

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Положенцева Юлия Сергеевна  
Должность: Заведующий кафедрой  
Дата подписания: 15.10.2023 11:46:01  
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)



Ю.С. Положенцева

(подпись)

« 01 » 09 2023г.

### ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Современные теории менеджмента

(наименование дисциплины)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование ОПОП ВО)

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## Вопросы для коллоквиумов, собеседования

по дисциплине Современные теории менеджмента  
(наименование дисциплины)

### Раздел (тема 1) дисциплины

#### Природа управления, понятие и сущность менеджмента

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?

### **Раздел (тема 3) дисциплины**

#### **Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.; влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента**

1. Охарактеризуйте особенности американской модели менеджмента.
2. В чем состоит сущность европейской модели управления?
3. Каковы признаки «японского менеджмента»?
4. Каковы особенности управления в японских фирмах?
5. Что предполагает под собой принцип «система пожизненного найма»?
6. Проанализируйте зарубежный опыт управления.
7. Приведите примеры организации управления в американских, западноевропейских и японских фирмах.
8. В чем состоит опыт менеджмента за рубежом и каковы возможности его использования в России?
9. Проведите сравнительный анализ управленческой деятельности в ряде стран. Выявите основные отличия.
10. Охарактеризуйте основные тенденции развития «управления» за рубежом.

### **Раздел (тема 5) дисциплины**

#### **Методологические основы менеджмента**

1. Что такое «метод управления»?
2. Что Вы понимаете под «методологией исследования»?
3. Перечислите методы управления, применяемые в современном менеджменте.
4. Какие группы методов Вы знаете?
5. Какие методы относятся к группе общенаучных методов исследования, а какие – к группе специфических методов исследования?
6. Назовите основные классификационные группы методов управления.
7. Охарактеризуйте методы управления и их классификацию по основным направлениям.
8. К какой группе относят организационно-административные, экономические и социально-психологические методы? Поясните основное их содержание и направленность.
9. Определите, с помощью каких методов управляется учебная группа в процессе проведения занятия.
10. Охарактеризуйте направления и содержание методов стратегического развития организации.

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:**

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время собеседования и доля правильности его ответов была менее 50 %;
- 2 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время собеседования и доля правильности его ответов была равна 50 %;
- 3 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время собеседования и доля правильности его ответов была более 50 %.

***Шкала оценивания:*** 6 балльная

***Критерии оценивания:***

**6-5 баллов** (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.

**4-3 баллов** (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.

**2-1 баллов** (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.

## Перечень дискуссионных тем для круглого стола (дискуссии, полемики, диспута, дебатов)

по дисциплине Современные теории менеджмента  
(наименование дисциплины)

**Дискуссионные темы охватывают следующие разделы дисциплины:**

- Раздел (тема 1) дисциплины - «Природа управления, понятие и сущность менеджмента»
- Раздел (тема 3) дисциплины - «Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.; влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента»

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (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.

**4-3 баллов** (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.

**2-1 баллов** (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.

## Перечень вопросов для контрольного опроса

по дисциплине Современные теории менеджмента  
(наименование дисциплины)

### Раздел (тема 2) дисциплины

#### **Условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента**

1. Что такое менеджмент? Какова история его происхождения?
2. Охарактеризуйте историю возникновения менеджмента с точки зрения управленческих революций.
3. Какие этапы можно выделить в эволюции менеджмента?
4. Охарактеризуйте исторические этапы развития и становления концепции современного менеджмента в рыночной экономике.
5. Какой этап развития менеджмента связывают с деятельностью царя Хаммурапи, а какой – с зарождением письменности в Древнем Шумере?
6. Назовите основные научные школы современного менеджмента.
7. Охарактеризуйте научные школы в теории управления. Дайте им краткую характеристику.
8. Каковы факторы эволюции менеджмента? Почему сначала был научный (рациональный) подход к управлению (Ф.У. Тейлор), а позднее возникла необходимость гуманизации в отношениях управления?
9. Каковы основные научные достижения основателя школы научного менеджмента Ф.У. Тейлора?
10. Назовите принципы менеджмента, предложенные основателем классической (административной) школы менеджмента А. Файолем.
11. Какой принцип А. Файоля, названный им «честь мундира», трансформировался в современном бизнесе и управлении?
12. Назовите особенности школы человеческих отношений и поведенческих наук.
13. Какие основные направления были изучены при школе с позиции количественных методов? Какие ученые внесли основной вклад в развитие данной школы?
14. Какие научные подходы в управленческой науке Вам известны.
15. Назовите отличие системного подхода от процессного. Изменились ли современные подходы к управлению в XXI в.?

## **Раздел (тема 4) дисциплины**

### **Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Природа и состав функций менеджмента**

1. Что означает «закон» и «закономерность»?
2. Относятся ли категории «закон» и «закономерность» к одной группе?
3. Назовите закономерности управленческой деятельности.
4. Что такое принципы управления и как они связаны с методами управления?
5. Какие принципы управления Вам известны?
6. Что означает понятие «функция управления»?
7. Какие основные функции менеджмента Вам известны?
8. Какие связующие процесса управления Вам известны?
9. На Ваш взгляд, являются ли функции управления взаимосвязанными?  
Поясните свой ответ.
10. На какие вопросы даёт нам ответ функция «планирование»?
11. Что включает в себя функция «организация»?
12. Какая функция предполагает побуждение себя и других к действию для достижения общей цели?
13. В чем состоит суть функции «координация» и функции «мотивация»?
14. Что такое «контроль»? Какие этапы контроля Вам известны?
15. Что такое «решение» и «коммуникация»?

## **Раздел (тема 6) дисциплины**

### **Современные модели в менеджменте и концепции управления**

1. Назовите основные причины формирования новой управленческой парадигмы.
2. Какие факторы послужили причиной трансформации практики менеджмента в теоретические концепции?
3. В чем основные различия процессного, системного и ситуационного подхода в управлении?
4. В чем состоит принципиальное отличие современных концепций менеджмента и школ управления?
5. Какая из перечисленных в теме современных концепций управления кажется вам наиболее комплексной?
6. Дайте характеристику вклада системного и количественного подхода в менеджменте
7. Опишите эволюцию российской науки управления.

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:**

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время контрольного опроса и доля правильности его ответов была менее 50 %;
- 2 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время контрольного опроса и доля правильности его ответов была равна 50 %;
- 3 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время контрольного опроса и доля правильности его ответов была более 50 %.

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (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.

**4-3 баллов** (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.

**2-1 баллов** (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.



## Деловые (ролевые) игры

по дисциплине Современные теории менеджмента  
(наименование дисциплины)

### Раздел (тема 1) дисциплины

#### **Природа управления, понятие и сущность менеджмента**

##### Деловая игра «Робинзон».

Представьте себе, что Вы попали на необитаемый остров вулканического происхождения. Ваша задача - как можно быстрее построить лодку и покинуть остров.

Строительство лодки требует 100 рабочих дней. По условиям игры, Вы можете посвятить очередной день строительству лодки, если на этот день у вас есть еда, одежда и жилье.

Существуют следующие варианты обеспечения этими необходимыми для жизни условиями, требующими различных единовременных и текущих затрат, но и дающие разный эффект.

##### *I. Заготовка еды.*

###### 1. Сбор фруктов.

Один день сбора обеспечивает Вас пищей на три дня (включая день сбора).

###### 2. Рыбная ловля.

Один день рыбалки дает пищу на 5 дней, включая день рыбалки. Однако на изготовление рыболовной сети требуется 10 дней, кроме того, необходимо 7 дней на ремонт сети через каждые 12 выходов на рыбалку.

###### 3. Охота.

Один день охоты обеспечивает Вас пищей на 15 дней, включая день охоты. Однако на изготовление орудия охоты требуется 22 дня. Вероятность успешной охоты равна 50%.

4. Организация фермы. Строительство фермы занимает 20 дней. Один день работы на ферме дает пищу на 10 дней, включая день работы.

##### *II. Создание и содержание жилья*

###### 1. Хижина.

Первоначальных затрат не требует. Содержание - 4 дня/мес.

###### 2. Дом.

Строительство занимает 19 дней. Через каждые полгода жизни требуется 4 дня на ремонт. Содержание - 1 день в месяц.

##### *III. Изготовление одежды.*

###### 1. Простая одежда.

Первоначальных затрат не требует. Содержание - 3 дня в месяц.

###### 2. Набор одежды.

Изготовление занимает 5 дней. Содержание - 1 день работы через каждые 20 дней. Через каждые 3 месяца необходимо выделить 2 дня работы на ремонт одежды.

Заполнить дневник регистрации затрат времени (расписать ежедневную жизнь на острове). Выберите стратегию, обеспечивающую Вас едой, жильем и одеждой, одновременно решая главную задачу - постройку лодки. При этом используйте: из предложенных 4-х вариантов еды – 3; из 2-х предложенных вариантов одежды и жилья – по 1 (одному). Вы должны сделать правильный выбор еды, одежды и жилья, чтобы правильно рассчитать своё времяпребывание на острове и уплыть до 200-го дня.

#### **Раздел (тема 4) дисциплины**

### **Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Природа и состав функций менеджмента**

#### *Деловая игра «Честные предприниматели».*

*Цель.* Выявить умение студентов работать в группе, практика невербального общения.

*Необходимые материалы.* Карточки разных цветов (с одной стороны).

*Легенда.* Существует город-рынок, в котором действуют честные предприниматели, криминальный бизнес, представитель государственной власти и банковские структуры. Честные предприниматели ведут свой бизнес по всем правилам, установленным государством. Криминальный бизнес стремится вытеснить честных предпринимателей. Его преимущество в том, что он знает своих друзей и врагов «в лицо» и имеет право «убивать», а его состав не известен жителям города. Представитель государственной власти стремится следить за соблюдением законности и по возможности обезвредить криминалитет. Однако, как и честные предприниматели, он не знает, кто конкретно входит в мафию. Банковские структуры могут выдать кредит и этим спасти честного предпринимателя от преследований мафии.

*Ход игры.* Преподаватель объясняет студентам, что для успешного менеджера важно уметь ориентироваться в ситуации и «читать» поведение людей, и предлагает поупражняться в этих навыках. Он устанавливает, какой цвет карточки обозначает определенную роль и раздает карточки, предупреждая о том, что свою роль нужно от всех скрывать. Играющим предлагается закрыть глаза. Затем ведущий просит открыть глаза криминалитету. Этим игрокам надо познакомиться друг с другом и выбрать среди «мирного населения» жертву, указав на нее преподавателю. После этого они закрывают глаза. Ведущий предлагает активизироваться банковской структуре и выбрать среди игроков того, кто может получить кредит. Если будет выбран тот честный предприниматель, который должен погибнуть от руки мафии, то он получает жизнь. Выбрав объект и указав его ведущему, представитель банка закрывает глаза. После этого активизируется представитель государственной власти, которому необходимо вычислить одного из криминальных деятелей и обезвредить. Выбрав объект и указав его ведущему, он закрывает глаза. Ведущий предлагает открыть всем участникам игры глаза и сообщает, что начался новый рабочий день, но ночью криминальными структурами был убит

предприниматель такой-то, если ему был выдан кредит, то это тоже сообщается. Так же сообщается, кого обезвредили государственные органы (это может быть как криминалитет, так и по неведению - честный предприниматель). После этого он предлагает всем жителям города сообща решить, кто же может быть бандитом, для того, чтобы вывести его из игры. Когда кандидатура названа, этот человек выбывает из игры, предварительно сообщив (показав карточку), кем он был в игре. Цикл повторяется, пока одна из сторон не окажется в массовом превосходстве. Таким образом, цель участников игр заключается в том, чтобы на основе манеры поведения своих соседей распознать их роли. По желанию, роль ведущего может быть передана одному из студентов.

## **Раздел (тема 5) дисциплины**

### **Методологические основы менеджмента**

Проведите деловую игру, характеризующую актуальный (популярный) способ получения информации в социологических исследованиях.

*Деловая игра «Отборочное интервью при устройстве на работу»*

1. Цель игры – научить студентов (слушателей) правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала.

2. Условия и правила игры. В учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности. Ведущий объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы: планирования и найма сотрудников; мотивации, стимулирования и оплаты труда; трудовых и дисциплинарных отношений; профориентации и социальной адаптации; подготовки и продвижения кадров; изучения и оценки кадров; повышения качества трудовой жизни; охраны труда и техники безопасности (количество групп можно сократить до двух).

Для отбора претендентов используется панельное интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 5 мин на подготовку и 10 мин на выступление. В выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;
- продемонстрировать профессиональную компетентность;
- рассказать, что нового и полезного он может принести фирме.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе (табл.).

Пример оценки кандидатов  
в специальных карточках отборочной комиссии

Фамилии претендентов (кандидатов)	Критерии и оценки			Итого
	мотивы участия	профессиональная компетентность	практическая значимость	

1. Иванов И.И.	4	4	5	13
2. Петров П.П.	4	3	3	10
3. Сидоров С.С.	5	5	5	15
...	...	...	...	...

*Примечание.* Возможно, что у каждого члена комиссии имеется своя карточка, впоследствии итоги членов комиссии суммируются, образуя единый результат. Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.

### **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:**

- 1 балл выставляется обучающемуся, если студент не заинтересованно, но всё же принимал участие в деловой игре и доля правильности выполнения задания составляла менее 50%;
- 2 балла выставляется обучающемуся, если студент заинтересованно принимал участие в деловой игре и доля правильности выполнения задания была высока;
- 3 балла выставляется обучающемуся, если студент активно принимал участие в деловой игре и доля правильности выполнения задания составляла более 50%.

***Шкала оценивания:*** 6 балльная

***Критерии оценивания:***

**6-5 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.

**4-3 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.

**2-1 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.

## Кейс-задачи (конкретные ситуации)

по дисциплине Современные теории менеджмента  
(наименование дисциплины)

### Раздел (тема 2) дисциплины

### Условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента

#### Конкретная ситуация «Практика студента в типографии»

Только что вернувшегося из отпуска Федора Ивановича Розанова, директора одной из московских типографий, среди ночи разбудил телефонный звонок. Звонившим оказался Вадим Сергеевич Орлов, главный бухгалтер той же типографии. Голос у Орлова был очень взволнованный. Он что-то быстро и беспорядочно говорил. Из всего сказанного директор понял, что в типографии дела обстоят очень плохо, а самое главное - из достоверных источников главный бухгалтер узнал, что завтра в типографию прибывает налоговая полиция. Помимо этого Орлов извинился за то, что не мог подождать до утра, сообщил, что у него разболелось сердце, и он просто не знает, что можно в этой ситуации предпринять.

Директор пообещал главному бухгалтеру во всем завтра разобраться и после разговора лег спать. Однако сон улетучился, и в голову лезли разные странные мысли и воспоминания.

Федор Иванович Розанов начинал свой трудовой путь в той же самой типографии в далекие шестидесятые годы простым рабочим. Параллельно с работой он учился на вечернем отделении Московского полиграфического института. Окончив институт и проявив немало усердия и трудолюбия, он постепенно, ступенька за ступенькой, поднимался по служебной лестнице. К нему хорошо относилось начальство. Уже к началу восьмидесятых годов он стал директором. Работникам типографии нравилось, что он хорошо разбирается в производстве, знает все проблемы и нужды типографии, ведет себя демократично. Розанов, в свою очередь, не оставался безучастным ко всем проблемам типографии и считал ее своим вторым домом. Директор привык к четкой системе государственных заказов на книги, журналы, бланки, этикетки и другую печатную продукцию. Большую сложность в тот период составляло материально-техническое обеспечение типографии, но именно в этой сфере у Розанова были долголетние, надежные связи, которые почти никогда не подводили.

Все изменилось с началом перестройки.

В условиях перехода на рыночные отношения государственный заказ на печатную продукцию перестал существовать, значительно сократились тиражи изданий. Если раньше тиражи книг достигали 100 и даже 200 тыс. экземпляров, то за сравнительно короткое время они упали до 5 и даже 3 тыс. Значительно сократилось количество заказов, так как «книжный бум» давно прошел. В связи с этим возросла конкуренция среди типографий, хорошо отлаженные Розановым «снабженческие контакты» стали бесполезными. При наличии денег

бумагу, краску и другие ранее дефицитные полиграфические материалы можно было совершенно свободно купить.

