

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Положенцева Юлия Сергеевна  
Должность: Заведующий кафедрой  
Дата подписания: 21.03.2024 16:49:48  
Уникальный программный ключ:  
41336e73de5c2e1e853b1fb250b0f9970ee29e99

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой  
региональной экономики и  
менеджмента

*(наименование кафедры полностью)*

  
*(подпись)*

Ю.С. Положенцева

«23» июня 2023 г.

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

*(наименование дисциплины)*

ОПОП ВО 23.04.03 Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов

*(код и наименование ОПОП ВО)*

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема 1 «Природа управления и исторические тенденции развития. Условия и факторы возникновения и развития науки управления»

1. Что такое «управление» и «менеджмент»? В чём сходство и различия понятий?
2. Обоснуйте правильность утверждения об идентичности (взаимозаменяемости) понятий «менеджмент» и «управление».
3. Поясните, что и почему относят к основным ключевым понятиям менеджмента, раскрывающим его сущность.
4. Поясните, для чего нужно управление? Выскажите свое мнение о том, можно ли считать работу преподавателя управленческой деятельностью.
5. Какие подходы к понятию менеджмент Вам известны?
6. В чем состоит сущность современных подходов (концепций) к управлению?
7. Поясните, что Вы подразумеваете под понятиями «Менеджмент как наука», «Менеджмент как искусство управления», «Менеджмент как процесс», «Менеджмент как орган управления (аппарат управления)»?
8. Менеджмент – это наука или искусство? Обоснуйте Ваш ответ.
9. Назовите фамилию ученого, определившего десять ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени.
10. Какие три крупные категории ролей руководителей выделил известный ученый? Какие десять ролей руководителя Вам известны?
11. Назовите уровни управления.
12. Охарактеризуйте уровни управления, приводя примеры.
13. Кто такой «менеджер»? Назовите его отличительные характеристики, качества и профессиональные навыки. Какие требования предъявляют к менеджеру как к руководителю?
14. Каковы требования к личным качествам современного руководителя? Перечислите набор требований к профессиональной компетенции менеджера.
15. Охарактеризуйте три типа профессионалов: бизнесмен, предприниматель и менеджер. Дайте сравнительную характеристику. В чем их различия?
16. Назовите методические идеи школы научного управления
17. Каковы принципы управления, сформулированные представителями административной школы менеджмента?
18. В чем особенности идей представителей школы человеческих отношений в менеджменте?
19. Каковы области применения количественных методов школы научного управления?
20. В чем состоит особенность транспорта как отрасли материального производства?
21. Какова роль транспорта в народном хозяйстве?
22. В чем проявляется материальный характер продукции транспорта?
23. В силу, каких причин транспорт увеличивает стоимость товара?

Тема 2 «Природа и состав функций управленческой деятельности».

1. Что означает понятие «функция управления»?
2. Какие основные функции менеджмента Вам известны?
3. Какие связующие процесса управления Вам известны?
4. На Ваш взгляд, являются ли функции управления взаимосвязанными?

Поясните свой ответ.

5. На какие вопросы даёт нам ответ функция «планирование»?
6. Что включает в себя функция «организация»?
7. Какая функция предполагает побуждение себя и других к действию для достижения общей цели?
8. В чем состоит суть функции «координация» и функции «мотивация»?
9. Что такое «контроль»? Какие этапы контроля Вам известны?
10. Что такое «решение» и «коммуникация»?
11. Что такое разделение труда и какова его роль в проектировании организации?
12. Что представляет собой департаментализация?
13. Перечислите основные виды и типы организаций.
14. Что представляет собой партисипативная организация?
15. В чем отличия линейных и аппаратных полномочий в организации?
16. Что такое «мотивация»? В чем отличие от нее термина «стимулирование»?
17. В чем суть содержательных теорий мотивации?
18. Назовите известные Вам содержательные теории мотивации.
19. Что изучают процессуальные теории мотивации? Как применить их на практике?
20. Какие выводы позволяет сделать изучение мотивационной модели В.И.Герчикова «Стимул-реакция»?
21. Каковы задачи управленческого контроля?
22. Назовите виды контроля.
23. Каковы принципы эффективного контроля?
24. Что представляет собой самоконтроль? Почему нельзя рассчитывать только на самоконтроль?
25. В чем суть системы управления по отклонениям? В чем ее преимущества и недостатки?

Тема 3 «Внутренняя и внешняя среда функционирования предприятия».

1. Что понимают в менеджменте под организацией как объектом управления?
2. Каковы элементы внешней среды организации?
3. Что относится к внутренней среде организации?
4. Почему при изучении организаций применим системный подход?
5. Какие основополагающие элементы включает в себя внутренняя среда организации?

6. Дайте характеристику пяти внутренним переменным организации.
7. Перечислите факторы, образующие внутреннюю среду организации, и раскройте их особенности применительно к учебному заведению.
8. Какие характеристики внешней среды организации Вам известны?
9. Какие факторы включает в себя среда прямого воздействия внешней среды организации?
10. Какие факторы включает в себя среда косвенного воздействия внешней среды организации?
11. С помощью какого методологического инструментария осуществляется анализ внешней и внутренней среды организации?
12. Выделите связующие элементы во внутренней и внешней среде организации.
13. Каким образом взаимосвязаны факторы внутренней и внешней среды организации? Влияет ли эта связь на успех организации на рынке?
14. Какие факторы окружающей среды относят к контролируемым, а какие к неконтролируемым?
15. Какие факторы влияют на формирование целей организации и каким требованиям цели должны соответствовать?
16. Какие классификации технологий вам известны?
17. Охарактеризуйте процессный подход в управлении.
18. Как проявляется системный подход в управлении?
19. Чем обусловлена необходимость применения ситуационного подхода?
20. Какова роль формальных групп в организации?
21. Какова роль неформальных групп в организации?

Тема 4 «Связующие функции процесса управления: система коммуникаций, моделирование ситуаций и разработка управленческих решений».

1. Что такое «коммуникация»?
2. Почему коммуникации необходимы организациям?
3. Какие виды коммуникаций Вы знаете?
4. Какие модели коммуникаций Вам известны? Охарактеризуйте их основные составляющие.
5. Какие элементы необходимы для осуществления обмена информацией?
6. Назовите и охарактеризуйте основные этапы процесса коммуникации.
7. Что такое «коммуникационная сеть»?
8. Какие виды коммуникационной сети Вы знаете?
9. Что такое «коммуникационный стиль»?
10. Что такое обратная связь, и какую роль она играет в процессе управления? Почему процесс коммуникации нуждается в обратной связи?
11. Дайте определение понятию «управленческое решение».
12. Что собой представляет процесс принятия решения?
13. Какие бывают решения?
14. Как классифицируются управленческие решения?

15. Назовите основные этапы и процедуры принятия решений.
16. Каков алгоритм принятия управленческого решения?
17. Перечислите этапы процесса рационального решения проблемы.
18. Какие факторы влияют на принятие решений?
19. Какие существуют методы принятия решений?
20. В чем состоят достоинства и недостатки основных методов принятия управленческих решений?
21. Охарактеризуйте возможные условия, в которых менеджеру приходится принимать решения: определенность, риск, неопределенность.
22. Какие принципы лежат в основе принятия управленческого решения?
23. Охарактеризуйте следующие принципы принятия решения: принцип единоначалия, принцип единогласия, принцип большинства и принцип консенсуса.
24. Что такое эффективность управленческих решений?
25. В чем состоит сложность количественной оценки эффективности управленческих решений?

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**3 балла** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (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.

**2 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.

**1 балл** (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.

**0 баллов** (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 СООБЩЕНИЙ (ДОКЛАДОВ)***

Тема 2 «Природа и состав функций управленческой деятельности».

1. Стратегическое планирование: опыт развития и новые явления.
2. Функция организации в экономическом механизме менеджмента.
3. Управленческий контроль: его формы и средства реализации в экономическом механизме менеджмента.
4. Место и роль менеджера в организации.
5. Кадровый менеджмент и его роль в эффективном развитии организации.
6. Менеджмент в России: особенности, проблемы и перспективы развития.
7. Влияние национальной культуры на стиль управления.
8. Коммуникационные барьеры: пути выявления и устранения.
9. Основные пути и методы повышения эффективности коммуникаций в управлении.
10. Современные проблемы взаимодействия человека и организации.
11. Организация и организационная структура. Основные принципы организации управляющей системы.
12. Роль и значение менеджеров среднего и низшего звена в условиях ориентации системы управления на качество.
13. Моделирование в управлении как инструмент принятия и реализации организационных решений.
14. Стратегическое управление и деловая стратегия организации.
15. Маркетинг как специфическая функция управления и исходный этап внутрифирменного планирования.
16. Создание системы мотивации труда как одна из основных функций менеджмента.
17. Основные функции управления.
18. Взаимосвязь функций управления.
19. Типы планирования, осуществляемые на различных уровнях управления.
20. Организация, координация и регулирование.
21. Мотивация как функция управления.

22. Основные теории мотивации.
23. Функция контроля, виды и основные критерии.
24. Контроль и контроллинг.
25. Иерархическое распределение обязанностей в организации.
26. Значение делегирования в организации.

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-7 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема доклада раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура доклада логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод.

**4-5 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема доклада раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура доклада логична; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании доклада.

