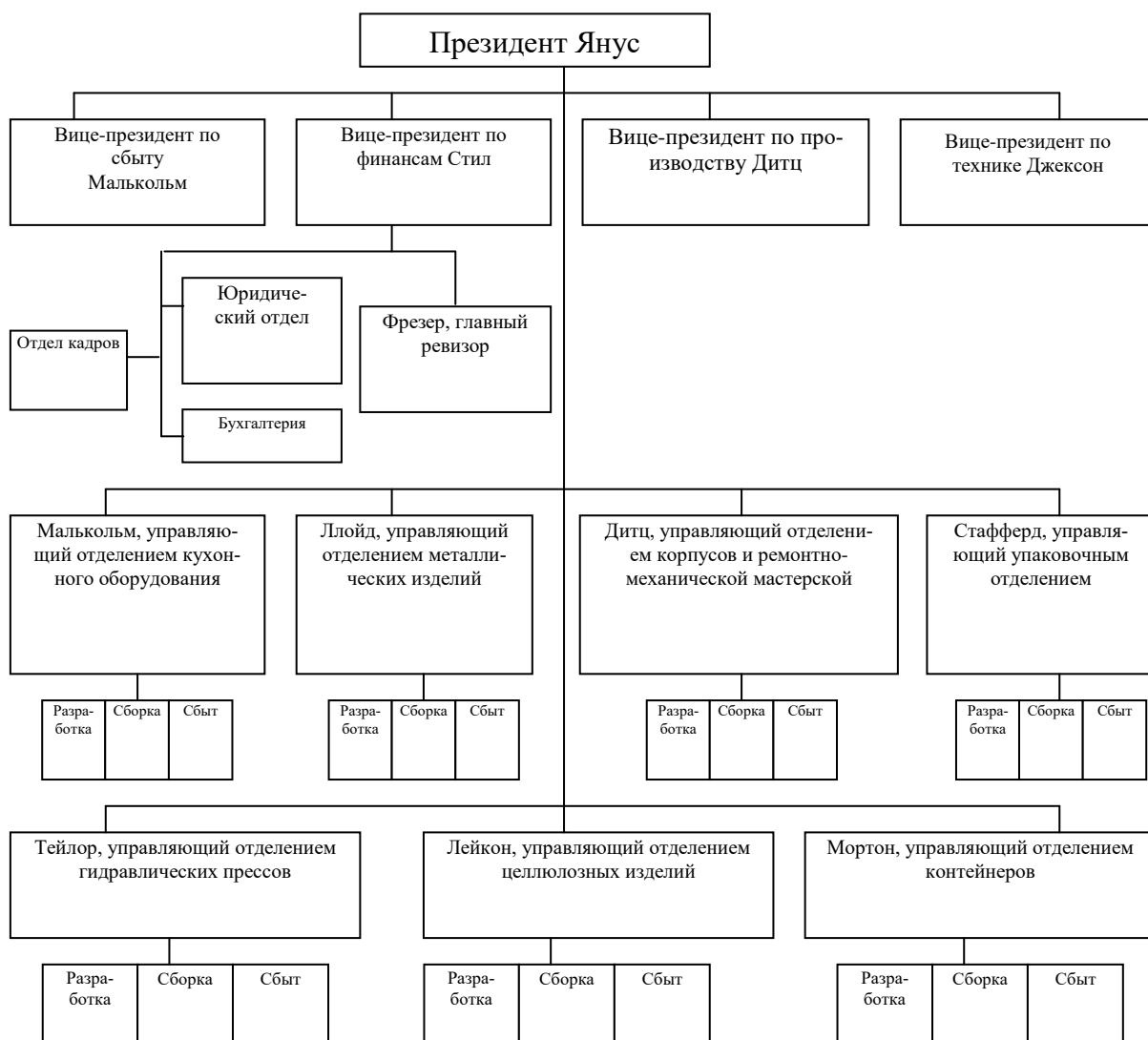


Рис. 1.1. Организационная структура фирмы «Сигма»

Общий подход руководства к проблеме делегирования, ответственности и полномочий можно определить следующим образом: руководство фирмой рационализировало отношения между различными производственными участками различных отделений таким образом, чтобы централизовать ряд функций разнородных производственных участков. Для этого, например, проведено объединение однотипных функций в области сбыта, переведены сотрудники в непосредственное подчинение вице-президенту по сбыту. Он отвечает за прогнозирование спроса на изделия всех отделений, за подбор, профессиональную подготовку, должностные назначения, продвижение по службе и определение окладов всем работникам сбыта. Была предпринята попытка унифицировать процедуру сбыта для всех изделий, разработана единая форма бланка-поручения. Однако некоторые отделения продолжали в децентрализованном порядке осуществлять сбыт. Причиной такого положения являлось то, что управляющие отделениями несли полную ответственность за прибыльность своих отделений, которая находится в прямой зависимости от сбыта.

Кроме того, было проведено объединение всех работников, связанных со снабжением, в централизованный отдел снабжения в подчинении вице-президента по производству. Созданы централизованная бухгалтерия и отдел обслуживания. Централизация однородных функций осуществлялась в целях экономии на постоянных расходах в результате увеличения масштабов производства.