«Да, выходит, долгие годы, ушедшие на установление прочных производственных связей с поставщиками сырья и материалов, потеряны впустую», - эта мысль все чаще не давала покоя Федору Ивановичу.

Некоторые типографии смогли приспособиться к новым условиям и добиться совсем неплохих результатов. Типография же Розанова еле-еле сводила концы с концами. К середине 90-х г.г. она уже напоминала что-то вроде айсберга, у которого только маленькая часть еще как-то держится над водой, а вся основная часть уже давно затонула.

Вадим Сергеевич Орлов работал в типографии уже около 20 лет. Пришел он в типографию простым бухгалтером, в короткие сроки овладел всеми тонкостями этой сложной профессии и довольно быстро занял должность главного бухгалтера. Однако в жизни ему чего-то всегда не хватало.

Часто встречаясь со своими институтскими друзьями, которые работали в министерствах и на крупнейших предприятиях, он с завистью слушал их увлекательные рассказы об интересных заграничных командировках, новых машинах, закрытых распределителях с дефицитными товарами и прочих радостях жизни.

А что мог рассказать сокурсникам Орлов? О жалкой типографии даже несоюзного масштаба, о разных книжонках, этикетках и открытках, печатающихся там, и о своем однообразном, безрадостном существовании в стенах этого предприятия?

Но вот наступила перестройка, и Вадим Сергеевич почувствовал, что пришел его звездный час. Он открыл в себе очень нужный, по его мнению, талант. Подобно О. Бендеру он знал 400 сравнительно честных способов зарабатывания денег. Не будет преувеличением сказать, что типография еще как-то держалась на плаву только благодаря главному бухгалтеру. Вадим Сергеевич знал многих нужных людей, знал, как и кому «угодить», и в этом плане он был незаменим. Не забывал и про себя. Управленцы типографии, а особенно они с директором, получали столько, что им могли бы позавидовать руководители самых процветающих предприятий. Естественно, что большая часть этих денег шла не в виде зарплаты, а ее обналичивали различными обходными путями благодаря «таланту» Вадима Сергеевича. Теперь у главного бухгалтера было уже две машины, в том числе новая иномарка, коттедж под Москвой, а своего сына он отправил учиться за границу.

А где теперь были его студенческие друзья? Многих уволили из министерств, многие с трудом сводили концы с концами, так как их предприятия были далеки от процветающих. Теперь Орлов всем им мог «утереть нос». Но чем больше Вадим Сергеевич получал, тем больше ему хотелось.

Такое течение событий и привело к ночному звонку директору, возвратившемуся из отпуска. А началось все с давнего совещания, посвященного сложившемуся кризисному положению в типографии. Когда все участники совещания покинули кабинет директора, к Федору Ивановичу

Розанову подошел главный бухгалтер. Он достал из своего портфеля стопку документов и разложил их на директорском столе. Начав издали со сложившейся экономической ситуации в стране, он, наконец, добрался до главного: в ближайшее время типографии грозит банкротство. Он показал директору несколько таблиц и сказал: «Вот, смотрите сами». Федор Иванович знал, что плохо разбирается в бухгалтерских тонкостях, не глядя отодвинул бумаги в сторону и спросил: «Что же нам делать, Вадим Сергеевич?». Глаза у главного бухгалтера заблестели. Он давно ждал этого вопроса и отчетливо проговорил: «Есть, конечно, выход. Вы знаете, что я имею в виду. С моими знаниями и опытом я могу легко все устроить!». «Но это же подсудное дело!» — заговорил в директоре страх перед начальством и перед любой формой ответственности. Вадим Сергеевич стал яро доказывать: «Сейчас не то время, никого за это не сажают, в стране экономический беспредел! Кому есть дело до какой-то захудалой типографии?».

Директор пытался возражать, но в ответ приводились все новые и новые доводы. Спротивление директора стало постепенно ослабевать, а потом... Потом он согласился... «Зачем я это сделал, почему согласился? Ведь знал, чувствовал, что к добру это не приведет», много раз после этого разговора думал про себя Розанов. Федор Иванович видел, как быстро меняется экономическая ситуация в стране, как совершенствуется техника и технология полиграфического производства и чувствовал, что не в состоянии угнаться за этим стремительным прогрессом, отчего все больше и больше погружался в депрессию. Текущие дела стали часто утомлять его. Решение сложных и первостепенных вопросов отодвигалось на неопределенный срок. Частенько Розанов стал "прибегать" к водочке. А уж о его романе с молоденькой секретаршей знала, чуть ли не вся типография. «Седина в бороду - бес в ребро», - говорит народная мудрость, и это стало полностью применимо к директору. Постепенно всеми делами, связанными с приемом и оплатой заказов в типографии, стал заниматься главный бухгалтер.

Настало утро. Первым в проходной типографии появился молодой человек. Это был студент Московского государственного университета печати Коля Краснов, который был направлен для прохождения практики в данную типографию. Однако кроме старушки-вахтерши в этот час еще никого не было. Она долго расспрашивала Колю кто он и зачем пришел, а потом начала удивляться, что «ему-то в его-то годы и не спится». Минут пятнадцать Коля просидел на проходной, так как вахтерша не впустила его одного в типографию. Потом появилась с виду немолодая женщина с озабоченным выражением лица. Вахтерша сказала Коле: «Вот и начальник цеха». Коля представился, показал свое направление, и они прошли в цех. Не обнаружив в цехе рабочих и мастера, начальник цеха попросила Колю: «Передайте, пожалуйста, мастеру, что у меня очень важное дело и я, вероятно, вернусь на работу во второй половине рабочего дня». После этих слов она удалилась, а Коля остался в цехе. Между тем в цехе почти никто не работал, так как не было заказов на печатную продукцию. Скорее всего, рабочие и мастер это знали, и поэтому они «не очень спешили» на работу.



Федор Иванович Розанов приехал на работу около девяти часов. Идя по коридору, он вспомнил, как давным-давно, будучи еще совсем мальчишкой, впервые переступил порог этой типографии. Она была совсем недавно построена, от ярко выкрашенных стен еще пахло краской. Везде были чистота и порядок. Теперь на грязных стенах уже давно облупилась краска, а на полу валялись бумага и обрывки картона. Все дышало какой-то бесхозяйственностью и имело заброшенный вид. Розанова очень удивило, как он мог раньше не замечать этого беспорядка. О ночном разговоре он пытался не думать, утешая себя мыслью, что все нормально, поправимо и дело не так уж плохо, а этот паникер-бухгалтер все преувеличивает. Однако первым, с кем он встретился, был Вадим Сергеевич. На нем не было лица. Куда-то делась привычная за последнее время веселость, руки тряслись, а мешки под глазами говорили о бессонной ночи. Увлечшись непомерным обогащением и уверовав в полную безнаказанность, он за последнее время принимал много «левых» заказов, которые выполнялись за наличные деньги и совершенно нигде не фиксировались. О такой «деятельности» руководителей не могли не знать рабочие, чего больше всего боялся Орлов. Вчера он переоформлял машины, дачу и квартиру на жену, тещу и других родственников. После встречи с главным бухгалтером совсем тревожно стало на душе у Розанова. Как только он вошел в кабинет, сразу же позвонил представителю одной американской фирмы. Месяц назад с ними был заключен договор о печати рекламных проспектов. Фирма хотела вести продажу лечебных препаратов на российском рынке и решила, что дешевле и удобнее отпечатать рекламные проспекты в самой России, чем вести их из США. Типография Розанова славилась высоким качеством продукции, и поэтому именно ей фирма доверила печатать этот заказ. Однако прошел целый месяц, а продукция так и не поступила заказчику. Рассерженный представитель фирмы сообщил директору, что они подают в суд, и за невыполнение договора типографии грозит огромный штраф. Розанов пообещал разобраться и принять необходимые меры. Он сразу же позвонил в производственный отдел. Оказалось, что о заказе просто забыли и сейчас же он будет запущен в производство. Федор Иванович возмутился: «Типография простаивает из-за отсутствия заказов, а вы «забыли» о таком важном и срочном заказе».

«Я виновата, Федор Иванович», - услышал директор ответ начальника производственного отдела.

«Вас надо уволить», - не совсем уверенно прозвучал голос директора.

Розанов был добрый человек и всегда считал, что карать надо только вредителей, а разгильдяев и бездельников можно и нужно перевоспитывать.

«Сейчас запустим этот заказ, быстро все отпечатаем, а с фирмачами я все постараюсь уладить», - убеждал сам себя директор.

Было уже одиннадцать часов, а в цехе никто не работал. Рабочие занимались кто чем. Кучка рабочих толпилась вокруг дяди Гриши. Он был здесь, как бы, за главного. Он отпускал шуточки и рассказывал анекдоты. За соседним столиком четверо рабочих играли в домино.

«Ну что, студент, нравится тебе такая «работа»? - неожиданно обратился дядя Гриша к Николаю.

«Не могу понять, что же у вас тут творится», - ответил ему Коля. На лекциях, особенно по экономическим дисциплинам, он не раз слышал, что полиграфия переживает сейчас далеко не лучшие времена, но что все может быть так ужасно на конкретном предприятии, этого себе он представить не мог.

«А ничего не творится, - со спокойным видом ответил ему дядя Гриша, - все очень просто и ясно как божий день. Начальство (и он демонстративно указал пальцем вверх) ворует, им дела нет до того, что творится здесь. Рабочие, видя такое отношение, тоже «не очень надрываются». Всем на все наплевать. Уже давно нет настоящего хозяина в типографии. Так-то вот, студент».

После этого он повернулся к сидящим рядом рабочим и отпустил какую-то шутку. Все долго смеялись...

В это время в цех буквально вбежала начальник производственного отдела с какими-то бумагами в руках.

«Где мастер, почему не работаете?» - были ее первые слова.

«А как можно работать, когда работы нет?» - ответил вопросом на вопрос все тот же дядя Гриша.

«Вот очень срочный и важный заказ. Сейчас же приступайте к работе», - строго проговорила начальник производственного отдела.

Заметив вошедшего в цех мастера, начальник производственного отдела стала отчитывать его в присутствии рабочих за безынициативность и разгильдяйство. Затем передала ему «срочный и важный заказ» и немедленно удалилась. Мастер быстро распределил работу и буквально через несколько минут цех заработал.

Рабочий день двигался к завершению, и казалось, что налоговой полиции так и не будет. Директор постепенно начал успокаиваться, отлегло на душе и у главного бухгалтера. Но не тут-то было. В начале пятого к типографии подъехала машина, и все самые страшные опасения подтвердились.

#### Вопросы к конкретной ситуации

1. Охарактеризуйте героев ситуации.
2. Проанализируйте факторы, оказавшие влияние на поведение героев.
3. Охарактеризуйте систему внутриорганизационных отношений в типографии.
4. Проанализируйте различие целей и концепций управления, применявшихся в разные периоды функционирования типографии.
5. Какой стиль руководства используется директором типографии? Насколько он оправдан?
6. Как менялись требования к личностным и профессиональным навыкам руководителя?
7. Какие управленческие роли вы можете выделить в данной ситуации?
8. Что Вы можете предложить для выхода типографии из кризиса?

## Раздел (тема 3) дисциплины

### Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.; влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента

#### Конкретная ситуация «Муниципальная страховая компания»

Муниципальная страховая компания (МСК) – это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования:

- пенсии;
- несчастные случаи в транспорте;
- медицинские расходы.

Уже год назад на МСК начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы:

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;
- несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;
- расходы МСК слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены (докладывают) четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

- по управлению человеческими ресурсами;
- по жилью и транспорту;
- по юридическим проблемам;
- бухгалтерию.

Кроме центрального отдела существуют:

- отдел компьютерного сервиса и обработки информации;
- отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в предприятия.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему. Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (девять человек);
- нововведение услуг (два человека);
- продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела);
- управление пенсиями (шесть человек);
- управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (восемь человек);
- управление страхованием на случай медицинских расходов (восемь человек);
- производство всех официальных документов (шесть человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой.

Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру

организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнесобъединения, по одному на каждый вид страхования.

#### Вопросы к конкретной ситуации

1. Какова организационная структура МСК до и после ее совершенствования? Нарисуйте ее.

2. Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованны?

### **Раздел (тема 5) дисциплины**

#### **Методологические основы менеджмента**

#### Конкретная ситуация «Коррупция как предмет социологических исследований»

Одной из наиболее актуальных проблем современного российского общества является проблема коррупции. Эта проблема стала предметом проведенного социологического исследования, в результате которого были получены данные, выраженные в отношении к этому феномену со стороны широкого круга участвующих в этом опросе респондентов. 36% участников опроса сообщили, что часто обсуждают эту тему со своими друзьями, а 49% - время от времени.

Наиболее широкое распространение, по мнению респондентов, получили следующие формы коррупции:

- злоупотребление служебным положением в личных целях;
- дача взяток государственным чиновникам или политикам для получения государственных контрактов;
- присвоение государственного имущества;
- подкуп чиновников или политиков для получения финансовых выгод (субсидий, пенсии, привилегий).

Из двух основных правонарушений - дача взятки и получение взятки - 62% респондентов признали, что более неприемлемым является получение взятки. В то же время 3% опрошенных не считают коррупцию актуальной проблемой для России, хотя 50% оценивают существующий в стране уровень коррупции неприемлемым. При этом 28% сообщили, что их злит такое положение, тогда как 19% - приводит в бешенство. Что касается борьбы с этим злом, 8% респондентов считают, что коррупция в России неискоренима, а 18% высказали мнение, что коррупцию в России можно сдерживать на разумном уровне, используя существующие законы. По мнению 46% опрошенных, с коррупцией в России нужно бороться любыми средствами, но в рамках демократии. 28% респондентов настроены очень категорично, полагая, что с коррупцией в России необходимо бороться, используя все возможные средства, даже авторитарные.

#### Вопросы к конкретной ситуации:

1. Определите необходимый для этого исследования состав респондентов.

2. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к проведению такого опроса.

3. Составьте исчерпывающий перечень задаваемых респондентам вопросов и шкал ответов, по результатам которых были получены представленные выше данные.

4. Определите тип шкал, используемых в анкете при получении данных результатов.

5. Какие практические выводы следует сделать на основании полученных в ходе этого опроса результатов?

## **Раздел (тема 6) дисциплины**

### **Современные модели в менеджменте и концепции управления**

#### *Конкретная ситуация «Форд» вчера, сегодня и завтра*

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX века на фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль, любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 дол., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 дол. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56 % рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. дол., который Форд скопил в удачные времена.

«Форд» – вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компании

ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы по выпуску материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам иных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке. В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний-производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений – в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», – считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что

новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2–3 млрд. дол. в год.

Уже более 10 лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» – так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х годов XX века, когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе и в Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х годов, не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе. За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации шестимиллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/«Меркьюри Топаз» в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему.

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» – так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штаг Мичиган). Другие главные центры – в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, проводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом.

«Теперь инженеры могут быстро обмениваться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание "Мустанга" 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США – 54 месяца».

Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия. Суть программы «Форд 2000» – «универсальность» и отход от старого принципа

производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Ее приоритет – ориентация на весь мир.

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте» компания «Форд» ничем не сможет им помочь – мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов. Кроме того, фирма будет быстрее реагировав на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) – время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель – сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора – с одного года до трех месяцев. (Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент»/Под ред. А.И. Наумова. М.: Гардарики, 1998.)

#### Вопросы к конкретной ситуации

1. Как эволюционизировал подход к управлению в данной компании? Можно ли последний подход считать стратегическим?

2. Как бы вы охарактеризовали взаимодействие компании «Форд» с внешним окружением? Заполните таблицу:

3. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х годов XX в.?

4. В чем преемственность подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX века) и настоящем (программа «Форд 2000»)?

5. Какие параметры внешней среды влияют на компанию «Форд» и какие являются решающими для поведения компании в прошлом и в настоящем?

#### **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:**

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он самостоятельно частично ответил на вопросы конкретной ситуации и доля правильности его ответов была менее 50 %;

- 2 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы ситуации и доля правильности его ответов была равна 50 %;

- 3 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно полностью ответил на вопросы конкретной ситуации и доля правильности его ответов была более 50 %.