**2-3 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема доклада раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура доклада логична; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию доклада.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема доклада не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен.

### **1.3 ДЕЛОВАЯ ИГРА**

Тема 1 «Природа управления и исторические тенденции развития. Условия и факторы возникновения и развития науки управления»

#### **Деловая игра**

**Цель игры** – отработка навыков оперативного принятия управленческих решений руководителем.

##### **Техническая подготовка**

Предварительно для проведения деловой игры необходимо подготовить:

- идентификаторы участников игры;
- жетоны произвольной формы (7 шт.);

- папки с деловыми бумагами для подчиненных;
- заявление рабочего цеха;
- таблицу наблюдений (табл. 16);
- часы или секундомер, карандаш.

### **Участники игры и их функции**

Руководитель (начальник транспортного цеха) спешит на совещание к генеральному директору, все участники совещания уже собрались и ждут его. По пути к кабинету директора начальника цеха постоянно останавливают сотрудники или «просители», обращаясь с различными «сверхнеотложными» делами, которые ему приходится решать буквально «на бегу». Руководитель может оперативно решить вопрос (в этом случае он получает жетон от своего собеседника) либо «отмахнуться» от просьбы (в этом случае он жетон не получает).

Время, отпущенное на всю дистанцию, 7 мин. Чем больше будет набрано жетонов, тем выше рейтинг руководителя.

Студент-практикант играет роль первого «препятствия» в предстоящем слаломе, интересуется, на каком рабочем месте ему проходить производственную практику и кто будет его курировать из специалистов-«производственников».

Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха.

Молодой мастер участка обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу прогула одного из рабочих; простоя оборудования и нехватки рабочих-ремонтников; возврата с последующего участка бракованных деталей) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем.

Рабочий цеха просит предоставить ему отгул за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись.

Кладовщик цеха, так же как и мастер участка, обращается к начальнику цеха с проблемами и ждет немедленного их решения (например, кладовщик может поинтересоваться сроками предстоящей инвентаризации на складе; обсудить проблему обеспечения рабочих цеха специальным инструментом и т.д.).

Сотрудник отдела МТО завода. Целью его разговора с начальником цеха является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья, топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т.д. Беседа носит неформальный характер.

Журналист из местной газеты получил задание подготовить репортаж об одном из старейших работников предприятия – ветеране труда П.А. Иванове, который много лет работает в этом цехе (возможный вариант – журналист хочет взять интервью у начальника цеха, сделать его фотографию и т.д.).

Журналист очень энергичен, словоохотлив, немного навязчив.

### **Порядок проведения деловой игры**

1. Преподаватель распределяет роли между студентами группы, ознакомит их с заданием.

2. Студенты, исполняющие роль «препятствий», должны, во-первых, добиться



того, чтобы их вопрос (просьба) был полностью выслушан и оперативно решен начальником цеха; во-вторых, чтобы диалог между ними и начальником цеха продолжался как можно дольше.

3. В том случае, если конкретный вопрос оперативно разрешен, начальник цеха получит жетон по окончании диалога.

4. Студенты, выполняющие функции наблюдателей, следят за ходом игры и заполняют таблицу

Участники, исполняющие роль «препятствий»	Время решения вопроса	Справился ли руководитель с ситуацией	Справился ли студент, исполняющий роль «препятствия», с поставленной задачей
Руководитель (начальник цеха) (ФИО)			
Студент-практикант (ФИО)			
Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха (ФИО)			
Молодой мастер участка (ФИО)			
Рабочий цеха (ФИО)			
Кладовщик цеха (ФИО)			
Сотрудник отдела МТО завода (ФИО)			
Журналист (ФИО)			
Итого			
Количество жетонов			

### **Подведение итогов**

По окончании игры подсчитывается время, затраченное на каждого играющего, а также количество набранных жетонов. Определяется умение руководителя оперативно принимать управленческие решения. Чем больше жетонов, тем оперативнее принимает решение руководитель.

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**10-11 баллов** (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в деловой игре и полностью справляется с порученной ему ролью, выполняя требуемые от него трудовые действия и проявляя способность применять на практике необходимые для этого знания, умения и навыки; легко откликается на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; свободно и эффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены точно и правильно; при обсуждении результатов игры демонстрирует способность к профессиональной саморефлексии.

**8-9 баллов** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он хорошо ориентируется в искусственно созданной «профессиональной» ситуации, при выполнении своей роли демонстрирует активность и готовность выполнять необходимые трудовые действия, допуская отдельные недочеты; адекватно реагирует на развитие и неожиданные повороты игрового «профессионального» сюжета,

создаваемого преподавателем в режиме реального времени; старается «профессионально» взаимодействовать с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с небольшими недочетами; при обсуждении результатов игры проявляет критичность по отношению к самому себе.

**6-7 баллов** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он нуждается в посторонней помощи при выполнении трудовых действий, выполняя доверенную ему роль в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует неполноту собственных знаний, вследствие чего пассивен и испытывает затруднения при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; неуверенно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, выполнены с ошибками; при обсуждении результатов игры пассивен, внешнюю оценку предпочитает самооценке.

**0 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не справился с выполнением трудовых действий, необходимых по доставшейся ему роли в искусственно созданной «профессиональной» ситуации; при выполнении своей роли демонстрирует отсутствие элементарных знаний, вследствие чего пассивен и теряется при неожиданном развитии игрового «профессионального» сюжета, создаваемого преподавателем в режиме реального времени; вынужденно и неэффективно взаимодействует с другими участниками игры (своими «деловыми» партнерами); задания, полученные в ходе игры, не выполнены или выполнены с грубыми ошибками; при обсуждении результатов игры не способен дать адекватную профессиональную оценку своим действиям.

## ***1.4 КЕЙС-ЗАДАЧИ***

### Тема 2 «Природа и состав функций управленческой деятельности»

#### **Кейс-задача**

Фирма «Электро», расположенная в г. Москве, производит и поставляет в торговые организации стабилизаторы напряжения для электронной техники (телевизоры, компьютеры и т. п.). Доставка продукции производится фирмой по заявкам клиентов. Часть клиентов работает по предварительным заказам, и поставка осуществляется по заранее согласованному графику. Остальным клиентам отгрузка осуществляется в оперативном режиме. При этом критичным показателем является срок выполнения оперативной заявки.

«Электро» существует с 1997 г., но значительное увеличение объема продаж произошло только в 2002 г., после прихода в компанию нового начальника отдела продаж. Существуют значительные сезонные колебания в объемах продаж и, соответственно, поставок. Летом наблюдается спад на 30-40% от среднемесячного уровня продаж, в октябре-ноябре - пик поставок, превышающий среднемесячный уровень на 25-30%. Таким образом, минимальная и максимальная месячные нагрузки могут отличаться в 2 раза. Для доставки продукции используется собственный

автомобильный транспорт, который обслуживается бригадой из 10 водителей, за каждым из которых закреплен определенный грузовой автомобиль. 8 из них были наняты в течение последних 1,5 лет.

Все водители имеют большой опыт и высокую профессиональную квалификацию. Зарплата у водителей постоянная (оклад) и составляет 12000-15000 рублей в зависимости от стажа работы на предприятии. Доставка продукции иногородним клиентам рассматривается как командировка, если длительность рейса больше одного рабочего дня. При поездках в командировку оплачивается гостиница (по счету, но не более 350 руб./сутки) и выплачиваются суточные из расчета 80 руб./день.

Проблема:

Работа транспортного отдела не удовлетворяет руководство фирмы. У водителей случаются прогулы, очень много времени водители тратят на ремонт и техническое обслуживание автомобилей.

При отгрузке заказов иногородним клиентам возникают трудности с направлением водителей в командировки. Водители отказываются ехать под любыми благовидными предлогами. Попытки установить очередность командировок приводят к конфликтам, поскольку, по мнению водителей, при установлении очереди не учитывается общая загруженность. Поэтому каждый раз приходится действовать либо уговорами, либо административными мерами.

Много трудностей также при выполнении оперативных заявок. Часто оказывается, что поступает заявка от клиента, а ни одной свободной машины нет. Кто-то из водителей на больничном, кто-то в отгуле после командировки, у кого-то машина в ремонте, и т. д. Если в момент поступления заявки есть несколько свободных машин, обязательно возникают споры, кто именно должен ехать.

Все это создает много трудностей для руководителя транспортного отдела, Сергея Пичугина. Сергею 24 года, он является сыном директора (учредителя). Он только в прошлом году закончил МАДИ, где учился на коммерческой основе. Сразу же после ВУЗа пришел в «Электро» на должность начальника транспортного отдела. Это его первое место работы.

Сергей выглядит младше своих лет, он очень робкий и застенчивый. Старается всячески избегать конфликтов с водителями, даже путем необоснованных уступок. Особого интереса к делам отдела не проявляет. Поняв, что Сергей слабый руководитель, водители перестали уделять должное внимание своим обязанностям, и стараются работать только так, как им удобно, а не так, как требуется компании для нормального функционирования.

Когда претензии к работе транспортного отдела начали расти как снежный ком, Сергей попытался решить проблему чисто административными мерами, но у него ничего не вышло. Он не смог ввести более строгий учет загрузки водителей, т. к. все учетные сведения подвергаются водителями сомнению и не исключают возникновения конфликтов и недоразумений, в которых Сергей просто не способен повести себя жестко и отдавать распоряжения, не терпящие возражений.