Актуальная ситуация:

По прошествии двух лет после слияния, в фирме "Сигма" стали нарастать проблемы, при этом совершенно не оправдались надежды на экономию затрат за счет централизации функций управления. Главной причиной сложившегося положения большинство управляющих считали неудовлетворительную организационную структуру.

При обсуждении проблем фирмы вице-президент по сбыту высказал следующее: «Централизация сбытовых операций в настоящий момент приобрела конфликтный характер. Суть проблемы - это огромное разнообразие изделий. Агенты по сбыту могут научиться разбираться со всей номенклатурой изделий, но им очень сложно добиться знания потребностей рынка по каждому отдельному изделию. Кроме того, имеется дублирование в работе агентов, например, случается так, что в один день к потребителю приходят два наших агента с предложениями о различной продукции. Это обусловлено еще и тем, что наши некоторые отделения сохранили агентов по сбыту и осуществляют эту работу параллельно с централизованной службой. Следует учитывать, что многие наши изделия являются специальными компонентами и имеют особые группы заказчиков. Управляющие, производящие эти изделия, лучше знают рынки и лучше смогут их продавать».

Одним из серьезных поводов для недовольства управляющих отделениями были счета за централизованное обслуживание со стороны

централизованной бухгалтерии и за централизованное ремонтно-техническое обслуживание. Проблема со счетами централизованной бухгалтерии заключалась в следующем: некоторые отделения могли использовать достаточно простую схему учета затрат, другие же сложную, а расходы на содержание бухгалтерии распределялись произвольным образом.

Затраты на оплату услуг за ремонтно-техническое обслуживание распределялись в форме накладных расходов по отделениям. Недостатки в работе этой службы сводились к следующему: некоторые управляющие считали, что могли бы проводить техническое обслуживание оборудования в период пониженной загрузки мощностей силами цехового персонала. Однако раз за эти услуги взимали плату, то все отделения пользовались услугами централизованной службы, и таким образом, создавался мнимый спрос на услуги централизованной службы.

Следующая проблема - это огромное количество дополнительных форм документов, которые требовалось заполнять для передачи в централизованные службы (это всевозможные копии заявок, поручений, отчетов).

При проведении централизации некоторые отделения были переведены в одно помещение, издержки по эксплуатации которого определенным образом раскладывались между ними. Парадоксальным был факт стремления управляющих расширить занимаемые площади, даже если перед размещением соответственно указывалась значительно меньшая потребность. Такая ситуация объяснялась в определенной мере невозможностью управляющих отделениями контролировать отдельные виды затрат.

Подумайте над вопросами:

1. Как можно было бы сформулировать общую проблему, возникшую на фирме «Сигма»?
2. Какие причины вызвали неудовлетворительное состояние дел на фирме?
3. Определите соотношение централизации и децентрализации функций управления.
4. Какое решение можно предложить в создавшейся ситуации?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 10*

Джон Тэрлок руководил производством на малом предприятии, производящем инструменты. На предприятии было всего 85 рабочих, занятых в производстве, и 5 руководителей низового звена, каждый из которых отвечал за 17 рабочих.

Джон только что вернулся с ежегодной встречи с высшим руководством, где обсуждались задачи его предприятия. Одной из задач было сокращение в следующем году отходов материала с 5,6% до 4,5%.

Посоветуйте Джону, как решить эту задачу наиболее эффективно.



### *Компетентностно-ориентированная задача № 11*

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.

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, а также теория научения 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?

### *Компетентностно-ориентированная задача № 12*

В течение восьми лет Генри Адамс работал менеджером по производству. Он прошел все ступени служебной лестницы и был известен как жесткий, но работающий руководитель. Джейн Вейк занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и также прошла все ступени. У Джейн сложилась репутация приятного и работающего руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были «на голову» выше других шести отделов по конкретным производственным показателям.

Этим руководителям удалось добиться успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим.

Генри объяснял свой подход следующим образом: «Единственный способ управлять рабочими – это применять жесткий подход, как только они совершат ошибку. Вообще говоря, чтобы держать их в тонусе, я периодически собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное, что мне надо, так это

просто пройти по своему участку – и люди начинают работать как сумасшедшие».

Джейн объяснила свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с работниками, как об этом представлено в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает признания и внимания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, то я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако я всегда объясняю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто работает спустя рукава».

Несмотря на то, что отдел Генри наряду с отделом Джейн числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Джейн. Данные отдела контроля за качеством свидетельствуют о том, что отдел Генри выполнил нормы качества только дважды за последние шесть лет, в то время, как отдел Джейн лишь один раз не выполнил стандарты качества.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Оба руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы Вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?

2. На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления Вы можете указать в этой ситуации?

3. Какой метод использует Джейн при работе с людьми?

Как Вы объясните производственные результаты и, текучесть кадров и показатели качества в двух подразделениях?

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

**Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал**

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

**Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал**

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

***Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:***

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

**4-3 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

**2-1 балла** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0 баллов** выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.