**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.

## Перечень тем эссе (рефератов, докладов, сообщений и т.д.)

по дисциплине Современные теории менеджмента  
(наименование дисциплины)

### Темы эссе

*Эссе – это небольшого объема и свободной композиции текст, выражающий подчеркнута индивидуальную точку зрения автора. Тематика эссе может быть выбрана из предложенных вариантов, либо сформулирована студентом непосредственно с преподавателем в "свободной" трактовке по содержанию прослушанной лекции.*

1. Я – управленец. Что это значит для меня?
2. Ценности управленца и их связь с навыками управления.
3. Менеджмент – наука или искусство?
4. Что для меня значит брать ответственность за решения?
5. Мое мнение о коррупции и управлении.
6. Мое мнение о проблемах управления.
7. Что значит мыслить рационально? Достоинства и недостатки классической рациональности в управлении.
8. Критический анализ социокультурных подходов в менеджменте.
9. Сходства и различия между корпоративными и религиозными культурами.
10. Роль психологии в менеджменте.
11. Взаимосвязь власти и управления.
12. Как использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач?
13. Мой взгляд на формирование знаний в области изучения лидерских качеств менеджера и стиля его управленческой деятельности.
14. Анализ основных концепций взаимодействия людей в организации.
15. Способны ли психологические типы личности интерпретировать поведение людей?
16. Как эффективно управлять человеком и группой?
17. Команда или рабочая группа: что эффективнее?
18. Как развивать мышление в команде?
19. Что влияет на эффективность работы группы.
20. Моя любимая книга по управлению.

### Перечень тем для научно-исследовательской работы

*Научно-исследовательская работа выполняется в письменном виде, объемом около 8-10 машинописных страниц. В работе должны быть изложены результаты исследования. Перечень тем для научно-исследовательской работы студентов может быть дополнен и изменен.*

1. Опыт становления и развития научного управления в России.
2. Развитие научного управления за рубежом.
3. Подходы к разработке индивидуального алгоритма формулирования и

реализации жизненных целей.

4. Значение постановки целей в личной карьере.
5. Методики определения профессиональных склонностей.
6. Методы поиска и получения первой работы по специальности.
7. Приемы эффективного освоения новой работы.
8. Адаптация в новом коллективе.
9. Принципы и правила планирования рабочего времени.
10. Разработка системы планирования рабочего времени с учетом индивидуальных особенностей.
11. Дневник времени как эффективный прием планирования бюджета рабочего времени.
12. Использование методики установления приоритетов для повышения производительности труда.
13. Эффективные приемы техники организации личного труда менеджера.
14. Индивидуальный подход в разработке распорядка рабочего дня менеджера.
15. Информационное обеспечение деятельности руководителя.
16. Методы рационализации труда руководителя.
17. Система документооборота и делопроизводства в организации.
18. Правила этикета в деятельности руководителей.
19. Этика во взаимоотношениях руководителя и подчиненных.
20. Формирование индивидуального имиджа руководителя.

### **Темы аналитических работ (докладов, сообщений)**

*Аналитическая работа выполняется в письменном виде, объемом около 10-15 машинописных страниц, в которой должны быть изложены результаты исследования, в том числе оформленные в графической и табличной форме, касающиеся проанализированной экономической проблемы. Приводимый ниже перечень тем аналитических работ может быть дополнен и изменен.*

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. Современная управленческая парадигма и экономические преобразования в России.
9. Особенности управления в зарубежных странах.
10. Предпринимательство и инновация в менеджменте.
11. Коммуникационные барьеры: пути выявления и устранения.
12. Основные пути и методы повышения эффективности коммуникаций в управлении.
13. Современные проблемы взаимодействия человека и организации.
14. Организация и организационная структура. Основные принципы организации управляющей системы.

15. Роль и значение менеджеров среднего и низшего звена в условиях ориентации системы управления на качество.
16. Преуспевающий менеджер. Гарантии успеха руководителя.
17. Особенности и основные тенденции реорганизации управления в современных условиях.
18. Моделирование в управлении как инструмент принятия и реализации организационных решений.
19. Стратегическое управление и деловая стратегия организации.
20. Финансовый менеджмент: российская практика.
21. Маркетинг как специфическая функция управления и исходный этап внутрифирменного планирования.
22. Инновационный менеджмент и управление развитием производства в современных условиях.
23. Организация управления международной деятельностью фирм.
24. Создание системы мотивации труда как одна из основных функций менеджмента.
25. Стиль управления как мотивирующий фактор.
26. Опыт менеджмента за рубежом и возможности его использования в России.
27. Качества менеджера и требования, предъявляемые к менеджерам.
28. Стиль, качества и образ современного менеджера.
29. Роль компетенций руководителя на предприятии в современных условиях.
30. Применение методологического инструментария для управления эффективностью работы специалистов.

#### **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:**

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он выступал с самостоятельно подготовленным докладом по теме, но не смог ответить ни на один дополнительный вопрос или не выступал, но ответил на 1-2 дополнительных вопроса;
- 2 балла выставляется обучающемуся, если он выступал с самостоятельно подготовленным докладом по теме или отвечал на несколько дополнительных вопросов;
- 3 балла выставляется обучающемуся, если он выступал с самостоятельно подготовленным докладом по теме и правильно отвечал на вопросы.

## **Перечень вопросов для контрольной работы**

по дисциплине Современные теории менеджмента  
(наименование дисциплины)

### **Раздел (тема 4) дисциплины**

#### **Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Природа и состав функций менеджмента**

##### ***Вариант 1***

1. Планирование и виды планов.
2. Контроль, этапы управленческого контроля.
3. Связующие процесса управления: коммуникация и принятие управленческих решений.

##### ***Вариант 2***

1. Общие характеристики организации. Формальная и неформальная организация.
2. Мотивация: мотивирование и стимулирование.
3. Связующие процесса управления: коммуникация и принятие управленческих решений.

### **Раздел (тема 6) дисциплины**

#### **Современные модели в менеджменте и концепции управления**

##### ***Вариант 1***

1. Дайте общую характеристику системы сбалансированных показателей.
2. Назовите авторов-представителей концепции проектного менеджмента.
3. Назовите наиболее известных представителей стратегического менеджмента в теории управления за рубежом.

##### ***Вариант 2***

1. Охарактеризуйте особенности проектного менеджмента.
2. Раскройте специфику стратегического менеджмента.
3. Кто является автором концепции маркетинг-менеджмента?

#### **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:**

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он очень слабо ответил на вопрос (ы) варианта;
- 2 балла выставляется обучающемуся, если он ответил полностью на один вопрос варианта, либо дал не полные ответы на все вопросы;
- 3 балла выставляется обучающемуся, если он правильно ответил на все вопросы варианта.

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (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.

**4-3 баллов** (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.

**2-1 баллов** (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.

## 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### ТЕСТЫ по вариантам ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА»

#### Вариант 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.

##### 2. Классификация ролей менеджера, предложенная Г. Минцбергом, характеризует

- а) содержание и объем работы менеджера;
- б) разделение труда руководителей;
- в) руководящие должности в организации.

##### 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.

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.

##### 5. Как называлась первая управленческая революция?

- а) «индустриальный бизнес»;
- б) производственно-строительная;
- в) религиозно-коммерческая;
- г) светско-административная;
- д) бюрократическая.

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

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

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.

##### 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.

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.

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.

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.

12. Какая функция менеджмента включает целеполагание?

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

13. ... - передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение

- а) декомпозиция;
- б) делегирование;
- в) департаментализация.

14. 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.

15. Условия эффективного функционирования механистической организации

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

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

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

17. .... - выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в силу должностных обязанностей для выполнения определенных задач

- а) организационное решение;
- б) индивидуальное решение;
- в) операционное решение.

18. Какое решение не требует больших затрат времени и ресурсов?

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

19. 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;

20. Этика - это

- а) совокупность процедур, правил и принципов внутреннего распорядка организации;
- б) совокупность норм и правил нравственного поведения;
- в) возможная область управляющего воздействия;
- г) все перечисленное выше.

21. Что выявляется при анализе факторов внешней среды

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

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

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

23. 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.

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

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

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

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

26. Какие теории были направлены на идентификацию потребностей

- а) содержательные;
- б) процессуальные;
- в) те и другие.

27. 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.

28. 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.

29. Конфликт – это

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

30. Стилль 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.

**31. Принцип правовой закономерности означает:**

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

**32. Административные методы относятся к следующему виду специфических методов:**

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

**33. . Оптимальная величина сферы контроля**

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

**34. 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.

**35. Подходы к постановке цели делятся на:**

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

**36. Какой уровень управления координирует работу непосредственных исполнителей:**

- а) институциональный;
- б) управленческий;
- в) технический.

**37. Совокупность принципов, ценностей, убеждений, которые разделяют большинство работников организации:**

- а) стратегия;
- б) миссия;
- в) организационная культура;
- г) имидж организации.

**38. На выбор стратегии влияют:**

- а) угрозы;
- б) сильные и слабые стороны организации;
- в) мнение владельцев акции;
- г) уровень риска;
- д) все варианты верны.

**39. 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.

**40. Какая черта не является характеристикой корпоративной организации:**

- а) работники обладают широкой специализацией;
- б) приоритет интересов организации над личными интересами;
- в) наличие иерархии или соподчинения;
- г) все ответы верны.

## Вариант 2

**1. Понятие «менеджмент» включает следующее**

- а) процесс или последовательность действий;
- б) аппарат управления;
- в) наука управления;
- г) искусство управления;
- д) всё выше перечисленное.

**2. К какой группе относится роль «связующее звено»:**

- а) межличностные роли;
- б) информационные роли;
- в) роли, связанные с принятием решений;
- г) организационные роли.

**3. Организация как социальный институт**

- а) является закрытой системой;
- б) является открытой системой;
- в) не является системой.

**4. Какой подход к определению этичности используется при распределении вознаграждений?**

- а) утилитарный;
- б) нравственно-правовой;
- в) социальной справедливости.

**5. Как называлась вторая управленческая революция?**

- а) «индустриальный бизнес»;
- б) производственно-строительная;
- в) религиозно-коммерческая;
- г) светско-административная;
- д) бюрократическая.

**6. Появление управления как особого вида деятельности, зарождение письменности произошло во время**

- 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

**7. Какие цели формулируются на низовом уровне управления?**

- а) долгосрочные цели
- б) среднесрочные цели
- в) оперативные цели

**8. Представители какой школы управления стремились усовершенствовать операции ручного труда на основе использования методов наблюдения, логики, замеров, анализа?**

- а) школа количественных методов или науки управления
- б) школа поведенческих наук
- в) школа человеческих отношений
- г) административная школа
- д) школа научного управления

**9. Какая научная школа впервые предложила рассматривать управление как процесс**

- а) школа научного управления
- б) административная школа
- в) школа человеческих отношений
- г) школа поведенческих наук
- д) школа количественных методов или науки управления

**10. Использовать моделирование при решении управленческих задач предложила**

- а) школа научного управления
- б) административная школа
- в) школа человеческих отношений
- г) школа поведенческих наук
- д) школа количественных методов или науки управления

**11. Какой научный подход предложил рассматривать управление как совокупность взаимосвязанных функций?**

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

**12. Какая научная школа полагала, что социальное взаимодействие работников в процессе труда ведет к повышению удовлетворенности и производительности труда?**

- а) школа научного управления
- б) административная школа
- в) школа человеческих отношений
- г) школа поведенческих наук
- д) школа количественных методов или науки управления

**13. Полномочия – это**

- а) реальная возможность влиять на поведение людей
- б) ограниченное право использовать ресурсы и влиять на других сотрудников
- в) обязательство выполнять имеющиеся задачи

**14. Какой тип взаимодействия в организации предполагает деления организационных структур на две группы: механистические и органические?**

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

15. Препяды на пути коммуникаций – это

- а) восприятие
- б) семантические барьеры
- в) причины искажения информации

16. Преимуществами функциональной структуры являются

- а) рост качества выполнения специализированных работ
- б) укрепление вертикальных связей
- в) все выше перечисленное
- г) нет правильного ответа

17. Какое решение требует наибольших затрат времени и объёма информации?

- а) интуитивное
- б) основанное на опыте, суждении
- в) рациональное

18. Модель- это

- а) метод принятия решений на основе анализа альтернатив
- б) абстрактное представление реального объекта, отражающее его основные свойства
- в) уменьшенная или увеличенная копия

19. Что не является видом текущих планов?

- а) долгосрочные планы
- б) функциональные планы
- в) единовременные планы

20. Что определяется как «реальная возможность влиять на поведение других людей»

- а) власть
- б) лидерство
- в) управление
- г) нет правильного ответа

21. Контроль- это

- а) процесс наблюдения за деятельностью работников
- б) процесс обеспечения достижения организацией своих целей
- в) функция управления, направленная на выявление соответствия принятых решений фактическому состоянию

22. Предварительный контроль осуществляется

- а) в области человеческих ресурсов
- б) в области материальных ресурсов
- в) в области финансовых ресурсов
- г) все перечисленное выше

23. Условия эффективной работы органической организации

- а) использование сложной технологии
- б) динамичное, неопределенное внешнее окружение
- в) высокая организационная культура
- г) все выше перечисленное
- д) нет правильного ответа

24. Какая коммуникационная сеть характерна для централизованного типа власти?

- а) «всеканальная»
- б) «цепочка»
- в) «колесо»

25. Кто считал, что на удовлетворённость и неудовлетворённость работника влияют разные группы факторов

- а) А. Маслоу
- б) Ф. Герцберг
- в) Д. МакКлелланд

26. Формальная группа – это

- а) спонтанно возникающая группа людей, объединённых одной целью
- б) группа, созданная для участия в формальных церемониях
- в) группа, созданная по воле руководителя для решения определенных задач и целей

27. Вознаграждение - это

- а) всё, что человек считает ценным для себя
- б) то, что даёт человеку организация
- в) то, что даёт сама работа

28. Причиной появления неформальной организации является

- а) неудовлетворённость индивидуальных потребностей
- б) социальное взаимодействие
- г) все перечисленное выше
- д) нет правильного ответа

29. Какой пункт не укладывается в приведенную ниже классификацию конфликтов?

- а) внутриличностные
- б) межличностные
- в) между личностью и группой
- г) межгрупповые
- д) дисфункциональные

30. Сфера контроля - это

- а) количество работников в организации
- б) число непосредственных подчиненных одного руководителя
- в) объем работы руководителя.

**31. Виды разделения труда в организации**

- а) горизонтальное и вертикальное;
- б) специализированное и вертикальное;
- в) диагональное и горизонтальное.

**32. Среда прямого воздействия включает такие факторы, как**

- а) поставщики, научно-технический прогресс, экономические факторы;
- б) государственные органы, законодательство, поставщики, потребители, конкуренты;
- в) политические факторы, потребители, профсоюзы.

**33. Классификация технологий по Джоан Вудворт включает:**

- а) мелкосерийное, массовое и непрерывное производство;
- б) многозвенные, посреднические и интенсивные технологии.

**в) мелкосерийное, непрерывное производство, многозвенные технологии.**

**34. Методы управления это:**

- а) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей
- б) совокупность факторов, определяющих возможность и необходимость менеджмента
- в) правила и нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений.

**35. Классификация целей по функциям включает:**

- а) организационные, групповые, индивидуальные цели;
- б) мотивационные, оперативные, стратегические цели;
- в) маркетинговые, финансовые, производственные цели.

**36. Укажите факторы, влияющие на принятие решений:**

- а) среда принятия решений;
- б) преграды на пути коммуникаций;
- в) все ответы верны.

**37. Установление целей на уровне прошлых лет с учётом инфляции предполагает**

- а) стратегия стабильности;
- б) стратегия роста;
- в) стратегия сокращения;
- г) стратегия дифференциации.

**38. Проект - это:**

- а) долгосрочный, комплексный план, направленный на достижение целей организации;
- б) конкретные правила, осуществляемые в определенной ситуации;
- в) сложная работа, которая должна быть выполнена в заранее установленные сроки с заданным уровнем качества и при ограниченности ресурсов.

**39. Единовременные планы делятся на:**

- а) процедуры и правила;
- б) программы и проекты;
- в) процедуры, правила, программы, проекты.