Задание:

Вы – менеджер по персоналу компании «Электро». В «Электро» Вы работаете полгода, уже успешно прошли испытательный срок. У Вас хорошие ровные отношения со всеми сотрудниками, но «своим человеком» Вы еще не стали.

Директор поручил Вам разобраться в ситуации, сложившейся в транспортном отделе.

Предложите решение по оптимизации работы отдела.

Тема 3 «Внутренняя и внешняя среда функционирования предприятия»

### Кейс-задача

*General Motors (GM)* без объявления сроков в течение 2015 г. остановит производство автомобилей в России. Первым завершил сборку автомобилей еще в феврале завод «Автотор» в г. Калининграде, завод в г. Санкт-Петербурге остановил производство весной. Производство *Chevrolet Aveo* на мощностях «Группы ГАЗ» будет заморожено в течение 2015 г. И только первый запущенный в 2002 г. в России завод СП *GM-AVTOVAZ* с долей иностранного капитала продолжит свою работу, пожертвовав строительством прессового и кузовного цехов, а также запуском в производство обновленного *Chevrolet Niva*.

Под девизом свертывания производства пройдет весь 2015 г. Так, к декабрю с российского рынка будет выведен бренд *Opel*, а также наиболее популярные модели *Chevrolet*. При этом *GM-AVTOVAZ* как ответственная компания обещает выполнять гарантийные обязательства, производить гарантийное и послегарантийное обслуживание уже проданных автомобилей и поставлять в Россию запчасти для ремонта. Покрытие свертываемого производства должен будет компенсировать импорт в Россию автомобилей премиального класса *Chevrolet* — родстеры *Corvette*, *Cotago* и большой внедорожник *Tahoe*, а также *Cadillac*.

Развертывание санкций против России в 2014 г., нарастание экономической нестабильности в связи с обесцениванием рубля, рост цен на автомобили обусловили спад продаж автомобилей всех марок *СМ* в России на 26,4% (до 189 484 шт.), а в январе-феврале 2015 г. — на 74,6% (до 8362 шт.)- По данным международной аудиторской сети *PwC*, с сентября 2014 г. по февраль 2015 г. они выросли более чем в 1,5 раза. С 2009 г. по 2013 г. *Chevrolet* вошел в пятерку самых продаваемых в России брендов, а *Opel* обычно попадал в топ-10. Итоги февраля 2015 г. для *Chevrolet* неутешительны — он выбыл из десятки, а *Opel* — из двадцатки, потеряв 74% и 86% продаж соответственно. При этом компания отмечает, что крупнейшими рынками для *СМ* по итогам 2014 г. были Китай — 3 539 972 авто, США — 2 935 008, Бразилия — 578 875, Великобритания — 304 696, Россия — 189 484, а спад продаж начался еще в начале 2013 г.

Реструктуризация бизнеса *СМ* в России позволяет избежать серьезных инвестиций в рынок с неясной долгосрочной перспективой, говорится в ежегодном докладе президента компании Д. Амманна. Локализация производимых в России автомобилей недостаточна, а ситуация на рынке не оправдывает серьезных инвестиций в повышение ее уровня, по мнению гендиректора корпорации *Opel Group* К. Г. Ной-манна. По прогнозам экспертов, на автомобильном рынке в России в 2015 г. продолжится спад приблизительно на 24—55%.

Представители компании не приводят аргументов о согласовании своих действий с министерствами и ведомствами в РФ, заявляя, что это соглашение будет просто остановлено. Работники Минэкономразвития РФ и Минпромторга РФ сообщили, что компания *СМ* не обращалась с просьбой о расторжении соглашения.

Общие расходы на реструктуризацию бизнеса *СМ* в России были направлены преимущественно в I квартале 2015 г. на стимулирование продаж, трансформацию дилерской сети, отмену контрактов и покрытие расходов, связанных с сокращением штатов, что в сумме должно было составить около 600 млн долл. США (из них 200 млн долл. в неденежном выражении).

Дилеры, формирующие сеть *СМ*, узнали о решении сворачивания производства. «Компания не разъясняла свои дальнейшие действия», — сказал президент ассоциации «Российские автодилеры» («РОАД») В. Моженков. Решение *СМ* он называет «неуважением» как к дилерам, так и к потребителям, подчеркивая, что дилеры *СМ* в России инвестировали в нее миллиарды рублей. А парк автомобилей *СМ* в России составляет около 1 млн машин. Коммерческий директор «Автомира» (продажи *Opel*, *Chevrolet* и *Cadillac*) В. Грошенко предположил, что концерн предложит переподписать сервисные контракты, на основании чего дилеры смогут поддерживать гарантийное обслуживание. Однако отсутствие продаж новых автомобилей поставит дилеров на грань финансовой катастрофы. Глобальный портфель брендов *СМ* по итогам продаж в 2014 г. выглядит следующим образом: из общей численности произведенных 9,9 млн авто 4 787 340 составили продажи *Chevrolet*, 1 095 409 - *Opel*, 1 170 089 - *Buick*, 263 782 - *Cadillac* и 2 608 260 - остальные марки автоконцерна. При этом падение рыночной доли *СМ* началось в I кв. 2014 г.: 8,7% против 9,2% в IV кв. 2013 г., во II кв. 2014 г. - 7,2%, в III кв. - 6,9%, в IV кв. - 7%, что не вызывает, по мнению экспертов, катастрофических тенденций, которые могли бы привести к принятому решению.

«Продажи хоть и падали, но оставались значительными, — прокомментировал решение *GM* исполнительный директор «Автостата» С. Удалов. — Компании будет сложно вернуть модели на рынок, когда он начнет расти, — предупреждает эксперт, — восстановление может начаться уже в 2016—2017 гг.». В противовес старший аналитик компании *IHS Automotive* Т. Аркерт считает действия *СМ* ожидаемыми: «Бренд *Chevrolet* был очень успешен на российском рынке, но при таких показателях падения продаж, как в прошлом году, и ожидаемом снижении в текущем нет ничего удивительного в том, что они прекратили производство. У российского рынка есть большой потенциал и решение остановить производство и вывести *Opel* с рынка, что станет сильным ударом по европейскому подразделению *СМ*>>».

Не разделял оптимизма С. Удалова аналитик компании «ВТБ Капитал» В. Беспалов: «Восстановление российского автомобильного рынка может начаться в ближайшие годы, но будет умеренным. При этом мощности всех автозаводов в России превышают 3 млн шт. в год — к этому уровню рынок даже с учетом импорта вернется не скоро. Соответственно, конкуренция будет только ужесточаться, причем прежде всего в массовых сегментах, из которых как раз и уходит *GM*». В 2015 г. по соглашению о промышленной сборке *GM* должна была увеличить мощности в России до 350 тыс. шт. и повысить локализацию до 60%, что требовало дополнительных вложений в размере нескольких сотен миллионов долларов, срок окупаемости

которых с учетом сложившейся ситуации растянулся бы на неопределенное время. Общие инвестиции компании в развитие бизнеса в России *GM* не называет. Строительство завода в г. Санкт-Петербурге стоило 300 млн долл. США.

Условия допуска иностранных компаний на рынок России определяют обязательства всех присутствующих глобальных автоконцернов, большинство из которых имеют сейчас настолько развитый бизнес, что вряд ли закроют свои заводы полностью. Высок риск консервации ООО «ПСМА РУС» «*Peugeot Citroen* и *Mitsubishi Motors*» в Калуге, так как в настоящее время невысоки объемы выпуска и уровень локализации, а продажи упали в январе-феврале 2015 г. на 79,6%. Представители «*Peugeot Citroen* и *Mitsubishi Motors*» подводят черту сомнениям и объявляют, что не собираются закрывать завод в г. Калуге как «основной индустриальный актив группы в регионе Евразия», обещая, что уровень локализации производства будет расти, ведь это «является важнейшим условием для развития проекта в г. Калуге». В свою очередь, представители концернов *Renault*, *Volkswagen*, *Hyundai*, *Toyota*, *Ford Sellers*, *Nissan* и *BMW* сказали, что их компании не планируют сворачивать производство автомобилей в России.

#### **Вопросы и задания к кейсу**

1. Проанализируйте сложившуюся ситуацию и выделите внешние факторы, определяющие положение *GM* как организации во внешней среде.
2. Ранжируйте влияние выделенных внешних факторов и определите три ключевых.
3. Рассчитайте объемы производства и продаж автомобилей *GM* в 2015 г. поквартально, опираясь на данные 2014 г. и учитывая уровень и темпы прогнозируемой инфляции, если бы не было принято решение о сворачивании бизнеса.
4. Каковы были бы потери *GM* при сохранении и поддержании производства?
5. Предложите программу антикризисных мер, сглаживающих влияние внешних факторов на результаты деятельности компании.