**40. В данной ситуации рекомендуется стратегия роста, в связи с тем, что отрасль развивается быстрыми темпами и позиции организации сильные:**

- а) «Звезда»;
- б) «Дойная корова»;
- в) «Собака»;
- г) «Дикие кошки».

## Вариант 3

### 1. Функции управления включают

- а) планирование, распорядительство, организация, координация, контроль
- б) планирование, организация, мотивация, контроль, координация
- в) планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация, принятие решений.

### 2. К какой группе относится роль «предприниматель»

- а) межличностные роли
- б) информационные роли
- в) роли, связанные с принятием решений
- г) управленческие роли

### 3. Выберите правильное определение понятия «предприниматель»

- а) человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового предприятия, разработкой нового продукта или технологии
- б) собственник предприятия
- в) инициативный руководитель

### 4. Социальная ответственность – это

- а) принципы нравственного поведения
- б) определенный уровень добровольного отклика со стороны организации на социальные проблемы
- в) готовность принять санкции в случае допущенных нарушений

### 5. Как называлась третья управленческая революция?

- а) «индустриальный бизнес»
- б) производственно-строительная
- в) религиозно-коммерческая
- г) светско-административная
- д) бюрократическая

### 6. Менеджмент как наука появился во время

- 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

### 7. Миссия организации - это

- а) получение прибыли, производя и продавая качественные товары
- б) минимизация затрат и максимизация доходов
- в) общая цель организации, объясняющая причину ее существования

### 8. Впервые отделить управленческие функции от выполнения

### производственной работы предложили представители

- а) школа количественных методов или науки управления
- б) школа поведенческих наук
- в) школа человеческих отношений
- г) административная школа
- д) школа научного управления

### 9. Какая школа уделяла наибольшее внимание процессу принятия управленческих решений?

- а) административная школа
- б) школа человеческих отношений
- в) школа научного управления
- г) школа количественных методов или науки управления
- д) школа поведенческих наук

### 10. Основателями какой научной школы являются М.П.Фоллетт, Э. Мэйо?

- а) школа научного управления
- б) административная школа
- в) школа человеческих отношений
- г) школа поведенческих наук
- д) школа количественных методов или науки управления

### 11. Какой научный подход полагает, что не существует наилучших, универсальных методов, а эффективность управленческих решений зависит от многих внешних и внутренних факторов?

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

### 12. Полномочия делегируются

- а) должности
- б) индивидууму
- в) руководителю

### 13. Что не относится к ограничениям полномочий

- а) ресурсы организации
- б) должностные инструкции
- в) законодательство
- г) культура организации

### 14. Сообщение представляет собой

- а) информацию о намерениях организации
- б) информацию, закодированную с помощью символов
- в) информацию о выпуске новой продукции

### 15. Департаментализация - это

- а) процесс группирования схожих работ и выполняющих их работников
- б) деление организации на крупные блоки
- в) все выше перечисленное

**16. Недостатками продуктовой организационной структуры являются**

- а) дублирование функций
- б) функционализм
- в) все выше перечисленное
- г) нет правильного ответа

**17. Диагноз проблемы в рамках рационального решения предполагает**

- а) определение причин отклонения результатов от стандартов
- б) выявление дополнительных возможностей повышения эффективности
- в) правильны все ответы
- г) нет правильного ответа

**18. Теория ожиданий В. Врума относится к группе**

- а) содержательных теорий
- б) процессуальных теорий
- г) нет правильного ответа

**19. Производственный план подразделения является**

- а) долгосрочным планом
- б) среднесрочным планом
- в) краткосрочным планом

**20. Ситуация в которой нельзя точно предсказать результат, но можно определить его вероятность называется**

- а) ситуация определенности
- б) ситуация риска
- в) ситуация неопределенности
- г) нет правильного ответа

**21. Что определяется как совокупность методов, использующих накопленный в прошлом опыт и текущие допущения насчёт будущего с целью его определения?**

- а) дерево решений
- б) прогнозирование
- в) планирование

**22. Функцией заключительного контроля является**

- а) предоставление информации для дальнейшего управленческого цикла
- б) создание основы для мотивации деятельности
- в) оценка эффективности деятельности организации
- г) все выше перечисленное

**23. Какую составляющую управленческой деятельности А. Файоль считал основной?**

- а) техническая деятельность
- б) коммерческая деятельность
- в) финансовая деятельность
- г) защитная деятельность
- д) бухгалтерская деятельность
- е) администрирование

**24. Какая коммуникационная сеть эффективна при решении сложных проблем?**

- а) «колесо»
- б) «цепочка»
- в) «всеканальная»

**25. Потребность – это**

- а) психологическое или физиологическое ощущение недостатка чего-либо
- б) внутреннее ощущение дискомфорта, требующее устранения
- в) внутренняя движущая сила

**26. Факторы, тормозящие применение моделирования в управлении**

- а) недостаточный уровень понимания значения моделирования
- б) дороговизна разработки и приобретения управленческих моделей
- в) все перечисленные выше
- г) нет таких факторов

**27. Какой формальной группе делегируются полномочия для выполнения одного или комплекса заданий?**

- а) комитету
- б) рабочей группе
- в) командной группе

**28. Что не является характеристикой неформальной организации?**

- а) социальный контроль
- б) неформальный лидер
- в) взаимопомощь
- г) сопротивление переменам

**29. Современная конфликтология рассматривает конфликт как**

- а) неизбежное, необходимое явление;
- б) помеху достижению целей;
- в) все перечисленное;
- г) нет правильного ответа.

**30..... – человек, авторитет которого признается другими работниками**

- а) руководитель;

- б) предприниматель;
- в) лидер.

**31. Ценности - это:**

- а) правила поведения, установленные в организации;
- б) нормы нравственного поведения;
- в) средства удовлетворения потребностей.

**32. Разделение работы, выполняемой организацией, на отдельные специализированные задания - это**

- а) вертикальное разделение труда;
- б) горизонтальное разделение труда.
- в) специализированное разделение труда.

**33. Классификация целей по уровню определения включает:**

- а) производственные и маркетинговые цели;
- б) стратегические и оперативные цели;
- в) организационные, личные и групповые цели.

**34. Человек или группа людей, которые осуществляют целенаправленное воздействие на управляемую систему:**

- а) субъект управления;
- б) объект управления;
- в) отправитель;
- г) аппарат управления.

**35. Разбиение общей цели на более конкретные:**

- а) делегирование;
- б) декомпозиция;
- в) централизация;
- г) департаментализация.

**36. Выбор на основе объективного**

**аналитического процесса это:**

- а) организационное решение;
- б) рациональное решение;
- в) личное решение.

**37. Установление целей на уровне значительно превышающий уровень прошлых лет предполагает**

- а) стратегия стабильности;
- б) стратегия роста;
- в) стратегия сокращения;
- г) стратегия низких издержек..

**38. Какую стратегию рекомендует использовать матрица БКГ в квадрате «собака»?**

- а) сокращения;
- б) роста;
- в) комбинирования;
- г) ограниченного роста.

**39. В какой концепции делегирования полномочий учитывается мнение работника?**

- а) классическая концепция;
- б) концепция принятия полномочий;
- в) все ответы верны.

**40. Реализация стратегии предполагает разработку:**

- а) тактических планов, процедур и правил
- б) проектов и программ
- в) внутренней координации и распределения ресурсов.

## Вариант 4

### 1. Разделение труда является

- а) принципом управления;
- б) характеристикой организации;
- в) все перечисленное выше;
- г) нет правильного ответа.

### 2. К какой группе относится роль «представитель»

- а) межличностные роли;
- б) информационные роли;
- в) роли, связанные с принятием решений;
- г) организационные роли.

### 3. Какое определение раскрывает понятие «социальная ответственность»

- а) степень добровольного отклика организации на проблемы общества;
- б) ответственность перед работниками организации;
- в) ответственность общества перед организацией.

### 4. Какое утверждение наиболее верно:

- а) менеджер- это человек, деятельность которого направлена на достижение конкретных целей;
- б) менеджер- это человек выполняющий работу посредством других людей;
- в) менеджер- это человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового производства.

### 5. Как называлась пятая управленческая революция?

- а) «индустриальный бизнес»;
- б) производственно-строительная;
- в) религиозно-коммерческая;
- г) светско-административная;
- д) бюрократическая.

### 6. Какой пункт не является названием административного аппарата?

- а) функциональный;
- б) обслуживающий;
- в) консультативный;
- г) личный.

### 7. Являются ли научные подходы взаимоисключающими?

- а) да;
- б) нет;
- в) частично.

### 8. Кто является основоположником метода «управление по целям»?

- а) М Вебер;
- б) П. Друкер;
- в) Ф. Тейлор;

### 9. Нормирование и стимулирование труда, с целью повышения его эффективности, являются основополагающими идеями

- а) школы количественных методов или науки управления;

- б) школы поведенческих наук;
- в) школы человеческих отношений;
- г) административной школы;
- д) школы научного управления.

### 10. Какая научная школа ставила своей целью разработать принципы управления, следуя которым организация непременно достигнет успеха?

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

### 11. Какая научная школа предложила рассматривать эффективность работника как основу эффективности организации?

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

### 12. Системный подход был предложен

- а) школой научного управления;
- б) административной школой;
- в) школой человеческих отношений;
- г) школой поведенческих наук;
- д) школой количественных методов.

### 13. Отделение управления от собственности и появление профессиональных менеджеров - основное содержание

- 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.

### 14. Какие цели предполагают усиление конкурентной позиции фирмы на рынке

- а) стратегические цели;
- б) долгосрочные цели;
- в) краткосрочные цели.

### 15. Недостатком какой структуры является нарушение принципа единоначалия?

- а) матричной;
- б) дивизионной;
- в) бюрократической;
- г) нет правильного ответа.

### 16. К достоинствам какой структуры относится возможность роста организации путем диверсификации?



- а) функциональная;
- б) линейная;
- в) продуктовая;
- г) матричная.

17. Мотивация – это

- а) совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности для достижения целей;
- б) процесс формирования определенного желательного поведения работника;
- в) процесс использования стимулов;
- г) нет правильного ответа.

18. Принятие решений - это

- а) социально-психологический акт, осуществляемый руководителем;
- б) заключение, вывод из чего-нибудь;
- в) выбор одной из альтернатив.

19. Комитеты бывают

- а) специальные;
- б) постоянные;
- в) все перечисленное выше;
- г) нет правильного ответа.

20. На каком этапе стратегического планирования определяется конкурентоспособность организационной культуры

- а) определение миссии и целей;
- б) анализ внешней среды;
- в) анализ внутренней среды;
- г) анализ стратегических альтернатив;
- д) выбор стратегии;
- е) реализация стратегии.

21. Какая функция включает этапы установления стандартов, сравнения результатов со стандартами, проведения корректировок

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

22. Масштаб допустимых отклонений – это

- а) пределы, в которых отклонение результата от стандарта не требует корректировок;
- б) количественная характеристика стандарта;
- в) все выше перечисленное.

23. Какой этап процесса коммуникации предполагает превращение символов отправителя в мысли получателя?

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

24. Какой коммуникационный стиль характеризует концентрация внимания на себе, чтобы вызвать реакцию других на своё поведение

- а) «открытие себя»;
- б) «реализация себя»;
- в) «замыкание в себе»;
- г) «защита себя»;
- д) «торговаться за себя».

25. Стимул определяется как

- а) потребность, имеющая определенную направленность;
- б) побуждение к действию;
- в) рычаг воздействия на работника.

26. Характеристикой внешней среды не является

- а) сложность;
- б) неопределенность;
- в) подвижность;
- г) комплексность

27. Какая потребность не входит в число приобретенных с опытом, по мнению Д. МакКлелланда?

- а) потребность власти;
- б) потребность безопасности;
- в) потребность причастности;
- г) потребность успеха.

28. Хотторнский эффект предполагает, что

- а) результаты эксперимента неадекватны, завышены, так как существует повышенный интерес, внимание к нему;
- б) существуют социальные факторы, влияющие на поведение людей;
- в) все выше перечисленное;
- г) нет правильного ответа.

29. Методы управления конфликтом бывают

- а) межличностные;
- б) структурные;
- в) те и другие;
- г) нет правильного ответа.

30. Лидер - это

- а) лицо, пользующееся наибольшим авторитетом в коллективе;

- б) лицо, обладающее властными полномочиями;**
- в) лицо, выполняющее работу при помощи других людей.**

**31. Уровни управления формируются в результате:**

- а) горизонтального разделения управленческого труда;
- б) вертикального разделения управленческого труда;
- в) диагонального разделения управленческого труда.

**32. Управленческий уровень в организации это:**

- а) руководители высшего звена;
- б) руководители среднего звена;
- в) руководители низового звена.

33. Технология – это

- а) способ преобразования ресурсов в товары и услуги;**
- б) оборудование, инструменты, здания, сооружения, коммуникации;**
- в) фактор внешней среды.**

34. ... - является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды

- а) поведение руководителя;**
- б) индивидуальное поведение;**
- в) поведение в группе.**

**35. По уровню разработки цели бывают:**

- а) организационные, групповые, личные;
- б) стратегические, оперативные;
- в) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.

**36. Решения бывают:**

- а) коллективные и индивидуальные;
- б) централизованные и децентрализованные;
- в) рациональные и интуитивные.**

37. Установление целей ниже уровня прошлых лет предполагает

- а) стратегия стабильности;**
- б) стратегия роста;**
- в) стратегия сокращения;**
- г) стратегия дифференциации.**

38. Принцип единоначалия предполагает, что

- а) у каждого работника должен быть один непосредственный руководитель;**
- б) работа, выполняемая для достижения общих целей должна координироваться одним руководителем;**
- в) во главе организации должен быть один руководитель.**

**39. Какой этап процесса рационального решения проблемы предполагает определение степени решения проблемы:**

- а) диагностика проблемы;
- б) оценка альтернатив;
- в) реализация решения;
- г) оценка решения.

**40. Строительство нового гипермаркета торговой сети «Европа» является стратегией роста. Какой вид роста:**

- а) внутренний;
- б) горизонтальный;
- в) вертикальный.**

## Вариант 5

### 1. Объект управления - это

- а) предмет материального мира или социальной реальности;
- б) отдельный человек или группа людей, которые осуществляют целенаправленные действия;
- в) социальные системы.

### 2. Общие характеристики организаций:

- а) ресурсы;
- б) зависимость от внешней среды;
- в) разделение труда;
- г) все ответы верны.

### 3. Роли делятся на:

- а) межличностные; информационные; управленческие;
- б) связанные с принятием решений, межличностные, организационные;
- в) информационные, связанные с принятием решений, межличностные.

### 4. Логическая взаимосвязь между уровнями управления и функциональными областями - это:

- а) скалярная цепь;
- б) структура;
- в) управление;
- г) коммуникационная сеть.

### 5. Супруги Гилбретт были представителями:

- а) школы административного управления;
- б) школы количественных методов;
- в) школы научного управления;
- г) школы поведенческих наук.
- д) школы человеческих отношений

### 6. Инфраструктура менеджмента - это:

- а) совокупность факторов, определяющих возможность и необходимость менеджмента как особого вида деятельности;
- б) правила и нормы, которыми руководствуются руководители в процессе принятия решений;
- в) условия осуществления управленческой деятельности.

### 7. Когда появился менеджмент как особый вид деятельности

- а) в конце XX века;
- б) примерно 7 тыс. лет назад;
- в) в конце XIX - начале XX века.

### 8. Как внешняя среда влияет на процесс планирования?

- а) постоянно меняется и требует регулярной

корректировки планов;

- б) оказывает негативное влияние, мешая достижению целей;
- в) создает дополнительные возможности для развития организации.

### 9. Широкая сфера контроля:

- а) приводит к образованию плоской структуры;
- б) приводит к формированию многоуровневой структуры;
- в) не влияет на структуру.

### 10. Строительство Вавилонской башни и Висячих садов Семирамиды произошло 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.

### 11. Внутренняя среда организации включает следующие переменные:

- а) структура, ресурсы, технология, задачи, люди;
- б) цели, структура, задачи, технология, люди;
- в) цели, уровни управления, разделение труда, задачи, люди.