Тема 4 «Связующие функции процесса управления: система коммуникаций, моделирование ситуаций и разработка управленческих решений»

#### **Кейс-задача**

Проблема конкуренции автомобильного и железнодорожного транспорта развивалась многие годы и достигла своего апогея в период реформ в 1990-х гг. и обеспечивает до сих пор видовую конкуренцию между двумя наиболее современными и развитыми подотраслями транспорта. Недостаток грузоподъемности автомобильного транспорта определяет его показатель по грузообороту, который уступает железнодорожному практически в 9 раз (180 млрд т-км по сравнению с 1614 млрд т-км за январь — сентябрь 2013 г.), однако именно перевозки автомобилями показали самый большой прирост грузооборота по сравнению с аналогичным периодом 2012 г. (1,2%, у железных дорог — минус 2,6%). В начале 2014 г. автомобильный и железнодорожный виды транспорта вступили в этап жесткой конкуренции за новые грузы, финансовые потоки и сегменты рынка. Выбор между

одним из двух видов транспорта — актуальный вопрос для всех грузовладельцев, стремящихся снизить транспортные расходы. Не менее актуален этот вопрос и для макроэкономического государственного планирования и распределения бюджета между видами транспорта, определения приоритетных направлений развития транспорта страны.

Лидерство в конкурентной борьбе даст толчок к экономическому развитию и росту. Лидерство обеспечивается объемами господдержки, которая выбирает «родное дитя» и «падчерицу»: на роль первого лица приглашен железнодорожный транспорт, вторым выступает автомобильный, задача которого выжить в этой неравной борьбе. Избыточное финансирование железнодорожного и отсутствие финансирования автомобильного транспорта не делают их равными соперниками или сотрудничающими коллегами на рынке транспортных услуг. В сложившейся ситуации последствия от проигрыша железных дорог могут оказаться негативными или катастрофическими в масштабах всей транспортной отрасли. Высок риск того, что неравномерное развитие автомобильных и железных дорог, резкий переход основных грузов с одного вида транспорта на другой дестабилизирует всю транспортную систему и уменьшит пропускную способность транспортной сети, которая и сегодня разбалансирована.

В зависимости от дальности перевозок на рынке транспортных услуг выделяют три крупных сегмента конкуренции «железнодорожников» с «автомобилистами». В сегменте до 1000 км основной объем грузов перевозится автотранспортом; сегмент от 1000 до 3000 км можно назвать зоной наиболее активной межвидовой конкуренции; в сегменте более 3000 км подавляющее большинство перевозок осуществляется железнодорожным транспортом. Четыре конкурирующих на этих сегментах вида грузов, предъявляемых к перевозке, — черные металлы, уголь, нефть и нефтепродукты, зерно и продукты его перемола.

В последние годы на рынке нарастала тенденция вытеснения в межвидовой конкуренции железнодорожного транспорта автомобильным. Грузоотправители отдают предпочтение автоперевозчикам, принимая во внимание более короткий срок доставки грузов автомобилистами от момента возникновения потребности до момента выгрузки на склад грузополучателя, гибкую тарифную систему, использование доставки «от двери до двери», адаптивные требования к упаковке груза, высокий уровень и качество сервиса, простую систему оформления товарно-транспортных документов.

В неравной борьбе вместимости по ряду позиций автотранспорт уступает железнодорожному, и особенно по сильной зависимости от дорожной ситуации. Отрицательно влияют заторы, неудовлетворительное состояние дорожного покрытия и искусственных сооружений, временные ограничения. Железнодорожные перевозки менее зависимы от погодных условий, времени года и суток и перечисленных выше факторов. А относительно малые вместимость и грузоподъемность отталкивают потенциальных клиентов — отправителей больших партий грузов на дальние расстояния. Например, среднее расстояние перевозки угля на экспорт в мае 2014 г. составило 4377 км, поставщики угля являются одними из главных заказчиков железнодорожных грузоперевозок.

Вторым важным недостатком автомобильного транспорта является относительно высокая себестоимость перевозки. И еще один очевидный «минус» автоперевозок — негативное влияние автомобилей на окружающую среду.

Однако многие недостатки автотранспорта компенсируются выгодной тарификацией доставок в зависимости от дальности. Согласно существующей системе пенообразования, железнодорожные грузоперевозки на короткие и средние расстояния стоят значительно дороже, чем перевозки на большие расстояния (более 3000 км): по черным металлам на расстояние до 1199 км более чем на 20 руб/т-км, углю — 15 руб/т-км, нефти и нефтепродуктам — 23 руб/т-км, зерну — 21 руб/т-км; на расстояния от 1200 до 2999 км те же показатели составляют разницу 9; 3; 7; 5 руб/т-км соответственно видам грузов, что доказывает усиление конкуренции при увеличении расстояния перевозки. Железные дороги просто не могут конкурировать с другими видами транспорта по цене на близких расстояниях. Срок выполнения заказа на перевозку по железной дороге на малые расстояния несопоставимо высок по сравнению с другими видами транспорта. Это отражается и в размере тарифа. Грузоотправитель оплачивает значительную инфраструктурную составляющую в железнодорожном тарифе, при этом в оплате услуг автоперевозчиков эта величина отсутствует.

Владельцам некоторых высокодоходных грузов (например, нефтепродуктов) для перевозки грузов даже на значительные расстояния выгоднее использовать автомобили, поскольку железнодорожные тарифы слишком высоки. Аналогичная ситуация наблюдается в перевозках черных металлов. В последние годы активно переключается доставка черных металлов на автотранспорт: в период с 2004—2012 гг. производство выросло на 9,4% (16,6 млн т), при этом объем железнодорожных перевозок черных металлов сократился на 0,5 млн т (-0,4%). Получается, что прирост объемов производства черных металлов полностью стал перевозиться автотранспортом.

Скорость доставки автомобильным транспортом связана с дальностью перевозки и стоимостью доставки. К примеру, из Москвы в Вологду железнодорожный состав, груженный строительными лесоматериалами, будет идти 7 суток (540 км), автомобиль при меньшем расстоянии (480 км) доставит груз за 8—10 ч. При этом стоимость доставки автомобилем дороже железнодорожной на 28% (ИЗО руб/т и 816,7 руб/т соответственно).

Доставка аналогичного груза из Москвы в Новосибирск на дальнейшее расстояние — 3226 км — по железной дороге будет более чем в 3,5 раза дешевле автомобильной, хотя займет она 12 суток, в то время как автомобильная — 3,6 суток. Грузоотправители в соответствии с приоритетами в определенный период времени предпочитают один из факторов доставки: стоимость или срок доставки. Например, перевозка шин по маршруту Москва — Омск также находится в зоне межвидовой конкуренции (2612 км по железной дороге и 2534 км по автомобильной). Несмотря на близость к пороговому значению для снижения уровня конкуренции в сегменте дальности перевозок до 3000 км, автоперевозка в данном случае может быть предпочтительнее. При этом ее цена выше только на 10% (6160 руб/т против 5570,8 руб/т), а время доставки в 4 раза короче (2,8 против 11 суток).



В сегменте перевозок на короткие расстояния лидируют автоперевозчики. Например, цемент из Москвы в Воскресенск поездом идет в 40 раз дольше, чем автомобилем (5 суток против 3 ч), хотя стоит автомобильная перевозка будет на 30% дешевле. Перемещение грузов на маршруте Москва — Домодедово по железной дороге нецелесообразно, так как путь автомобиля короче железнодорожного в 2 раза и быстрее в 64 раза, а автоперевозка дешевле железнодорожной.

Реагируя на условия конкуренции, операторы железнодорожного транспорта находят новые направления развития бизнеса: приобретают предприятия автоперевозчиков, создают собственные автопарки, отмечая, что работа на рынке автоперевозок гораздо проще, комфортнее и финансово выгоднее, чем на рынке железнодорожных доставок.

Предпочтение дорогих автоперевозчиков в целом удорожает транспортные услуги, а операторы-железнодорожники могут понести финансовые потери. По прогнозам независимого научно-исследовательского центра «ИПЕМ», к 2030 г. ежегодно грузовладельцы, полностью перешедшие на автотранспорт, будут платить на 300 млрд руб. в год больше, чем в настоящее время. В свою очередь, совокупные расходы грузовладельцев при перевозке всеми видами транспорта в целом увеличатся на 28% — до 1,7 руб/т-км.

Отток грузопотоков с железнодорожного на автомобильный транспорт оказывает кардинальное влияние на транспорт и его инфраструктуру. Транспортная стратегия РФ до 2030 г. также ориентирована на государственную поддержку развития автотранспорта: предполагается выделить на развитие автотранспорта в 5,3 раза больше государственных средств, чем на развитие железнодорожного. И в течение 20 лет планируется построить в 5,4 раза больше новых федеральных автомобильных дорог, чем железных. Международный опыт подтверждает курс на сбалансированное развитие транспорта как отрасли. Так, в стратегии ЕС «Транспорт-2050», принятой в 2011 г., к 2030 году 30% автомобильных перевозок на расстояние более 300 км должны перейти на железную дорогу и водный транспорт, а к 2050 г. большая часть грузовых и пассажирских перевозок на средние расстояния должна будет осуществляться именно железнодорожным транспортом. Однако эта тенденция не учитывает особенностей России: масштабность перевозок и, следовательно, увеличение эффективной дальности использования автомобильного транспорта на расстояниях от 500 до 2500—3000 км.

При этом ныне автомобильный транспорт, его дорожная сеть и инфраструктура принципиально не готовы принять большой объем грузов с железнодорожного транспорта. Так, 1 млн т грузов — это один поезд в сутки, а 1 млн т грузов на автомобильной дороге — это почти 150 автомобилей в одной точке в сутки. По оценкам центра «ИПЕМ», рост интенсивности автомобильного трафика за счет перехода грузов с железнодорожного и водного транспорта может составить около 110—130 млн т грузов, что соответствует 6 млн автомобилей в год.