### 12. Хотгорнский эксперимент послужил предпосылкой возникновения

- а) школы научного управления;
- б) школы человеческих отношений;
- в) школы поведенческих наук;
- г) школы количественных методов.

### 13. Принципы управления - это:

- а) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки цели и обеспечения их достижения;
- б) единство процессов управления;
- в) правила или нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений;
- г) заслуга школы административного управления.

### 14. Какие потребности являются первичными для человека:

- а) вода, еда, сон, отдых, безопасность;
- б) общение, чувство собственной полезности и значимости.
- в) театр, кино, музыка.

### 15. Укажите правильную

**последовательность этапов процесса контроля:**

- а) оценка результатов, установление стандартов, корректирующие действия;
- б) установление стандартов, корректирующие действия, сравнение результатов со стандартами;
- в) установление стандартов, сравнение результатов со стандартами, корректирующие действия

16. Схематичное представление последовательности принятия решений это:

- а) дерево решений;
- б) платежная матрица;
- в) моделирование.

17. Процесс рационального решения проблемы не включает следующий этап:

- а) оценка решения;
- б) анализ ситуации;
- в) диагностика проблемы;
- г) выбор альтернативы.

18. Что не является этапом процесса коммуникации?

- а) зарождение идеи;
- б) кодирование сообщения;
- в) обратная связь;
- г) декодирование.

19. Какая коммуникационная сеть предполагает обмен информацией посредством центрального звена:

- а) «всеканальная»;
- б) «колесо»;
- в) «цепочка»;
- г) «звезда».

20. Какие цели обеспечивают достижение стратегических целей и разрабатываются на среднем и низовом уровне управления:

- а) долгосрочные;
- б) оперативные;
- в) организационные.

21. Какой из видов стратегии не входит в классификацию:

- а) ограниченного роста
- б) комбинированная
- в) роста
- г) сокращения
- д) «сбор урожая»

22. Анализ внутренней среды предполагает:

- а) выявление слабых и сильных сторон организации;

- б) выявление конкурентов и анализ их деятельности;
- в) выявление угроз и возможностей;
- г) анализ целей организации.

23. Выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правильный, это:

- а) интуитивное решение;
- б) решение, основанное на суждении;
- в) рациональное решение.

24. Ситуация, в которой результат точно не известен и невозможно определить вероятность его получения носит название:

- а) ситуация определенности;
- б) ситуация риска;
- в) ситуация неопределенности.

25. В каком квадрате матрицы БКГ нет четких рекомендаций по выбору стратегии:

- а) «Звезда»;
- б) «Дойная корова»;
- в) «Собака»;
- г) «Дикая кошка».

26. Главной задачей какого аппарата (штаба) является выполнение указаний непосредственного руководителя:

- а) консультационный аппарат;
- б) обслуживающий аппарат;
- в) личный аппарат.

27. Преимуществами традиционной структуры являются:

- а) отсутствие горизонтальной связи;
- б) рост организации за счет диверсификации;
- в) развитие вертикальных связей в организации;
- г) все ответы верны.

28. К какой категории менеджеров можно отнести заместителя исполнительного директора компании по маркетингу?

- а) линейный менеджер;
- б) аппаратный (штабной) менеджер;
- в) функциональный менеджер.

29. Линейное программирование применяется для:

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

**30. В компании, производящей мебель, работает 90 человек. Генеральному Директору подотчетно 12 человек. Один из заместителей Генерального - его жена - Коммерческий директор. Финансовый директор уехал в отпуск. Его заменяет Главный бухгалтер. Сфера контроля (норма управляемости) Генерального составляет:**

- а) 10 человек;
- б) 11 человек;
- в) 12 человек;
- г) 13 человек;
- д) 90 человек.

**31. Основной причиной сопротивления организационным изменениям является:**

- а) неправильная последовательность действий;
- б) консервативность людей;
- в) внешние обстоятельства;
- г) недостаток ресурсов для осуществления изменений.

**32. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующий источник власти:**

- а) традиционная власть;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) власть, основанная на принуждении;
- г) экспертная власть.

**33. Определенная последовательность действий, которые должны быть осуществлены в конкретной ситуации:**

- а) правила;
- б) процедура;
- в) тактический план.

**34. Что означает «принцип исключения»?**

- а) необходимо контролировать критически важные параметры деятельности организации;
- б) необходимо контролировать исключительные ситуации в уникальных случаях;
- в) в процессе контроля отбрасываются наименее важные виды деятельности.

**35. Положительный результат деятельности организации - это:**

- а) производство продукции;
- б) предоставление услуг;
- в) превышение доходов над расходами;
- г) все вместе взятое.

**36. Лидерство – это:**

- а) возможность поощрять и наказывать;
- б) способность влиять на подчиненных;

в) возможность влиять на других для достижения общих целей.

**37. Когда работнику даются противоречивые указания - это:**

- а) межличностный конфликт;
- б) межгрупповой конфликт;
- в) внутриличностный конфликт;
- г) конфликт между группой и личностью.

**38. Отметьте ответ, не относящийся к стилю руководства:**

- а) либеральный;
- б) доминирующий;
- в) автократичный;
- г) демократичный.

**39. Когда сотрудник получает дополнительное вознаграждение за перевыполнение нормы - это:**

- а) стимулирование;
- б) мотивирование;
- г) справедливое вознаграждение.

**40. В каких ситуациях по Фидлеру более эффективен стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения?**

- а) наиболее благоприятных;
- б) умеренно благоприятных;
- в) наименее благоприятных.

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:**

- 1 балл выставляется обучающемуся, если при тестировании доля правильных ответов составляет менее 50 %;
- 2 балла выставляется обучающемуся, если при тестировании доля правильных ответов составляет более 50 %;
- 3 балла выставляется обучающемуся, если при тестировании доля правильных ответов составляет 90-100 %.

**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**.

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

« 01 » 09 2023г.

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

Современные теории менеджмента  
(наименование дисциплины)

38.04.02 Менеджмент  
(код и наименование ОПОП ВО)

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## Вопросы для коллоквиумов, собеседования

по дисциплине Современные теории менеджмента  
(наименование дисциплины)

### Раздел (тема 1) дисциплины

#### Природа управления, понятие и сущность менеджмента

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?



### **Раздел (тема 3) дисциплины**

#### **Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.; влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента**

1. Охарактеризуйте особенности американской модели менеджмента.
2. В чем состоит сущность европейской модели управления?
3. Каковы признаки «японского менеджмента»?
4. Каковы особенности управления в японских фирмах?
5. Что предполагает под собой принцип «система пожизненного найма»?
6. Проанализируйте зарубежный опыт управления.
7. Приведите примеры организации управления в американских, западноевропейских и японских фирмах.
8. В чем состоит опыт менеджмента за рубежом и каковы возможности его использования в России?
9. Проведите сравнительный анализ управленческой деятельности в ряде стран. Выявите основные отличия.
10. Охарактеризуйте основные тенденции развития «управления» за рубежом.

### **Раздел (тема 5) дисциплины**

#### **Методологические основы менеджмента**

1. Что такое «метод управления»?
2. Что Вы понимаете под «методологией исследования»?
3. Перечислите методы управления, применяемые в современном менеджменте.
4. Какие группы методов Вы знаете?
5. Какие методы относятся к группе общенаучных методов исследования, а какие – к группе специфических методов исследования?
6. Назовите основные классификационные группы методов управления.
7. Охарактеризуйте методы управления и их классификацию по основным направлениям.
8. К какой группе относят организационно-административные, экономические и социально-психологические методы? Поясните основное их содержание и направленность.
9. Определите, с помощью каких методов управляется учебная группа в процессе проведения занятия.
10. Охарактеризуйте направления и содержание методов стратегического развития организации.

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:**

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время собеседования и доля правильности его ответов была менее 50 %;
- 2 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время собеседования и доля правильности его ответов была равна 50 %;
- 3 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время собеседования и доля правильности его ответов была более 50 %.

***Шкала оценивания:*** 6 балльная

***Критерии оценивания:***

**6-5 баллов** (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.

**4-3 баллов** (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.

**2-1 баллов** (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.

## Перечень дискуссионных тем для круглого стола (дискуссии, полемики, диспута, дебатов)

по дисциплине Современные теории менеджмента  
(наименование дисциплины)

**Дискуссионные темы охватывают следующие разделы дисциплины:**

- Раздел (тема 1) дисциплины - «Природа управления, понятие и сущность менеджмента»
- Раздел (тема 3) дисциплины - «Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.; влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента»

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (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.

**4-3 баллов** (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.

**2-1 баллов** (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.

## **Перечень вопросов для контрольного опроса**

по дисциплине Современные теории менеджмента  
(наименование дисциплины)

### **Раздел (тема 2) дисциплины**

#### **Условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента**

1. Что такое менеджмент? Какова история его происхождения?
2. Охарактеризуйте историю возникновения менеджмента с точки зрения управленческих революций.
3. Какие этапы можно выделить в эволюции менеджмента?
4. Охарактеризуйте исторические этапы развития и становления концепции современного менеджмента в рыночной экономике.
5. Какой этап развития менеджмента связывают с деятельностью царя Хаммурапи, а какой – с зарождением письменности в Древнем Шумере?
6. Назовите основные научные школы современного менеджмента.
7. Охарактеризуйте научные школы в теории управления. Дайте им краткую характеристику.
8. Каковы факторы эволюции менеджмента? Почему сначала был научный (рациональный) подход к управлению (Ф.У. Тейлор), а позднее возникла необходимость гуманизации в отношениях управления?
9. Каковы основные научные достижения основателя школы научного менеджмента Ф.У. Тейлора?
10. Назовите принципы менеджмента, предложенные основателем классической (административной) школы менеджмента А. Файолем.
11. Какой принцип А. Файоля, названный им «честь мундира», трансформировался в современном бизнесе и управлении?
12. Назовите особенности школы человеческих отношений и поведенческих наук.
13. Какие основные направления были изучены при школе с позиции количественных методов? Какие ученые внесли основной вклад в развитие данной школы?
14. Какие научные подходы в управленческой науке Вам известны.
15. Назовите отличие системного подхода от процессного. Изменились ли современные подходы к управлению в XXI в.?

## **Раздел (тема 4) дисциплины**

### **Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Природа и состав функций менеджмента**

1. Что означает «закон» и «закономерность»?
2. Относятся ли категории «закон» и «закономерность» к одной группе?
3. Назовите закономерности управленческой деятельности.
4. Что такое принципы управления и как они связаны с методами управления?
5. Какие принципы управления Вам известны?
6. Что означает понятие «функция управления»?
7. Какие основные функции менеджмента Вам известны?
8. Какие связующие процесса управления Вам известны?
9. На Ваш взгляд, являются ли функции управления взаимосвязанными?  
Поясните свой ответ.
10. На какие вопросы даёт нам ответ функция «планирование»?
11. Что включает в себя функция «организация»?
12. Какая функция предполагает побуждение себя и других к действию для достижения общей цели?
13. В чем состоит суть функции «координация» и функции «мотивация»?
14. Что такое «контроль»? Какие этапы контроля Вам известны?
15. Что такое «решение» и «коммуникация»?

## **Раздел (тема 6) дисциплины**

### **Современные модели в менеджменте и концепции управления**

1. Назовите основные причины формирования новой управленческой парадигмы.
2. Какие факторы послужили причиной трансформации практики менеджмента в теоретические концепции?
3. В чем основные различия процессного, системного и ситуационного подхода в управлении?
4. В чем состоит принципиальное отличие современных концепций менеджмента и школ управления?
5. Какая из перечисленных в теме современных концепций управления кажется вам наиболее комплексной?
6. Дайте характеристику вклада системного и количественного подхода в менеджменте
7. Опишите эволюцию российской науки управления.

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:**

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время контрольного опроса и доля правильности его ответов была менее 50 %;
- 2 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время контрольного опроса и доля правильности его ответов была равна 50 %;
- 3 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы во время контрольного опроса и доля правильности его ответов была более 50 %.

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (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.

**4-3 баллов** (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.

**2-1 баллов** (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.

## Деловые (ролевые) игры

по дисциплине Современные теории менеджмента  
(наименование дисциплины)

### Раздел (тема 1) дисциплины

#### **Природа управления, понятие и сущность менеджмента**

##### Деловая игра «Робинзон».

Представьте себе, что Вы попали на необитаемый остров вулканического происхождения. Ваша задача - как можно быстрее построить лодку и покинуть остров.

Строительство лодки требует 100 рабочих дней. По условиям игры, Вы можете посвятить очередной день строительству лодки, если на этот день у вас есть еда, одежда и жилье.

Существуют следующие варианты обеспечения этими необходимыми для жизни условиями, требующими различных единовременных и текущих затрат, но и дающие разный эффект.

##### *I. Заготовка еды.*

###### 1. Сбор фруктов.

Один день сбора обеспечивает Вас пищей на три дня (включая день сбора).

###### 2. Рыбная ловля.

Один день рыбалки дает пищу на 5 дней, включая день рыбалки. Однако на изготовление рыболовной сети требуется 10 дней, кроме того, необходимо 7 дней на ремонт сети через каждые 12 выходов на рыбалку.

###### 3. Охота.

Один день охоты обеспечивает Вас пищей на 15 дней, включая день охоты. Однако на изготовление орудия охоты требуется 22 дня. Вероятность успешной охоты равна 50%.

4. Организация фермы. Строительство фермы занимает 20 дней. Один день работы на ферме дает пищу на 10 дней, включая день работы.

##### *II. Создание и содержание жилья*

###### 1. Хижина.

Первоначальных затрат не требует. Содержание - 4 дня/мес.

###### 2. Дом.

Строительство занимает 19 дней. Через каждые полгода жизни требуется 4 дня на ремонт. Содержание - 1 день в месяц.

##### *III. Изготовление одежды.*

###### 1. Простая одежда.

Первоначальных затрат не требует. Содержание - 3 дня в месяц.

###### 2. Набор одежды.

Изготовление занимает 5 дней. Содержание - 1 день работы через каждые 20 дней. Через каждые 3 месяца необходимо выделить 2 дня работы на ремонт одежды.

Заполнить дневник регистрации затрат времени (расписать ежедневную жизнь на острове). Выберите стратегию, обеспечивающую Вас едой, жильем и одеждой, одновременно решая главную задачу - постройку лодки. При этом используйте: из предложенных 4-х вариантов еды – 3; из 2-х предложенных вариантов одежды и жилья – по 1 (одному). Вы должны сделать правильный выбор еды, одежды и жилья, чтобы правильно рассчитать своё времяпребывание на острове и уплыть до 200-го дня.

#### **Раздел (тема 4) дисциплины**

### **Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Природа и состав функций менеджмента**

#### *Деловая игра «Честные предприниматели».*

*Цель.* Выявить умение студентов работать в группе, практика невербального общения.

*Необходимые материалы.* Карточки разных цветов (с одной стороны).

*Легенда.* Существует город-рынок, в котором действуют честные предприниматели, криминальный бизнес, представитель государственной власти и банковские структуры. Честные предприниматели ведут свой бизнес по всем правилам, установленным государством. Криминальный бизнес стремится вытеснить честных предпринимателей. Его преимущество в том, что он знает своих друзей и врагов «в лицо» и имеет право «убивать», а его состав не известен жителям города. Представитель государственной власти стремится следить за соблюдением законности и по возможности обезвредить криминалитет. Однако, как и честные предприниматели, он не знает, кто конкретно входит в мафию. Банковские структуры могут выдать кредит и этим спасти честного предпринимателя от преследований мафии.

*Ход игры.* Преподаватель объясняет студентам, что для успешного менеджера важно уметь ориентироваться в ситуации и «читать» поведение людей, и предлагает поупражняться в этих навыках. Он устанавливает, какой цвет карточки обозначает определенную роль и раздает карточки, предупреждая о том, что свою роль нужно от всех скрывать. Играющим предлагается закрыть глаза. Затем ведущий просит открыть глаза криминалитету. Этим игрокам надо познакомиться друг с другом и выбрать среди «мирного населения» жертву, указав на нее преподавателю. После этого они закрывают глаза. Ведущий предлагает активизироваться банковской структуре и выбрать среди игроков того, кто может получить кредит. Если будет выбран тот честный предприниматель, который должен погибнуть от руки мафии, то он получает жизнь. Выбрав объект и указав его ведущему, представитель банка закрывает глаза. После этого активизируется представитель государственной власти, которому необходимо вычислить одного из криминальных деятелей и обезвредить. Выбрав объект и указав его ведущему, он закрывает глаза. Ведущий предлагает открыть всем участникам игры глаза и сообщает, что начался новый рабочий день, но ночью криминальными структурами был убит



предприниматель такой-то, если ему был выдан кредит, то это тоже сообщается. Так же сообщается, кого обезвредили государственные органы (это может быть как криминалитет, так и по неведению - честный предприниматель). После этого он предлагает всем жителям города сообща решить, кто же может быть бандитом, для того, чтобы вывести его из игры. Когда кандидатура названа, этот человек выбывает из игры, предварительно сообщив (показав карточку), кем он был в игре. Цикл повторяется, пока одна из сторон не окажется в массовом превосходстве. Таким образом, цель участников игр заключается в том, чтобы на основе манеры поведения своих соседей распознать их роли. По желанию, роль ведущего может быть передана одному из студентов.

## **Раздел (тема 5) дисциплины**

### **Методологические основы менеджмента**

Проведите деловую игру, характеризующую актуальный (популярный) способ получения информации в социологических исследованиях.

*Деловая игра «Отборочное интервью при устройстве на работу»*

1. Цель игры – научить студентов (слушателей) правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала.

2. Условия и правила игры. В учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности. Ведущий объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы: планирования и найма сотрудников; мотивации, стимулирования и оплаты труда; трудовых и дисциплинарных отношений; профориентации и социальной адаптации; подготовки и продвижения кадров; изучения и оценки кадров; повышения качества трудовой жизни; охраны труда и техники безопасности (количество групп можно сократить до двух).

Для отбора претендентов используется панельное интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 5 мин на подготовку и 10 мин на выступление. В выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;
- продемонстрировать профессиональную компетентность;
- рассказать, что нового и полезного он может принести фирме.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе (табл.).

Пример оценки кандидатов  
в специальных карточках отборочной комиссии

Фамилии претендентов (кандидатов)	Критерии и оценки			Итого
	мотивы участия	профессиональная компетентность	практическая значимость	

1. Иванов И.И.	4	4	5	13
2. Петров П.П.	4	3	3	10
3. Сидоров С.С.	5	5	5	15
...	...	...	...	...

*Примечание.* Возможно, что у каждого члена комиссии имеется своя карточка, впоследствии итоги членов комиссии суммируются, образуя единый результат. Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.

### **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:**

- 1 балл выставляется обучающемуся, если студент не заинтересованно, но всё же принимал участие в деловой игре и доля правильности выполнения задания составляла менее 50%;
- 2 балла выставляется обучающемуся, если студент заинтересованно принимал участие в деловой игре и доля правильности выполнения задания была высока;
- 3 балла выставляется обучающемуся, если студент активно принимал участие в деловой игре и доля правильности выполнения задания составляла более 50%.

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 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.

**4-3 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.

**2-1 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.

## Кейс-задачи (конкретные ситуации)

по дисциплине Современные теории менеджмента  
(наименование дисциплины)

### Раздел (тема 2) дисциплины

### Условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента

#### *Конкретная ситуация «Практика студента в типографии»*

Только что вернувшегося из отпуска Федора Ивановича Розанова, директора одной из московских типографий, среди ночи разбудил телефонный звонок. Звонившим оказался Вадим Сергеевич Орлов, главный бухгалтер той же типографии. Голос у Орлова был очень взволнованный. Он что-то быстро и беспорядочно говорил. Из всего сказанного директор понял, что в типографии дела обстоят очень плохо, а самое главное - из достоверных источников главный бухгалтер узнал, что завтра в типографию прибывает налоговая полиция. Помимо этого Орлов извинился за то, что не мог подождать до утра, сообщил, что у него разболелось сердце, и он просто не знает, что можно в этой ситуации предпринять.

Директор пообещал главному бухгалтеру во всем завтра разобраться и после разговора лег спать. Однако сон улетучился, и в голову лезли разные странные мысли и воспоминания.

Федор Иванович Розанов начинал свой трудовой путь в той же самой типографии в далекие шестидесятые годы простым рабочим. Параллельно с работой он учился на вечернем отделении Московского полиграфического института. Окончив институт и проявив немало усердия и трудолюбия, он постепенно, ступенька за ступенькой, поднимался по служебной лестнице. К нему хорошо относилось начальство. Уже к началу восьмидесятых годов он стал директором. Работникам типографии нравилось, что он хорошо разбирается в производстве, знает все проблемы и нужды типографии, ведет себя демократично. Розанов, в свою очередь, не оставался безучастным ко всем проблемам типографии и считал ее своим вторым домом. Директор привык к четкой системе государственных заказов на книги, журналы, бланки, этикетки и другую печатную продукцию. Большую сложность в тот период составляло материально-техническое обеспечение типографии, но именно в этой сфере у Розанова были долголетние, надежные связи, которые почти никогда не подводили.

Все изменилось с началом перестройки.

В условиях перехода на рыночные отношения государственный заказ на печатную продукцию перестал существовать, значительно сократились тиражи изданий. Если раньше тиражи книг достигали 100 и даже 200 тыс. экземпляров, то за сравнительно короткое время они упали до 5 и даже 3 тыс. Значительно сократилось количество заказов, так как «книжный бум» давно прошел. В связи с этим возросла конкуренция среди типографий, хорошо отлаженные Розановым «снабженческие контакты» стали бесполезными. При наличии денег

бумагу, краску и другие ранее дефицитные полиграфические материалы можно было совершенно свободно купить.

«Да, выходит, долгие годы, ушедшие на установление прочных производственных связей с поставщиками сырья и материалов, потеряны впустую», - эта мысль все чаще не давала покоя Федору Ивановичу.

Некоторые типографии смогли приспособиться к новым условиям и добиться совсем неплохих результатов. Типография же Розанова еле-еле сводила концы с концами. К середине 90-х г.г. она уже напоминала что-то вроде айсберга, у которого только маленькая часть еще как-то держится над водой, а вся основная часть уже давно затонула.

Вадим Сергеевич Орлов работал в типографии уже около 20 лет. Пришел он в типографию простым бухгалтером, в короткие сроки овладел всеми тонкостями этой сложной профессии и довольно быстро занял должность главного бухгалтера. Однако в жизни ему чего-то всегда не хватало.

Часто встречаясь со своими институтскими друзьями, которые работали в министерствах и на крупнейших предприятиях, он с завистью слушал их увлекательные рассказы об интересных заграничных командировках, новых машинах, закрытых распределителях с дефицитными товарами и прочих радостях жизни.

А что мог рассказать сокурсникам Орлов? О жалкой типографии даже несоюзного масштаба, о разных книжонках, этикетках и открытках, печатающихся там, и о своем однообразном, безрадостном существовании в стенах этого предприятия?

Но вот наступила перестройка, и Вадим Сергеевич почувствовал, что пришел его звездный час. Он открыл в себе очень нужный, по его мнению, талант. Подобно О. Бендеру он знал 400 сравнительно честных способов зарабатывания денег. Не будет преувеличением сказать, что типография еще как-то держалась на плаву только благодаря главному бухгалтеру. Вадим Сергеевич знал многих нужных людей, знал, как и кому «угодить», и в этом плане он был незаменим. Не забывал и про себя. Управленцы типографии, а особенно они с директором, получали столько, что им могли бы позавидовать руководители самых процветающих предприятий. Естественно, что большая часть этих денег шла не в виде зарплаты, а ее обналичивали различными обходными путями благодаря «таланту» Вадима Сергеевича. Теперь у главного бухгалтера было уже две машины, в том числе новая иномарка, коттедж под Москвой, а своего сына он отправил учиться за границу.

А где теперь были его студенческие друзья? Многих уволили из министерств, многие с трудом сводили концы с концами, так как их предприятия были далеки от процветающих. Теперь Орлов всем им мог «утереть нос». Но чем больше Вадим Сергеевич получал, тем больше ему хотелось.

Такое течение событий и привело к ночному звонку директору, возвратившемуся из отпуска. А началось все с давнего совещания, посвященного сложившемуся кризисному положению в типографии. Когда все участники совещания покинули кабинет директора, к Федору Ивановичу

Розанову подошел главный бухгалтер. Он достал из своего портфеля стопку документов и разложил их на директорском столе. Начав издали со сложившейся экономической ситуации в стране, он, наконец, добрался до главного: в ближайшее время типографии грозит банкротство. Он показал директору несколько таблиц и сказал: «Вот, смотрите сами». Федор Иванович знал, что плохо разбирается в бухгалтерских тонкостях, не глядя отодвинул бумаги в сторону и спросил: «Что же нам делать, Вадим Сергеевич?». Глаза у главного бухгалтера заблестели. Он давно ждал этого вопроса и отчетливо проговорил: «Есть, конечно, выход. Вы знаете, что я имею в виду. С моими знаниями и опытом я могу легко все устроить!». «Но это же подсудное дело!» — заговорил в директоре страх перед начальством и перед любой формой ответственности. Вадим Сергеевич стал яро доказывать: «Сейчас не то время, никого за это не сажают, в стране экономический беспредел! Кому есть дело до какой-то захудалой типографии?».

Директор пытался возражать, но в ответ приводились все новые и новые доводы. Спротивление директора стало постепенно ослабевать, а потом... Потом он согласился... «Зачем я это сделал, почему согласился? Ведь знал, чувствовал, что к добру это не приведет», много раз после этого разговора думал про себя Розанов. Федор Иванович видел, как быстро меняется экономическая ситуация в стране, как совершенствуется техника и технология полиграфического производства и чувствовал, что не в состоянии угнаться за этим стремительным прогрессом, отчего все больше и больше погружался в депрессию. Текущие дела стали часто утомлять его. Решение сложных и первостепенных вопросов отодвигалось на неопределенный срок. Частенько Розанов стал "прибегать" к водочке. А уж о его романе с молоденькой секретаршей знала, чуть ли не вся типография. «Седина в бороду - бес в ребро», - говорит народная мудрость, и это стало полностью применимо к директору. Постепенно всеми делами, связанными с приемом и оплатой заказов в типографии, стал заниматься главный бухгалтер.

Настало утро. Первым в проходной типографии появился молодой человек. Это был студент Московского государственного университета печати Коля Краснов, который был направлен для прохождения практики в данную типографию. Однако кроме старушки-вахтерши в этот час еще никого не было. Она долго расспрашивала Колю кто он и зачем пришел, а потом начала удивляться, что «ему-то в его-то годы и не спится». Минут пятнадцать Коля просидел на проходной, так как вахтерша не впустила его одного в типографию. Потом появилась с виду немолодая женщина с озабоченным выражением лица. Вахтерша сказала Коле: «Вот и начальник цеха». Коля представился, показал свое направление, и они прошли в цех. Не обнаружив в цехе рабочих и мастера, начальник цеха попросила Колю: «Передайте, пожалуйста, мастеру, что у меня очень важное дело и я, вероятно, вернусь на работу во второй половине рабочего дня». После этих слов она удалилась, а Коля остался в цехе. Между тем в цехе почти никто не работал, так как не было заказов на печатную продукцию. Скорее всего, рабочие и мастер это знали, и поэтому они «не очень спешили» на работу.

Федор Иванович Розанов приехал на работу около девяти часов. Идя по коридору, он вспомнил, как давным-давно, будучи еще совсем мальчишкой, впервые переступил порог этой типографии. Она была совсем недавно построена, от ярко выкрашенных стен еще пахло краской. Везде были чистота и порядок. Теперь на грязных стенах уже давно облупилась краска, а на полу валялись бумага и обрывки картона. Все дышало какой-то бесхозяйственностью и имело заброшенный вид. Розанова очень удивило, как он мог раньше не замечать этого беспорядка. О ночном разговоре он пытался не думать, утешая себя мыслью, что все нормально, поправимо и дело не так уж плохо, а этот паникер-бухгалтер все преувеличивает. Однако первым, с кем он встретился, был Вадим Сергеевич. На нем не было лица. Куда-то делась привычная за последнее время веселость, руки тряслись, а мешки под глазами говорили о бессонной ночи. Увлечшись непомерным обогащением и уверовав в полную безнаказанность, он за последнее время принимал много «левых» заказов, которые выполнялись за наличные деньги и совершенно нигде не фиксировались. О такой «деятельности» руководителей не могли не знать рабочие, чего больше всего боялся Орлов. Вчера он переоформлял машины, дачу и квартиру на жену, тещу и других родственников. После встречи с главным бухгалтером совсем тревожно стало на душе у Розанова. Как только он вошел в кабинет, сразу же позвонил представителю одной американской фирмы. Месяц назад с ними был заключен договор о печати рекламных проспектов. Фирма хотела вести продажу лечебных препаратов на российском рынке и решила, что дешевле и удобнее отпечатать рекламные проспекты в самой России, чем вести их из США. Типография Розанова славилась высоким качеством продукции, и поэтому именно ей фирма доверила печатать этот заказ. Однако прошел целый месяц, а продукция так и не поступила заказчику. Рассерженный представитель фирмы сообщил директору, что они подают в суд, и за невыполнение договора типографии грозит огромный штраф. Розанов пообещал разобраться и принять необходимые меры. Он сразу же позвонил в производственный отдел. Оказалось, что о заказе просто забыли и сейчас же он будет запущен в производство. Федор Иванович возмутился: «Типография простаивает из-за отсутствия заказов, а вы «забыли» о таком важном и срочном заказе».

«Я виновата, Федор Иванович», - услышал директор ответ начальника производственного отдела.

«Вас надо уволить», - не совсем уверенно прозвучал голос директора.

Розанов был добрый человек и всегда считал, что карать надо только вредителей, а разгильдяев и бездельников можно и нужно перевоспитывать.

«Сейчас запустим этот заказ, быстро все отпечатаем, а с фирмачами я все постараюсь уладить», - убеждал сам себя директор.

Было уже одиннадцать часов, а в цехе никто не работал. Рабочие занимались кто чем. Кучка рабочих толпилась вокруг дяди Гриши. Он был здесь, как бы, за главного. Он отпускал шуточки и рассказывал анекдоты. За соседним столиком четверо рабочих играли в домино.

«Ну что, студент, нравится тебе такая «работа»? - неожиданно обратился дядя Гриша к Николаю.

«Не могу понять, что же у вас тут творится», - ответил ему Коля. На лекциях, особенно по экономическим дисциплинам, он не раз слышал, что полиграфия переживает сейчас далеко не лучшие времена, но что все может быть так ужасно на конкретном предприятии, этого себе он представить не мог.

«А ничего не творится, - со спокойным видом ответил ему дядя Гриша, - все очень просто и ясно как божий день. Начальство (и он демонстративно указал пальцем вверх) ворует, им дела нет до того, что творится здесь. Рабочие, видя такое отношение, тоже «не очень надрываются». Всем на все наплевать. Уже давно нет настоящего хозяина в типографии. Так-то вот, студент».

После этого он повернулся к сидящим рядом рабочим и отпустил какую-то шутку. Все долго смеялись...

В это время в цех буквально вбежала начальник производственного отдела с какими-то бумагами в руках.

«Где мастер, почему не работаете?» - были ее первые слова.

«А как можно работать, когда работы нет?» - ответил вопросом на вопрос все тот же дядя Гриша.

«Вот очень срочный и важный заказ. Сейчас же приступайте к работе», - строго проговорила начальник производственного отдела.

Заметив вошедшего в цех мастера, начальник производственного отдела стала отчитывать его в присутствии рабочих за безынициативность и разгильдяйство. Затем передала ему «срочный и важный заказ» и немедленно удалилась. Мастер быстро распределил работу и буквально через несколько минут цех заработал.

Рабочий день двигался к завершению, и казалось, что налоговой полиции так и не будет. Директор постепенно начал успокаиваться, отлегло на душе и у главного бухгалтера. Но не тут-то было. В начале пятого к типографии подъехала машина, и все самые страшные опасения подтвердились.