Принятие столь серьезного вызова действительно требует значительного увеличения финансирования. Отметим, что инфраструктура автомобильного транспорта, в отличие от железнодорожного, практически целиком развивается за счет государственных бюджетов, при этом финансирование создания автопредприятий полностью лежит на плечах предпринимателей, капитальные

вложения не столь велики, как в железные дороги, а период отдачи в 15—19 раз короче. В структуре расходов на развитие автомобильной инфраструктуры значительную долю составляют средства федерального (55,5%) и регионального (40,9%) бюджетов, а внебюджетные средства — 3,6%. По железнодорожной инфраструктуре ситуация обратная — 79,5% средств на развитие инфраструктуры планируется формировать из внебюджетных источников, но при этом до сих пор финансируется за счет государства.

Конечно, высок риск снижения эффективности финансирования автотранспортной инфраструктуры, и потребуются дополнительные вложения. В то же время оптимизация перевозочного процесса и развитие железнодорожной инфраструктуры (расшивка «узких мест») приведет к снижению стоимости перевозок для грузовладельца.

Очевидно, что отрасль должна находить внутренние резервы для совершенствования, формируя транспортно-экономические балансы регионов и территорий и снижая внутривидовую конкуренцию, что возможно за счет проведения организационных и технологических мероприятий, нацеленных на сокращение сроков доставки грузов, выполнение графиков движения поездов и упрощение документооборота, определение роли и места каждого вида транспорта в транспортной системе. Подводя итог, стоит подчеркнуть, что ориентация государства на поддержку развития одного из видов транспорта, отсутствие регулирования конкуренции в разные исторические периоды вместо поддержания сбалансированности транспортной системы может негативно повлиять на эффективность и результативность транспортной отрасли в целом.

Вопросы и задания к кейсу

1. Какие основные 10 факторов, определяющих наличие конкуренции между видами транспорта, можно выделить?
2. Подготовьте план и опросный лист для ранжирования выделенных факторов конкуренции видов транспорта, проведите опрос.
3. Постройте с использованием любого метода оценки конкурентоспособности диаграмму сравнительных преимуществ и недостатков доставки одного вида груза с использованием разных видов транспорта.
4. Сформулируйте собственные предложения на основе полученной диаграммы для включения в «Стратегию развития транспорта РФ до 2030 г.» с обоснованием их целесообразности и приоритетности.
5. Рассчитайте относительную выгоду от использования автомобильного транспорта на направлениях и маршрутах перевозки, указанных в тексте кейса.

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6 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.

**5 баллов** 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).

**4 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.

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### **2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

#### 1 Вопросы в закрытой форме

##### 1.1 Менеджмент-это

а) сложное социально-экономическое и технико-организационное явление, связанное с организационной деятельностью людей по достижению совместных целей;

б) управление социальными объектами, такими, как отдельные индивиды и группы людей;

в) вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

1.2. Классификация ролей менеджера, предложенная Г. Минцбергом, характеризует

а) содержание и объем работы менеджера;

б) разделение труда руководителей;

в) руководящие должности в организации.

1.3. Понятие «организация» в менеджменте определяется как

а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;

б) процесс построения структуры предприятия, которая позволяет его работникам эффективно работать вместе;

в) всё перечисленное выше.

1.4. Какую закономерность характеризует следующее высказывание: « ...те, кто не использует власть, в направлении, которое общество считает ответственным, может потерять эту власть»

а) Железный закон ответственности;

б) Закон результата;

в) Закон единства системы управления.

1.5. Как называлась первая управленческая революция?

а) «индустриальный бизнес»;

б) производственно-строительная;

в) религиозно-коммерческая;

г) светско-административная;

д) бюрократическая.

1.6. Какой подход в науке управления позволил объединить достижения разных школ?

- а) процессный;
- б) системный;
- в) ситуационный.

1.7. Основоположниками школы научного управления являются:

- а) А.Файоль, Ч.Бернард;
- б) Э.Мэйо, М.Фоллет, Д.МакГрегор;
- в) Ф.Тейлор, Ф.Гилбрет, Г.Гант;
- г) Р.А.Акофф, К.У.Черчмен.

1.8. Какая научная школа изучала управление организацией в целом, а не на уровне операций?

- а) школа научного управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа науки управления.

1.9. Появление какой школы связано с результатами Хоторнского эксперимента, Элтоном Мэйо?

- а) школа науки управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа научного управления.

1.10. Сторонники какой школы разработали количественные методы в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях?

- а) школа науки управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа научного управления.

1.11 Первая формализованная система организации и регулирования отношений людей появилась в рамках

- а) 1-й управленческой революции;
- б) 2-й управленческой революции;
- в) 3-й управленческой революции;
- г) 4-й управленческой революции;
- д) 5-й управленческой революции.

1.12 Какая функция менеджмента включает целеполагание?

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль.

1.13 Какой тип взаимодействия в организации предполагает деления организационных структур на три группы: традиционные, дивизионные, матричные?

- а) организация ↔ внешняя среда;
- б) индивид ↔ организация;
- в) подразделение ↔ подразделение.

1.14 Условия эффективного функционирования механистической организации

- а) использование рутинной технологии;
- б) стабильная внешняя среда;
- в) все перечисленное выше;
- г) нет правильного ответа.

1.15 Какая организационная структура была впервые обоснована и предложена М.Вебером?

- а) бюрократическая;
- б) функциональная;
- в) дивизиональная.

1.16 Какое решение не требует больших затрат времени и ресурсов?

- а) интуитивное;
- б) основанное на суждении;
- в) рациональное;
- г) все ответы правильные.

1.17 Стратегическое планирование- это

- а) процесс, состоящий из ряда этапов, направленных на адаптацию организации к внешней среде;
- б) процесс определения планов на долгосрочную перспективу;
- в) совокупность действий и решений руководителей, направленных на создание специфических стратегий для достижения целей организации;

1.18 Что выявляется при анализе факторов внешней среды

- а) угрозы и возможности;
- б) сильные и слабые стороны;
- в) изменения во внешней среде.

1.20 Какой вид контроля позволяет исправить отклонения, пока они не переросли в кризисные

- а) предварительный;
- б) заключительный;
- в) текущий.

1.21 Понятие «коммуникация» предполагает

- а) обмен информацией между двумя и более людьми;
- б) обмен информацией между уровнями управления и подразделениями;
- в) обмен информацией между организацией и внешней средой.

1.22 Что определяется как «упорядоченные определённым образом взаимоотношения участников коммуникационного процесса, осуществляемые с помощью информационных потоков»

- а) коммуникационный стиль;
- б) коммуникационная сеть;
- в) коммуникационный процесс.

1.23 Какая функция предполагает побуждение себя и других к деятельности для достижения целей

- а) распорядительство;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) координация.

1.24 Какие теории были направлены на идентификацию потребностей

- а) содержательные;
- б) процессуальные;

в) те и другие.

1.25 Группа определяется как

- а) совокупность работников, осуществляющих целенаправленные действия;
- б) взаимодействие между двумя и более людьми, при котором одни оказывают влияние на других и, в свою очередь, испытывают обратное влияние;
- в) коллектив, подчиненный одному руководителю и выполняющий схожие задания.

1.26 Сплоченность группы – это

- а) мера тяготения членов группы к работе и друг к другу;
- б) степень приверженности общим целям;
- в) стремление оказать поддержку и помощь;
- г) все перечисленное выше.

1.27 Конфликт – это

- а) противодействие, препятствующее проводимым изменениям;
- б) противоречие между установками людей и предъявляемыми им требованиями;
- в) отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

1.28 Стиль руководства – это

- а) привычная для руководителя манера поведения по отношению к подчиненным;
- б) способ осуществления обмена информацией;
- в) все выше перечисленное;
- г) нет правильного ответа.

1.29 Принцип правовой закономерности означает:

- а) руководитель должен правильно распределять обязанности работников организации;
- б) руководитель должен принимать решения в соответствии с действующим законодательством;
- в) руководитель передаёт часть своих полномочий своим подчиненным;
- г) руководитель должен принимать правильные решения без помощи подчиненных.

1.30 Административные методы относятся к следующему виду специфических методов:



- а) методы управления функциональными подсистемами;
- б) методы выполнения функций управления;
- в) методы принятия решений.

#### 1.31 Оптимальная величина сферы контроля

- а) 4 человека;
- б) 5-9 человек;
- в) 10-14 человек.

1.32 Комплекс знаний, научных положений, которые дают достаточно ясное, представление о том, что такое менеджмент - это

- а) научный потенциал менеджмента;
- б) практический потенциал менеджмента;
- в) закономерности менеджмента.

#### 1.33 Подходы к постановке цели делятся на:

- а) внутренний и внешний;
- б) стратегический и оперативный;
- в) централизованный и децентрализованный.

#### 1.34 Достоинством коллективного подхода к принятию решений является:

- а) коллективное решение требует небольших затрат времени;
- б) высока вероятность принятия рационального решения;
- в) при большой разнице во мнениях компромиссное решение может оказаться неэффективным.

## 2 Вопросы в открытой форме

2.1 Менеджмент – это:

2.2 Лидер — это:

2.3 Неформальная группа – это:

2.4 Власть - это

2.5 Методы управления – это

2.6 \_\_\_\_\_ — это управленческая функция, посредством которой предприниматели сравнивают желаемые результаты с достигнутыми и совершают необходимые корректирующие действия.

2.7 \_\_\_\_\_ — это управленческая функция, являющаяся основной проблемой менеджмента, бизнесом в изменяющейся внешней среде.

2.8 Делегирование – это

2.9 Мотивация – это

2.10 Планирование - это

2.11 Контроль – это

2.12 Миссия компании - это

2.13 Стратегия – это

2.14 Коммуникация – это

2.15 Принятие управленческого решения – это

2.16 \_\_\_\_\_ — это внутренние побуждения личности к деятельности, поведению.

2.17 \_\_\_\_\_ — это воздействие на сознание и поведение людей, имеющее своей целью формирование или изменение взглядов, установок, ценностных ориентаций, позиций личности или группы.

2.18 \_\_\_\_\_ — это воздействие словом и делом на личность, ее внутренние установки с целью формирования разумных потребностей и осознанной актуализации мотивов.

2.19 \_\_\_\_\_ — это вознаграждение сотрудников за нахождение способов эффективной работы на основе долговременной программы.

2.20 \_\_\_\_\_ — это нужда в чем-то, без удовлетворения которой наносится ущерб человеку как члену общества и как организму.

2.21 \_\_\_\_\_ — это основная функция менеджмента, заключающаяся в определении целей и направлений деятельности организации

2.22 \_\_\_\_\_ — это основная функция менеджмента, заключающаяся в определении целей и направлений деятельности фирмы.

2.23 \_\_\_\_\_ — это процесс влияния на своих сторонников (сотрудников) и последователей при добровольном сплачивании.

2.24 \_\_\_\_\_ — это система сознательно координируемой деятельности двух и более людей для достижения общей цели

2.25 \_\_\_\_\_ — это управленческая функция, помогающая обеспечить эффективное использование человеческих ресурсов и предполагающая структурирование цепи распоряжений, разделение труда, передачу ответственности.

### 3 Вопросы на установление последовательности

3.1 Разместите в хронологическом порядке основные подходы и школы управления: (укажите порядковый номер)

а) системный подход

б) школа научного управления

в) бихейвиоризм

г) школа человеческих отношений

3.2 Расположите школы менеджмента по времени возникновения от более ранних к современности... (укажите порядковый номер)

- а) школа научного менеджмента
- б) школа человеческих отношений
- в) школа административного менеджмента
- г) школа поведенческих наук
- д) количественная школа менеджмента

3.3 Установите правильную последовательность этапов составления прогнозного сценария

- а) структуризация информации
- б) определение критических точек среды бизнеса
- в) описание показателей желаемого состояния объекта прогнозирования
- г) формулировка вариантов достижения показателей, сопоставление вариантов и их корректировка с учетом непредвиденных событий
- д) выбор окончательного варианта достижения намеченных показателей

3.4 Установите правильную последовательность основных задач бизнес-плана как основы стратегического планирования организации

- а) изложить в сжатом виде основной замысел проекта, провести предварительную оценку конкурентоспособности проекта, емкости рынка
- б) оценить затраты на реализацию проекта и его эффективность
- в) прогнозировать риск на всех этапах выполнения проекта и попытаться определить пути выхода из возникших проблемных ситуаций
- г) убедить инвестора в целесообразности финансовых вложений в предлагаемый проект

3.5 Установите правильную последовательность элементов алгоритма процесса внутрифирменного планирования

- а) определение конечных и промежуточных целей
- б) формулирование задач, решение которых необходимо для достижения целей
- в) выбор средств и способов их решения
- г) определение требуемых ресурсов их источников и способа распределения

3.6. Установите правильную последовательность разработок оперативных (календарных) планов организации

- а) анализ бизнес-плана организации на будущий год на предмет его полноты, достоверности, обоснования и эффективности выполнения
- б) изучение документации, условий производства, структуры и квалификации персонала
- в) выполнение календарно-плановых расчетов и разработка нормативов организации процессов, рабочих, потребности в материальных ресурсах
- г) разработка календарных планов выпуска продукции подразделениями организации, составление сменно-суточных заданий, их оформление и утверждение

д) оперативное управление выполнением календарных планов(учет, контроль, анализ, стимулирование, регулирование)

3.7 Установите правильную последовательность элементов стратегического планирования фирмы

- а) Анализ перспектив развития фирмы
- б) Анализ позиций в конкурентной борьбе во всех видах деятельности
- в) Выбор стратегии и определение приоритетов по конкретным видам деятельности
- г) Анализ направлений диверсификации видов деятельности и определение ожидаемых результатов

3.8 Установите правильную последовательность этапов составления прогнозов или прогнозирования

- а) Определение потребностей в прогнозе, его цели
- б) Уточнение характеристик объекта прогнозирования
- в) Формирование информационной базы
- г) Выбор моделей и методов прогноза
- д) Формулировка и оценка вариантов прогноза, разработка рекомендаций по принятию решений

3.9 Последовательность работы менеджера в конфликтных ситуациях:

- а) изучение причин возникновения конфликта
- б) ограничение числа участников конфликта
- в) анализ конфликта
- г) разрешение конфликта

3.10 Правильная последовательность проведения экспертизы при формировании качественных целей организации:

- а) Формирование качественных целей
- б) Оценка (ранжирование) качественных целей
- в) Построение дерева целей
- г) Определение количественных целей

3.11 Правильная последовательность реализации функций управления:

- а) Выбор глобальной цели
- б) Разработка целей функционирования
- в) Выбор сотрудника, ответственного за выполнение конкретной функции
- г) Выбор сотрудника, ответственного за выполнение конкретной функции
- д) Исполнение

3.12 Правильная последовательность этапов выработки стратегии:

- а) Разработка миссии организации
- б) Установление глобальной цели
- в) Разработка целей функционирования
- г) Выявление и разработка задач для реализации целей
- д) Выявление конкурентных преимуществ
- е) Разработка технических планов
- ж) Реализация выработанной стратегии

3.13 Правильная последовательность этапов проектирования структуры управления:

- а) Выбор глобальной цели, формирование целей функционирования
- б) Расчет численности сотрудников, занятых достижением целей
- в) Формирование структурных подразделений на основе численности
- г) Разработка регламентирующей документации

3.14 В соответствии с концепцией Мескона основные (общие) функции управления реализуются в следующем порядке:

- а) Планирование, организация, мотивация, контроль;
- б) Организация, планирование, контроль, мотивация;
- в) Планирование, организация, контроль, мотивация;
- г) Мотивация, контроль, планирование, организация;
- д) Стратегия, планирование, организация, контроль.

3.15 Укажите верную последовательность стадий жизненного цикла организации:

- а) рост
- б) возникновение (создание)
- в) зрелость
- г) развитие
- д) кризис (затухание)

3.16 Укажите верную последовательность этапов стратегического планирования:

- а) Анализ альтернатив и выбор стратегии
- б) Анализ внешней среды, сильных и слабых сторон
- в) Оценка стратегии
- г) Определение миссии и цели организации
- д) Реализация стратегии

#### 4 Вопросы на установление соответствия

##### 4.1 Соотнесите тип организационной структуры с их характеристиками

1. Линейная	а) часто сменяемая продукция по разным заказам
2. Функциональная	б) единоначалие
3. Матричная	в) специализация руководства

##### 4.2 Соотнесите вид менеджмента с его характеристикой

1. Производственный	а) управление в условиях постоянно изменяющихся переменных;
2. Инновационный	б) внедрение новых методов с целью увеличения прибыли организации;
3. Стратегический	в) управление, направленное на выполнение программы, плана.

##### 4.3 Соотнесите термины и определения

1. Методы	а) правила действия в менеджменте;
2. Принципы	б) способы воздействия на интересы работников;
3. Закономерности	в) повторяющиеся, объективно существующие явления этого процесса.

##### 4.4 Соотнесите тип коммуникации с характеристиками

1. Формальные	а) не следуют общим правилам организации, осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками;
2. Неформальные	б) определяются правилами, должностными инструкциями организации;
3. Вертикальные	в) информация между различными подразделениями;
4. Горизонтальные	г) информация перемещается с одного уровня иерархии на другой.

##### 4.5 Соотнесите термины и определения

1. Дивизионная структура управления – это	а) структура управления предприятием, в которой четко разделено управление отдельными продуктами и отдельными функциями, ключевыми фигурами в ней становятся менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.
---	---

2. Линейная структура управления – это	б) структура управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней
3. Матричная структура управления – это	в) структура органов управления, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта.