#### Вопросы к конкретной ситуации

1. Охарактеризуйте героев ситуации.
2. Проанализируйте факторы, оказавшие влияние на поведение героев.
3. Охарактеризуйте систему внутриорганизационных отношений в типографии.
4. Проанализируйте различие целей и концепций управления, применявшихся в разные периоды функционирования типографии.
5. Какой стиль руководства используется директором типографии? Насколько он оправдан?
6. Как менялись требования к личностным и профессиональным навыкам руководителя?
7. Какие управленческие роли вы можете выделить в данной ситуации?
8. Что Вы можете предложить для выхода типографии из кризиса?



## Раздел (тема 3) дисциплины

### Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.; влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента

#### Конкретная ситуация «Муниципальная страховая компания»

Муниципальная страховая компания (МСК) – это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования:

- пенсии;
- несчастные случаи в транспорте;
- медицинские расходы.

Уже год назад на МСК начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы:

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;
- несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;
- расходы МСК слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены (докладывают) четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

- по управлению человеческими ресурсами;
- по жилью и транспорту;
- по юридическим проблемам;
- бухгалтерию.

Кроме центрального отдела существуют:

- отдел компьютерного сервиса и обработки информации;
- отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в предприятия.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему. Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (девять человек);
- нововведение услуг (два человека);
- продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела);
- управление пенсиями (шесть человек);
- управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (восемь человек);
- управление страхованием на случай медицинских расходов (восемь человек);
- производство всех официальных документов (шесть человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой.

Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру

организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнесобъединения, по одному на каждый вид страхования.

#### Вопросы к конкретной ситуации

1. Какова организационная структура МСК до и после ее совершенствования? Нарисуйте ее.

2. Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованны?

### **Раздел (тема 5) дисциплины**

#### **Методологические основы менеджмента**

#### Конкретная ситуация «Коррупция как предмет социологических исследований»

Одной из наиболее актуальных проблем современного российского общества является проблема коррупции. Эта проблема стала предметом проведенного социологического исследования, в результате которого были получены данные, выраженные в отношении к этому феномену со стороны широкого круга участвующих в этом опросе респондентов. 36% участников опроса сообщили, что часто обсуждают эту тему со своими друзьями, а 49% - время от времени.

Наиболее широкое распространение, по мнению респондентов, получили следующие формы коррупции:

- злоупотребление служебным положением в личных целях;
- дача взяток государственным чиновникам или политикам для получения государственных контрактов;
- присвоение государственного имущества;
- подкуп чиновников или политиков для получения финансовых выгод (субсидий, пенсии, привилегий).

Из двух основных правонарушений - дача взятки и получение взятки - 62% респондентов признали, что более неприемлемым является получение взятки. В то же время 3% опрошенных не считают коррупцию актуальной проблемой для России, хотя 50% оценивают существующий в стране уровень коррупции неприемлемым. При этом 28% сообщили, что их злит такое положение, тогда как 19% - приводит в бешенство. Что касается борьбы с этим злом, 8% респондентов считают, что коррупция в России неискоренима, а 18% высказали мнение, что коррупцию в России можно сдерживать на разумном уровне, используя существующие законы. По мнению 46% опрошенных, с коррупцией в России нужно бороться любыми средствами, но в рамках демократии. 28% респондентов настроены очень категорично, полагая, что с коррупцией в России необходимо бороться, используя все возможные средства, даже авторитарные.

#### Вопросы к конкретной ситуации:

1. Определите необходимый для этого исследования состав респондентов.

2. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к проведению такого опроса.

3. Составьте исчерпывающий перечень задаваемых респондентам вопросов и шкал ответов, по результатам которых были получены представленные выше данные.

4. Определите тип шкал, используемых в анкете при получении данных результатов.

5. Какие практические выводы следует сделать на основании полученных в ходе этого опроса результатов?

## **Раздел (тема 6) дисциплины**

### **Современные модели в менеджменте и концепции управления**

#### *Конкретная ситуация «Форд» вчера, сегодня и завтра*

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX века на фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль, любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 дол., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 дол. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56 % рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. дол., который Форд скопил в удачные времена.

«Форд» – вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компании

ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы по выпуску материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам иных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке. В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний-производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений – в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», – считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что

новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2–3 млрд. дол. в год.

Уже более 10 лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» – так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х годов XX века, когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе и в Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х годов, не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе. За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации шестимиллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/«Меркьюри Топаз» в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему.

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» – так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штаг Мичиган). Другие главные центры – в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, проводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом.

«Теперь инженеры могут быстро обмениваться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание "Мустанга" 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США – 54 месяца».

Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия. Суть программы «Форд 2000» – «универсальность» и отход от старого принципа

производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Ее приоритет – ориентация на весь мир.

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте» компания «Форд» ничем не сможет им помочь – мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов. Кроме того, фирма будет быстрее реагировав на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) – время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель – сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора – с одного года до трех месяцев. (Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент»/Под ред. А.И. Наумова. М.: Гардарики, 1998.)

#### Вопросы к конкретной ситуации

1. Как эволюционизировал подход к управлению в данной компании? Можно ли последний подход считать стратегическим?

2. Как бы вы охарактеризовали взаимодействие компании «Форд» с внешним окружением? Заполните таблицу:

3. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х годов XX в.?

4. В чем преемственность подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX века) и настоящем (программа «Форд 2000»)?

5. Какие параметры внешней среды влияют на компанию «Форд» и какие являются решающими для поведения компании в прошлом и в настоящем?

#### **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:**

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он самостоятельно частично ответил на вопросы конкретной ситуации и доля правильности его ответов была менее 50 %;

- 2 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно ответил на вопросы ситуации и доля правильности его ответов была равна 50 %;

- 3 балла выставляется обучающемуся, если он самостоятельно полностью ответил на вопросы конкретной ситуации и доля правильности его ответов была более 50 %.

**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.

## Перечень тем эссе (рефератов, докладов, сообщений и т.д.)

по дисциплине Современные теории менеджмента  
(наименование дисциплины)

### Темы эссе

*Эссе – это небольшого объема и свободной композиции текст, выражающий подчеркнута индивидуальную точку зрения автора. Тематика эссе может быть выбрана из предложенных вариантов, либо сформулирована студентом непосредственно с преподавателем в "свободной" трактовке по содержанию прослушанной лекции.*

1. Я – управленец. Что это значит для меня?
2. Ценности управленца и их связь с навыками управления.
3. Менеджмент – наука или искусство?
4. Что для меня значит брать ответственность за решения?
5. Мое мнение о коррупции и управлении.
6. Мое мнение о проблемах управления.
7. Что значит мыслить рационально? Достоинства и недостатки классической рациональности в управлении.
8. Критический анализ социокультурных подходов в менеджменте.
9. Сходства и различия между корпоративными и религиозными культурами.
10. Роль психологии в менеджменте.
11. Взаимосвязь власти и управления.
12. Как использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач?
13. Мой взгляд на формирование знаний в области изучения лидерских качеств менеджера и стиля его управленческой деятельности.
14. Анализ основных концепций взаимодействия людей в организации.
15. Способны ли психологические типы личности интерпретировать поведение людей?
16. Как эффективно управлять человеком и группой?
17. Команда или рабочая группа: что эффективнее?
18. Как развивать мышление в команде?
19. Что влияет на эффективность работы группы.
20. Моя любимая книга по управлению.

### Перечень тем для научно-исследовательской работы

*Научно-исследовательская работа выполняется в письменном виде, объемом около 8-10 машинописных страниц. В работе должны быть изложены результаты исследования. Перечень тем для научно-исследовательской работы студентов может быть дополнен и изменен.*

1. Опыт становления и развития научного управления в России.
2. Развитие научного управления за рубежом.
3. Подходы к разработке индивидуального алгоритма формулирования и



реализации жизненных целей.

4. Значение постановки целей в личной карьере.
5. Методики определения профессиональных склонностей.
6. Методы поиска и получения первой работы по специальности.
7. Приемы эффективного освоения новой работы.
8. Адаптация в новом коллективе.
9. Принципы и правила планирования рабочего времени.
10. Разработка системы планирования рабочего времени с учетом индивидуальных особенностей.
11. Дневник времени как эффективный прием планирования бюджета рабочего времени.
12. Использование методики установления приоритетов для повышения производительности труда.
13. Эффективные приемы техники организации личного труда менеджера.
14. Индивидуальный подход в разработке распорядка рабочего дня менеджера.
15. Информационное обеспечение деятельности руководителя.
16. Методы рационализации труда руководителя.
17. Система документооборота и делопроизводства в организации.
18. Правила этикета в деятельности руководителей.
19. Этика во взаимоотношениях руководителя и подчиненных.
20. Формирование индивидуального имиджа руководителя.

### **Темы аналитических работ (докладов, сообщений)**

*Аналитическая работа выполняется в письменном виде, объемом около 10-15 машинописных страниц, в которой должны быть изложены результаты исследования, в том числе оформленные в графической и табличной форме, касающиеся проанализированной экономической проблемы. Приводимый ниже перечень тем аналитических работ может быть дополнен и изменен.*

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. Современная управленческая парадигма и экономические преобразования в России.
9. Особенности управления в зарубежных странах.
10. Предпринимательство и инновация в менеджменте.
11. Коммуникационные барьеры: пути выявления и устранения.
12. Основные пути и методы повышения эффективности коммуникаций в управлении.
13. Современные проблемы взаимодействия человека и организации.
14. Организация и организационная структура. Основные принципы организации управляющей системы.

15. Роль и значение менеджеров среднего и низшего звена в условиях ориентации системы управления на качество.
16. Преуспевающий менеджер. Гарантии успеха руководителя.
17. Особенности и основные тенденции реорганизации управления в современных условиях.
18. Моделирование в управлении как инструмент принятия и реализации организационных решений.
19. Стратегическое управление и деловая стратегия организации.
20. Финансовый менеджмент: российская практика.
21. Маркетинг как специфическая функция управления и исходный этап внутрифирменного планирования.
22. Инновационный менеджмент и управление развитием производства в современных условиях.
23. Организация управления международной деятельностью фирм.
24. Создание системы мотивации труда как одна из основных функций менеджмента.
25. Стиль управления как мотивирующий фактор.
26. Опыт менеджмента за рубежом и возможности его использования в России.
27. Качества менеджера и требования, предъявляемые к менеджеру.
28. Стиль, качества и образ современного менеджера.
29. Роль компетенций руководителя на предприятии в современных условиях.
30. Применение методологического инструментария для управления эффективностью работы специалистов.

#### **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:**

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он выступал с самостоятельно подготовленным докладом по теме, но не смог ответить ни на один дополнительный вопрос или не выступал, но ответил на 1-2 дополнительных вопроса;
- 2 балла выставляется обучающемуся, если он выступал с самостоятельно подготовленным докладом по теме или отвечал на несколько дополнительных вопросов;
- 3 балла выставляется обучающемуся, если он выступал с самостоятельно подготовленным докладом по теме и правильно отвечал на вопросы.

## **Перечень вопросов для контрольной работы**

по дисциплине Современные теории менеджмента  
(наименование дисциплины)

### **Раздел (тема 4) дисциплины**

#### **Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Природа и состав функций менеджмента**

##### ***Вариант 1***

1. Планирование и виды планов.
2. Контроль, этапы управленческого контроля.
3. Связующие процесса управления: коммуникация и принятие управленческих решений.

##### ***Вариант 2***

1. Общие характеристики организации. Формальная и неформальная организация.
2. Мотивация: мотивирование и стимулирование.
3. Связующие процесса управления: коммуникация и принятие управленческих решений.

### **Раздел (тема 6) дисциплины**

#### **Современные модели в менеджменте и концепции управления**

##### ***Вариант 1***

1. Дайте общую характеристику системы сбалансированных показателей.
2. Назовите авторов-представителей концепции проектного менеджмента.
3. Назовите наиболее известных представителей стратегического менеджмента в теории управления за рубежом.

##### ***Вариант 2***

1. Охарактеризуйте особенности проектного менеджмента.
2. Раскройте специфику стратегического менеджмента.
3. Кто является автором концепции маркетинг-менеджмента?

#### **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:**

- 1 балл выставляется обучающемуся, если он очень слабо ответил на вопрос (ы) варианта;
- 2 балла выставляется обучающемуся, если он ответил полностью на один вопрос варианта, либо дал не полные ответы на все вопросы;
- 3 балла выставляется обучающемуся, если он правильно ответил на все вопросы варианта.

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**6-5 баллов** (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.

**4-3 баллов** (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.

**2-1 баллов** (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.

## 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### ТЕСТЫ по вариантам ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА»

#### Вариант 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.

##### 2. Классификация ролей менеджера, предложенная Г. Минцбергом, характеризует

- а) содержание и объем работы менеджера;
- б) разделение труда руководителей;
- в) руководящие должности в организации.

##### 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.

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.

##### 5. Как называлась первая управленческая революция?

- а) «индустриальный бизнес»;
- б) производственно-строительная;
- в) религиозно-коммерческая;
- г) светско-административная;
- д) бюрократическая.

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

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

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.

##### 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.

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.

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.

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.

12. Какая функция менеджмента включает целеполагание?

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

13. ... - передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение

- а) декомпозиция;
- б) делегирование;
- в) департаментализация.

14. 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.

15. Условия эффективного функционирования механистической организации

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

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

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

17. .... - выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в силу должностных обязанностей для выполнения определенных задач

- а) организационное решение;
- б) индивидуальное решение;
- в) операционное решение.

18. Какое решение не требует больших затрат времени и ресурсов?

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

19. 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;

20. Этика - это

- а) совокупность процедур, правил и принципов внутреннего распорядка организации;
- б) совокупность норм и правил нравственного поведения;
- в) возможная область управляющего воздействия;
- г) все перечисленное выше.

21. Что выявляется при анализе факторов внешней среды

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

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

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

23. 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.

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

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

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

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

26. Какие теории были направлены на идентификацию потребностей

- а) содержательные;
- б) процессуальные;
- в) те и другие.

27. 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.

28. 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.

29. Конфликт – это

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

30. Стилль 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.

**31. Принцип правовой закономерности означает:**

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

**32. Административные методы относятся к следующему виду специфических методов:**

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

**33. . Оптимальная величина сферы контроля**

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

**34. 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.

**35. Подходы к постановке цели делятся на:**

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

**36. Какой уровень управления координирует работу непосредственных исполнителей:**

- а) институциональный;
- б) управленческий;
- в) технический.

**37. Совокупность принципов, ценностей, убеждений, которые разделяют большинство работников организации:**

- а) стратегия;
- б) миссия;
- в) организационная культура;
- г) имидж организации.

**38. На выбор стратегии влияют:**

- а) угрозы;
- б) сильные и слабые стороны организации;
- в) мнение владельцев акции;
- г) уровень риска;
- д) все варианты верны.

**39. 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.

**40. Какая черта не является характеристикой корпоративной организации:**

- а) работники обладают широкой специализацией;
- б) приоритет интересов организации над личными интересами;
- в) наличие иерархии или соподчинения;
- г) все ответы верны.

## Вариант 2

**1. Понятие «менеджмент» включает следующее**

- а) процесс или последовательность действий;
- б) аппарат управления;
- в) наука управления;
- г) искусство управления;
- д) всё выше перечисленное.

**2. К какой группе относится роль «связующее звено»:**

- а) межличностные роли;
- б) информационные роли;
- в) роли, связанные с принятием решений;
- г) организационные роли.

**3. Организация как социальный институт**

- а) является закрытой системой;
- б) является открытой системой;
- в) не является системой.

**4. Какой подход к определению этичности используется при распределении вознаграждений?**

- а) утилитарный;
- б) нравственно-правовой;
- в) социальной справедливости.

**5. Как называлась вторая управленческая революция?**

- а) «индустриальный бизнес»;
- б) производственно-строительная;
- в) религиозно-коммерческая;
- г) светско-административная;
- д) бюрократическая.