4.6. Установите соответствие между школами управления и их представителями

а) Школа человеческих отношений	1. Ф. Герцберг
б) Административная школа управления	2. Д. Муни
в) Школа научного менеджмента	3. М. Фоллет
г) Школа поведенческих наук	4. Л. Гилбрет

4.7. Согласно теории менеджмента установите соответствие отдельных этапов жизненного цикла организации по М. Портеру и основными задачами этапа

а) создание (рождение)	1. сбалансированное развитие
б) юность	2. баланс проектов, поддержание имиджа, репутации
в) молодость	3. выживание, информирование потребителей
г) зрелость	4. ускоренное развитие, борьба за долю рынка

4.8 Установите соответствие между американской, японской, российской моделями менеджмента и их характеристиками по критерию «преобладающий метод управления»:

а) американская модель менеджмента	1) командный, дополнен экономическим и незначительно социально-психологическим
б) японская модель менеджмента	2) экономический, дополнен социально-психологическим
в) российская модель менеджмента	3) экономический, дополнен командным

4.9 Соотнесите типы власти и их характеристики:

Типы власти	Характеристики
а) Экспертная	1. предполагает побуждение людей к деятельности вопреки их желанию
б) Должностная	2. эта власть не связана жестко с определенной должностью, она – заслуга личности обладающей ею,

	она прочна и надежна
в) Поощрительная	3. занимаемая позиция в иерархической лестнице характеризуется определенным уровнем властных полномочий
г) Принудительная	4. эта власть связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности
д) Харизматическая	5. эта власть связана с должностью и носит временный характер

#### 4.10 Соотнесите типы власти и их источники

Типы власти	Источник власти
а) Легитимная	1. страх наказания
б) Ресурсная	2. знания и опыт
в) Принудительная	3. право на власть
г) Информационная	4. возможность вознаграждения
д) Экспертная	5. доступ к ресурсам
е) Поощрительная	6. доступ к информации

#### 4.11 Соотнесите основы и типы власти

Основы власти	Типы власти
а) Организационная	1. экспертная
б) Личностная	2. должностная (легитимная)
	3. поощрительная
	4. принудительная
	5. харизматическая
	6. ресурсная
	7. власть информации
	8. власть на принятие решений
	9. власть связей

#### 4.12 Соотнесите потенциальные преимущества и недостатки групповой работы:

А. Потенциальные преимущества групповой работы	1. стремление к частным целям
Б. Потенциальные недостатки групповой работы	2. большинство интересных идей возникает в группе
	3. групповое единомыслие
	4. группа - средство снижения профессиональной автономии



	5. уход от ответственности 6. группа способствует индивидуальному развитию 7. возможность объединения в группе специфических навыков и знаний ее членов 8. снижение уровня мотивации высококвалифицированных сотрудников
--	---

#### 4.13 Соотнесите характеристики групп и их классификационную группу

а) Основные характеристики групп б) Ситуационные характеристики групп	1. роли членов группы 2. статус членов группы 3. задачи, решаемые группой 4. групповые нормы 5. размер группы 6. пространственное расположение членов группы
--	---

#### 4.14 Определите, какие из факторов относятся к повышающим, а какие к понижающим групповую сплоченность

а) Факторы, повышающие групповую сплоченность б) Факторы, понижающие групповую сплоченность	1. сложность вступления в группу 2. внутригрупповая конкуренция 3. положительный опыт групповой работы 4. сложность и взаимосвязанность задач группы 5. распределение ресурсов по индивидуальному принципу 6. большой размер группы 7. высокая внешняя угроза 8. отсутствие согласия относительно целей
--	--

#### 4.15 Соотнесите понятия с их определениями

Понятия	Определения
а) Структура группы	1. положение работника в группе
б) Групповая норма	2. предписанное и ожидаемое поведение человека в группе
в) Роль	
г) Статус	3. правило поведения, принятые и выполняемые

д) Лидерство в группе	членами группы
е) Групповая сплоченность	4. схема взаимоотношений в группе между должностями 5. сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства 6. способность оказывать влияние на членов группы, направляя их усилия на достижение целей организации

#### 4.16 Соотнесите должности с категорией управленческих работников

а) Старший экономист	1. Руководители
б) Секретарь	2. Специалисты
в) Начальник отдела	3. Служащие (технические исполнители)
г) Начальник цеха	
д) Оператор копировально-множительного центра	
е) Маркетолог	

#### 4.17 Соотнесите категории управленческих работников и операции, выполняемые ими в процессе управления

а) Руководители	1. информационно-технические операции
б) Специалисты	2. организационно-административные операции
в) Технические исполнители	3. аналитико-конструктивные операции 4. операции целеполагания

#### 4.18 Соотнесите стили руководства и их характеристики

а) Авторитарный стиль	1. опора на коллектив
б) Демократический стиль	2. единоличное принятие решений
в) Либеральный стиль	3. отношения партнерства между руководителем и работниками 4. невмешательство руководителя в работу подчиненных 5. высокая ответственность руководителя 6. отсутствие похвалы и порицания сотрудников

4.19 Соотнесите руководителей с их классификационной группой

а) Линейные	1. начальник планово-экономического отдела
б) Функциональные	2. заместитель генерального директора по коммерческим вопросам
	3. начальник цеха
	4. заместитель генерального директора по управлению персоналом
	5. бригадир
	6. начальник производства холодильных установок

4.20 Соотнесите руководителей с их классификационной группой

а) Руководители высшего уровня управления	1. бригадир
б) Руководители среднего уровня управления	2. мастер
в) Руководители низового уровня управления	3. директор предприятия
	4. вице-президент компании
	5. заместитель директора по стратегическому развитию
	6. президент корпорации
	7. заместитель начальника цеха
	8. начальник планово-экономического отдела

4.21 Соотнесите конкретные роли, выполняемые руководителем, с их классификационной группой (по Минцбергу):

а) Межличностные роли	1. Лидер
б) Информационные роли	2. Представитель
в) Роли по принятию решений	3. Связующее звено
	4. Предприниматель
	5. Ведущий переговоры
	6. Главный руководитель
	7. Приемник информации
	8. Устраняющий нарушения
	9. Распределитель ресурсов
	10. Распространитель информации

4.22 Соотнесите характеристики лидера и менеджера

а) Менеджер	1. администратор
-------------	------------------

б) Лидер	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. работает по своим целям</li> <li>3. основа действий – видение</li> <li>4. контролирует</li> <li>5. полагается на людей</li> <li>6. делает дело правильно</li> <li>7. уважаем</li> <li>8. делает правильное дело</li> </ol>
----------	--

4.23 Соотнесите способы межличностного разрешения конфликта и их характеристику

<ol style="list-style-type: none"> <li>а) Сотрудничество</li> <li>б) Компромисс</li> <li>в) Соперничество</li> <li>г) Избегание</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. сознательный отказ от своей позиции в пользу другой стороны</li> <li>2. совместный поиск нового решения ситуации</li> <li>3. попытка не замечать конфликта, не обсуждать проблему</li> <li>4. активное отстаивание одной из сторон своей позиции</li> </ol>
--	---

4.24 Соотнесите тип конфликта и его характеристику

<ol style="list-style-type: none"> <li>а) Горизонтальный конфликт</li> <li>б) Вертикальный конфликт</li> <li>в) Смешанный конфликт</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. конфликт, в котором участвуют лица как равные по должности, так и находящиеся на разных ступенях иерархии управления</li> <li>2. конфликт, между лицами, находящимися на одном уровне управленческой иерархии</li> <li>3. конфликт, в котором задействованы лица, находящиеся в подчинении друг у друга</li> </ol>
---	--

4.25 Соотнести функции (последствия) конфликтов с их классификационной группой:

<ol style="list-style-type: none"> <li>а) Позитивные функции (последствия) конфликтов</li> <li>б) Негативные функции (последствия) конфликтов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. представление о побежденных группах, как о врагах</li> <li>2. повышение внутригрупповой сплоченности при противоборстве</li> <li>3. данной группы с внешним врагом, внешними трудностями</li> </ol>
--	---

	<p>4. позволяет сформулировать новую эффективную стратегию развития</p> <p>5. увеличение текучести кадров</p> <p>6. дает возможность людям удовлетворить потребности в уважении и власти</p> <p>7. снижение дисциплины</p>
--	--

**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 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

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

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

## **2.2 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ**

*Ситуационная задача № 1*

Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов,

примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

Вопросы:

1. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?
2. Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

### *Ситуационная задача № 2*

Мисс Мариан Моэ, юная 20-летняя дама, работает в отделе рекламы универсального магазина около 3-х лет. Ее главная задача – готовить световые табло, которые затем устанавливаются по всему магазину. Хотя мисс Моэ считает свою работу интересной и сложной, растущая рабочая нагрузка и давление со стороны руководителя отдела воспринимаются ею с неприязнью. В отделе только один человек обладает достаточной информацией, знаком с ее работой и может быть ее ассистентом. Но даже с ассистентом мисс Моэ вынуждена работать сверхурочно. Несмотря на то, что заказы на световые табло должны поступать не менее чем за 7 дней до их установки, очень часто бывают срочные заказы. Некоторые руководители подразделений уже привыкли давить на нее ради скорейшего выполнения их заказов. Поскольку проблема обострилась, ее руководитель поставил этот вопрос на обсуждение на совещании правления. На несколько недель дело вроде бы улучшилось, но затем число срочных заказов вновь стало медленно расти.

Мисс Моэ любила свою работу и терпела это давление до тех пор, пока в один прекрасный день не обнаружила, что некоторые работники других отделов за менее ответственную работу получают больше, чем она. Такое положение показалось ей совершенно нетерпимым, особенно с учетом сверхурочных, к которым ее вынуждает работа. Она рассчитывала получить отгулы за переработанные часы, однако никогда их не брала, поскольку за время отгула наберется столько заказов, что она их просто не осилит. Чувствуя обиду, мисс Моэ сообщила своему руководителю, что она не сдвинется с места, пока не пересмотрят ее зарплату и не сократят ей нагрузку. Она получила прибавку в 5% и обещание выделить еще одного работника. На какое-то время положение улучшилось, но вскоре нагрузка возросла опять. Через месяц после очередного срочного заказа мисс Моэ подала заявление об увольнении.

Вопросы:

1. Какие теории мотивации не учел руководитель мисс Моэ?
2. Определите уровень мотивации мисс Моэ на основе теории ожиданий Врума?
3. Определите, какие потребности были

### *Ситуационная задача № 3*

Руководителю торговой фирмы потребовалось провести специальное мероприятие, чтобы стимулировать продажу товаров. Лучшему продавцу выделялась премия в виде бесплатной поездки на Бермуды вместе с супругой (или с супругом), где они могли бы поиграть в гольф на лучших площадках мира. Прошло почти 3 месяца, а увеличения объема продаж почему-то не наблюдалось. Руководитель объяснял это себе тем, что продавцы «не тянут». Тогда он пригласил специалиста со стороны, чтобы тот развил у продавцов умение хорошо торговать и разработал программу, стимулирующую побудительные мотивы с целью «дать толчок продажам».

Приглашенный специалист отправился в торговые отделы и базы фирмы и увидел на стоянках автомобили с подставками для ружей. Всюду в подсобках находились охотничьи и рыболовные принадлежности. По всем имеющимся признакам было видно, что тут работают люди, увлекающиеся охотой и рыбалкой. И ни один человек из всей команды продавцов не интересовался гольфом.

Вопросы:

1. Какое условие какой теории мотивации было нарушено руководителем фирмы?
2. Что следует предпринять руководителю, чтобы стимулировать объем продаж?

### *Ситуационная задача № 4*

На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю,

чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

Вопросы:

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?
2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

#### *Ситуационная задача № 5*

Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его.

Вопросы:

1. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?
2. Как Вы поведете себя, если в сфере Вашей компетенции нет подходящего рабочего места?

#### *Ситуационная задача № 6*

К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату.

Вопросы:

1. Считаете ли Вы поведение работника правильным?
2. Какая теория мотивации объясняет его поведение?
3. Как Вы построите свою беседу с ним?
4. Что Вы предпримите в отношении работника?

#### *Ситуационная задача № 7*

Руководство коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин решило изменить систему и форму оплаты труда работников: если раньше сотрудники получали оклад в размере 500\$ плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 40% от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов подали заявление об уходе.

Вопросы:

1. Каковы, по Вашему, причины такого поступка?
2. Какие мотивационные требования нарушены?
3. Что следует предпринять, чтобы вернуть работников?
4. Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?



### *Ситуационная задача № 8*

Старшего мастера как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы.

Вопросы:

1. Правильно ли он поступил?
2. С точки зрения какой теории мотивации можно оправдать его действия?
3. Какая потребность Сорокина была не удовлетворена?
4. Как следовало поступить, чтобы избежать такой ситуации?

### *Ситуационная задача № 9*

Ваша подчиненная сотрудница – бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т. к. работа – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к Раисе, чтобы побудить ее выполнять свою работу качественно?

### *Ситуационная задача № 10*

В магазине с посменным графиком работы продавцов при организации выездной торговли возник вопрос о том, кто будет занят в этой торговой точке. Так как в этот день в магазине был большой наплыв покупателей, то нагрузка на работающую смену продавцов повысилась почти в 2 раза. Продавцы смены, находящейся на отдыхе, по разным причинам отказываются от предложенной работы.

Вопросы:

1. Имеют ли право продавцы отказаться от работы?
2. Какие методы управления следует применить к продавцам, чтобы мотивировать их?

### *Ситуационная задача № 11*

Работники магазина в личных целях занимались закупкой товаров и их реализацией через свои секции. Размещая свой товар на витрины, они нарушили

Правила торговли. За подобное нарушение администрации пришлось уплатить штраф при проверке налоговой инспекцией.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам?

#### *Ситуационная задача № 12*

В процессе работы магазина, реализующего строительные материалы, возникла потребность в нестандартном оборудовании. Сотрудник магазина Иванов проявил инициативу – организовал поставку требуемого оборудования в кратчайшие сроки.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к сотруднику Иванову?

#### *Ситуационная задача № 13*

В магазине вышло из строя холодильное оборудование. В этот день у электрика был выходной день, и он отказался устранить неисправность.

Вопросы:

1. Имеет ли право электрик отказаться от работы?
2. Какие методы управления следует применить к электрику, чтобы мотивировать его?

#### *Ситуационная задача № 14*

Решение срочной задачи, поставленной руководством перед Вашим подразделением, потребует резкого повышения интенсивности работы всех сотрудников и грозит срывом графика отпусков.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам, чтобы побудить их для достижения целей организации?

#### *Ситуационная задача № 15*

В Ваше отсутствие продавцы оформляли ценники на товар без указания дат их оформления. В результате проверки сотрудниками налоговой инспекции с магазина был взыскан штраф.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам?

#### *Ситуационная задача № 16*

Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта.

Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы.

Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

Вопросы:

1. Следует ли применять меры наказания к Карине?
2. Какие методы управления будут действенны для повышения эффективности работы Карины?
3. Какие конкретные действия Вы предпримете?

#### *Ситуационная задача № 17*

Руководитель отдела компании озабочен продолжающимся нарушением правил компании относительно кофейных перерывов. Он отдал четкие указания, что для этой цели нельзя тратить более установленных 15 минут. Он издал несколько распоряжений по поводу нарушений правил кофейных порывов и лично беседовал с отдельными нарушителями. Похоже, что его служащие сопротивляются его стараниям, которые ни к чему не приводят.

Вопросы:

1. Почему принятые меры не действуют?
2. Какие альтернативные методы управления и конкретные действия следует применить к нарушителям?

#### *Ситуационная задача № 18*

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

#### *Ситуационная задача № 19*

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали спиртное, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим.

Вопросы:

1. Кого Вы обвините в случившемся?
2. Какие возможные варианты решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете в отношении Ваших подчиненных и почему?

#### *Ситуационная задача № 20*

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.

Вопросы:

1. Как может развиваться дискуссия дальше?
2. Какие варианты может предложить руководитель, чтобы найти решение проблемы?
3. Какое единственно верное решение следует принять и почему?

#### *Ситуационная задача № 21*

Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

#### *Ситуационная задача № 22*

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих испортил дорогостоящее оборудование. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же ему теперь делать?

Вопросы:

1. Как Вы ответите на звонок?
2. Что Вы можете предложить сделать Вашему подчиненному?
3. Какие действия Вы сами можете предпринять?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

#### *Ситуационная задача № 23*

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать, но, тем не менее, он отличный профессионал в своем деле.

Вопросы:

1. Какие варианты поведения возможны в отношении данного работника?
2. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?
3. Как Вы построите беседу с подчиненным?

#### *Ситуационная задача № 24*

Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позицию Вашей фирмы.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

#### *Ситуационная задача № 25*

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

Вопросы:

1. Справедливы ли требования работника?
2. В чем заключается проблема?
3. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?

#### 4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

##### *Ситуационная задача № 26*

Имеется информация о 4 организациях, где подчиненные обладают следующими характеристиками:

1. Не могут выполнить работу и не хотят брать на себя ответственность
2. Хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу
3. Могут выполнить работу, но не хотят
4. Могут и хотят выполнить работу.

Вопрос:

Какой стиль руководства следует применить в каждой организации согласно теории жизненного цикла и почему?

##### *Ситуационная задача № 27*

Компания закрыла один из своих магазинов и перевела работников из закрывшегося магазина в один из соседних магазинов. Продавцы, которые были переведены, привыкли работать с мягким «попустительского» типа менеджером. Их новый босс, Олег Сидоров, был опекающим автократом – добрым и дружелюбным, но настаивающим на своих требованиях к служащим. Он принимал все решения и считал, что его приказы должны выполняться «до буквы». Переведенные работники, которые проявляли значительную инициативу, вскоре обнаружили, что не могут соответствовать требованиям Олега и были возмущены тем, что им приходится постоянно испытывать жесткое давление. Хотя он никогда не сравнивал их со служащими, работающими у него много лет, отношение Олега Сидорова к новой группе было очевидно. Скоро переведенные служащие стали смотреть на своих коллег и нового менеджера с негодованием. Возникли трения и частые споры.

Вопросы:

1. Какие теории лидерства описывают стили руководства, используемые прежним и нынешним менеджерами продавцов магазина?
2. Почему переведенные продавцы таким образом реагировали на стиль руководства Олега Сидорова?
3. Если бы Вы были на месте менеджера, какой стиль руководства Вы бы использовали и почему?

##### *Ситуационная задача № 28*

Постоянные нововведения в различных областях управления являются основой процветания любой компании. Вместе с тем нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам.

Вопросы:

1. Какой стиль управления следует использовать, чтобы активизировать интерес к инновациям и почему?

2. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациями?

#### *Ситуационная задача № 29*

По роду деятельности Вам часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени.

Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы различить важную и второстепенную информацию.

Вопросы:

1. Как Вы поступите?

2. Какую информацию считать важной, а какую второстепенной?

#### *Ситуационная задача № 30*

Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т. д.

Вопрос:

Что Вы предпримите для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

**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 промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале:

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

**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.