**6. Появление управления как особого вида деятельности, зарождение письменности произошло во время**

- 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

**7. Какие цели формулируются на низовом уровне управления?**

- а) долгосрочные цели
- б) среднесрочные цели
- в) оперативные цели

**8. Представители какой школы управления стремились усовершенствовать операции ручного труда на основе использования методов наблюдения, логики, замеров, анализа?**

- а) школа количественных методов или науки управления
- б) школа поведенческих наук
- в) школа человеческих отношений
- г) административная школа
- д) школа научного управления

**9. Какая научная школа впервые предложила рассматривать управление как процесс**

- а) школа научного управления
- б) административная школа
- в) школа человеческих отношений
- г) школа поведенческих наук
- д) школа количественных методов или науки управления

**10. Использовать моделирование при решении управленческих задач предложила**

- а) школа научного управления
- б) административная школа
- в) школа человеческих отношений
- г) школа поведенческих наук
- д) школа количественных методов или науки управления

**11. Какой научный подход предложил рассматривать управление как совокупность взаимосвязанных функций?**

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

**12. Какая научная школа полагала, что социальное взаимодействие работников в процессе труда ведет к повышению удовлетворенности и производительности труда?**

- а) школа научного управления
- б) административная школа
- в) школа человеческих отношений
- г) школа поведенческих наук
- д) школа количественных методов или науки управления

**13. Полномочия – это**

- а) реальная возможность влиять на поведение людей
- б) ограниченное право использовать ресурсы и влиять на других сотрудников
- в) обязательство выполнять имеющиеся задачи

**14. Какой тип взаимодействия в организации предполагает деления организационных структур на две группы: механистические и органические?**



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

15. Препяды на пути коммуникаций – это

- а) восприятие
- б) семантические барьеры
- в) причины искажения информации

16. Преимуществами функциональной структуры являются

- а) рост качества выполнения специализированных работ
- б) укрепление вертикальных связей
- в) все выше перечисленное
- г) нет правильного ответа

17. Какое решение требует наибольших затрат времени и объёма информации?

- а) интуитивное
- б) основанное на опыте, суждении
- в) рациональное

18. Модель- это

- а) метод принятия решений на основе анализа альтернатив
- б) абстрактное представление реального объекта, отражающее его основные свойства
- в) уменьшенная или увеличенная копия

19. Что не является видом текущих планов?

- а) долгосрочные планы
- б) функциональные планы
- в) единовременные планы

20. Что определяется как «реальная возможность влиять на поведение других людей»

- а) власть
- б) лидерство
- в) управление
- г) нет правильного ответа

21. Контроль- это

- а) процесс наблюдения за деятельностью работников
- б) процесс обеспечения достижения организацией своих целей
- в) функция управления, направленная на выявление соответствия принятых решений фактическому состоянию

22. Предварительный контроль осуществляется

- а) в области человеческих ресурсов
- б) в области материальных ресурсов
- в) в области финансовых ресурсов
- г) все перечисленное выше

23. Условия эффективной работы органической организации

- а) использование сложной технологии
- б) динамичное, неопределенное внешнее окружение
- в) высокая организационная культура
- г) все выше перечисленное
- д) нет правильного ответа

24. Какая коммуникационная сеть характерна для централизованного типа власти?

- а) «всеканальная»
- б) «цепочка»
- в) «колесо»

25. Кто считал, что на удовлетворённость и неудовлетворённость работника влияют разные группы факторов

- а) А. Маслоу
- б) Ф. Герцберг
- в) Д. МакКлелланд

26. Формальная группа – это

- а) спонтанно возникающая группа людей, объединённых одной целью
- б) группа, созданная для участия в формальных церемониях
- в) группа, созданная по воле руководителя для решения определенных задач и целей

27. Вознаграждение - это

- а) всё, что человек считает ценным для себя
- б) то, что даёт человеку организация
- в) то, что даёт сама работа

28. Причиной появления неформальной организации является

- а) неудовлетворённость индивидуальных потребностей
- б) социальное взаимодействие
- г) все перечисленное выше
- д) нет правильного ответа

29. Какой пункт не укладывается в приведенную ниже классификацию конфликтов?

- а) внутриличностные
- б) межличностные
- в) между личностью и группой
- г) межгрупповые
- д) дисфункциональные

30. Сфера контроля - это

- а) количество работников в организации
- б) число непосредственных подчиненных одного руководителя
- в) объем работы руководителя.

**31. Виды разделения труда в организации**

- а) горизонтальное и вертикальное;
- б) специализированное и вертикальное;
- в) диагональное и горизонтальное.

**32. Среда прямого воздействия включает такие факторы, как**

- а) поставщики, научно-технический прогресс, экономические факторы;
- б) государственные органы, законодательство, поставщики, потребители, конкуренты;
- в) политические факторы, потребители, профсоюзы.

**33. Классификация технологий по Джоан Вудворт включает:**

- а) мелкосерийное, массовое и непрерывное производство;
- б) многозвенные, посреднические и интенсивные технологии.

**в) мелкосерийное, непрерывное производство, многозвенные технологии.**

**34. Методы управления это:**

- а) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей
- б) совокупность факторов, определяющих возможность и необходимость менеджмента
- в) правила и нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений.

**35. Классификация целей по функциям включает:**

- а) организационные, групповые, индивидуальные цели;
- б) мотивационные, оперативные, стратегические цели;
- в) маркетинговые, финансовые, производственные цели.

**36. Укажите факторы, влияющие на принятие решений:**

- а) среда принятия решений;
- б) преграды на пути коммуникаций;
- в) все ответы верны.

**37. Установление целей на уровне прошлых лет с учётом инфляции предполагает**

- а) стратегия стабильности;
- б) стратегия роста;
- в) стратегия сокращения;
- г) стратегия дифференциации.

**38. Проект - это:**

- а) долгосрочный, комплексный план, направленный на достижение целей организации;
- б) конкретные правила, осуществляемые в определенной ситуации;
- в) сложная работа, которая должна быть выполнена в заранее установленные сроки с заданным уровнем качества и при ограниченности ресурсов.

**39. Единовременные планы делятся на:**

- а) процедуры и правила;
- б) программы и проекты;
- в) процедуры, правила, программы, проекты.

**40. В данной ситуации рекомендуется стратегия роста, в связи с тем, что отрасль развивается быстрыми темпами и позиции организации сильные:**

- а) «Звезда»;
- б) «Дойная корова»;
- в) «Собака»;
- г) «Дикие кошки».

## Вариант 3

### 1. Функции управления включают

- а) планирование, распорядительство, организация, координация, контроль
- б) планирование, организация, мотивация, контроль, координация
- в) планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация, принятие решений.

### 2. К какой группе относится роль «предприниматель»

- а) межличностные роли
- б) информационные роли
- в) роли, связанные с принятием решений
- г) управленческие роли

### 3. Выберите правильное определение понятия «предприниматель»

- а) человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового предприятия, разработкой нового продукта или технологии
- б) собственник предприятия
- в) инициативный руководитель

### 4. Социальная ответственность – это

- а) принципы нравственного поведения
- б) определенный уровень добровольного отклика со стороны организации на социальные проблемы
- в) готовность принять санкции в случае допущенных нарушений

### 5. Как называлась третья управленческая революция?

- а) «индустриальный бизнес»
- б) производственно-строительная
- в) религиозно-коммерческая
- г) светско-административная
- д) бюрократическая

### 6. Менеджмент как наука появился во время

- 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

### 7. Миссия организации - это

- а) получение прибыли, производя и продавая качественные товары
- б) минимизация затрат и максимизация доходов
- в) общая цель организации, объясняющая причину ее существования

### 8. Впервые отделить управленческие функции от выполнения

### производственной работы предложили представители

- а) школа количественных методов или науки управления
- б) школа поведенческих наук
- в) школа человеческих отношений
- г) административная школа
- д) школа научного управления

### 9. Какая школа уделяла наибольшее внимание процессу принятия управленческих решений?

- а) административная школа
- б) школа человеческих отношений
- в) школа научного управления
- г) школа количественных методов или науки управления
- д) школа поведенческих наук

### 10. Основателями какой научной школы являются М.П.Фоллетт, Э. Мэйо?

- а) школа научного управления
- б) административная школа
- в) школа человеческих отношений
- г) школа поведенческих наук
- д) школа количественных методов или науки управления

### 11. Какой научный подход полагает, что не существует наилучших, универсальных методов, а эффективность управленческих решений зависит от многих внешних и внутренних факторов?

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

### 12. Полномочия делегируются

- а) должности
- б) индивидууму
- в) руководителю

### 13. Что не относится к ограничениям полномочий

- а) ресурсы организации
- б) должностные инструкции
- в) законодательство
- г) культура организации

### 14. Сообщение представляет собой

- а) информацию о намерениях организации
- б) информацию, закодированную с помощью символов
- в) информацию о выпуске новой продукции

### 15. Департаментализация - это

- а) процесс группирования схожих работ и выполняющих их работников
- б) деление организации на крупные блоки
- в) все выше перечисленное

**16. Недостатками продуктовой организационной структуры являются**

- а) дублирование функций
- б) функционализм
- в) все выше перечисленное
- г) нет правильного ответа

**17. Диагноз проблемы в рамках рационального решения предполагает**

- а) определение причин отклонения результатов от стандартов
- б) выявление дополнительных возможностей повышения эффективности
- в) правильны все ответы
- г) нет правильного ответа

**18. Теория ожиданий В. Врума относится к группе**

- а) содержательных теорий
- б) процессуальных теорий
- г) нет правильного ответа

**19. Производственный план подразделения является**

- а) долгосрочным планом
- б) среднесрочным планом
- в) краткосрочным планом

**20. Ситуация в которой нельзя точно предсказать результат, но можно определить его вероятность называется**

- а) ситуация определенности
- б) ситуация риска
- в) ситуация неопределенности
- г) нет правильного ответа

**21. Что определяется как совокупность методов, использующих накопленный в прошлом опыт и текущие допущения насчёт будущего с целью его определения?**

- а) дерево решений
- б) прогнозирование
- в) планирование

**22. Функцией заключительного контроля является**

- а) предоставление информации для дальнейшего управленческого цикла
- б) создание основы для мотивации деятельности
- в) оценка эффективности деятельности организации
- г) все выше перечисленное

**23. Какую составляющую управленческой деятельности А. Файоль считал основной?**

- а) техническая деятельность
- б) коммерческая деятельность
- в) финансовая деятельность
- г) защитная деятельность
- д) бухгалтерская деятельность
- е) администрирование

**24. Какая коммуникационная сеть эффективна при решении сложных проблем?**

- а) «колесо»
- б) «цепочка»
- в) «всеканальная»

**25. Потребность – это**

- а) психологическое или физиологическое ощущение недостатка чего-либо
- б) внутреннее ощущение дискомфорта, требующее устранения
- в) внутренняя движущая сила

**26. Факторы, тормозящие применение моделирования в управлении**

- а) недостаточный уровень понимания значения моделирования
- б) дороговизна разработки и приобретения управленческих моделей
- в) все перечисленные выше
- г) нет таких факторов

**27. Какой формальной группе делегируются полномочия для выполнения одного или комплекса заданий?**

- а) комитету
- б) рабочей группе
- в) командной группе

**28. Что не является характеристикой неформальной организации?**

- а) социальный контроль
- б) неформальный лидер
- в) взаимопомощь
- г) сопротивление переменам

**29. Современная конфликтология рассматривает конфликт как**

- а) неизбежное, необходимое явление;
- б) помеху достижению целей;
- в) все перечисленное;
- г) нет правильного ответа.

**30..... – человек, авторитет которого признается другими работниками**

- а) руководитель;

- б) предприниматель;
- в) лидер.

**31. Ценности - это:**

- а) правила поведения, установленные в организации;
- б) нормы нравственного поведения;
- в) средства удовлетворения потребностей.

**32. Разделение работы, выполняемой организацией, на отдельные специализированные задания - это**

- а) вертикальное разделение труда;
- б) горизонтальное разделение труда.
- в) специализированное разделение труда.

**33. Классификация целей по уровню определения включает:**

- а) производственные и маркетинговые цели;
- б) стратегические и оперативные цели;
- в) организационные, личные и групповые цели.

**34. Человек или группа людей, которые осуществляют целенаправленное воздействие на управляемую систему:**

- а) субъект управления;
- б) объект управления;
- в) отправитель;
- г) аппарат управления.

**35. Разбиение общей цели на более конкретные:**

- а) делегирование;
- б) декомпозиция;
- в) централизация;
- г) департаментализация.

**36. Выбор на основе объективного**

**аналитического процесса это:**

- а) организационное решение;
- б) рациональное решение;
- в) личное решение.

**37. Установление целей на уровне значительно превышающий уровень прошлых лет предполагает**

- а) стратегия стабильности;
- б) стратегия роста;
- в) стратегия сокращения;
- г) стратегия низких издержек..

**38. Какую стратегию рекомендует использовать матрица БКГ в квадрате «собака»?**

- а) сокращения;
- б) роста;
- в) комбинирования;
- г) ограниченного роста.

**39. В какой концепции делегирования полномочий учитывается мнение работника?**

- а) классическая концепция;
- б) концепция принятия полномочий;
- в) все ответы верны.

**40. Реализация стратегии предполагает разработку:**

- а) тактических планов, процедур и правил
- б) проектов и программ
- в) внутренней координации и распределения ресурсов.

## Вариант 4

### 1. Разделение труда является

- а) принципом управления;
- б) характеристикой организации;
- в) все перечисленное выше;
- г) нет правильного ответа.

### 2. К какой группе относится роль «представитель»

- а) межличностные роли;
- б) информационные роли;
- в) роли, связанные с принятием решений;
- г) организационные роли.

### 3. Какое определение раскрывает понятие «социальная ответственность»

- а) степень добровольного отклика организации на проблемы общества;
- б) ответственность перед работниками организации;
- в) ответственность общества перед организацией.

### 4. Какое утверждение наиболее верно:

- а) менеджер- это человек, деятельность которого направлена на достижение конкретных целей;
- б) менеджер- это человек выполняющий работу посредством других людей;
- в) менеджер- это человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового производства.

### 5. Как называлась пятая управленческая революция?

- а) «индустриальный бизнес»;
- б) производственно-строительная;
- в) религиозно-коммерческая;
- г) светско-административная;
- д) бюрократическая.

### 6. Какой пункт не является названием административного аппарата?

- а) функциональный;
- б) обслуживающий;
- в) консультативный;
- г) личный.

### 7. Являются ли научные подходы взаимоисключающими?

- а) да;
- б) нет;
- в) частично.

### 8. Кто является основоположником метода «управление по целям»?

- а) М Вебер;
- б) П. Друкер;
- в) Ф. Тейлор;

### 9. Нормирование и стимулирование труда, с целью повышения его эффективности, являются основополагающими идеями

- а) школы количественных методов или науки управления;

- б) школы поведенческих наук;
- в) школы человеческих отношений;
- г) административной школы;
- д) школы научного управления.

### 10. Какая научная школа ставила своей целью разработать принципы управления, следуя которым организация непременно достигнет успеха?

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

### 11. Какая научная школа предложила рассматривать эффективность работника как основу эффективности организации?

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

### 12. Системный подход был предложен

- а) школой научного управления;
- б) административной школой;
- в) школой человеческих отношений;
- г) школой поведенческих наук;
- д) школой количественных методов.

### 13. Отделение управления от собственности и появление профессиональных менеджеров - основное содержание

- 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.

### 14. Какие цели предполагают усиление конкурентной позиции фирмы на рынке

- а) стратегические цели;
- б) долгосрочные цели;
- в) краткосрочные цели.

### 15. Недостатком какой структуры является нарушение принципа единоначалия?

- а) матричной;
- б) дивизионной;
- в) бюрократической;
- г) нет правильного ответа.

### 16. К достоинствам какой структуры относится возможность роста организации путем диверсификации?

- а) функциональная;
- б) линейная;
- в) продуктовая;
- г) матричная.

17. Мотивация – это

- а) совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности для достижения целей;
- б) процесс формирования определенного желательного поведения работника;
- в) процесс использования стимулов;
- г) нет правильного ответа.

18. Принятие решений - это

- а) социально-психологический акт, осуществляемый руководителем;
- б) заключение, вывод из чего-нибудь;
- в) выбор одной из альтернатив.

19. Комитеты бывают

- а) специальные;
- б) постоянные;
- в) все перечисленное выше;
- г) нет правильного ответа.

20. На каком этапе стратегического планирования определяется конкурентоспособность организационной культуры

- а) определение миссии и целей;
- б) анализ внешней среды;
- в) анализ внутренней среды;
- г) анализ стратегических альтернатив;
- д) выбор стратегии;
- е) реализация стратегии.

21. Какая функция включает этапы установления стандартов, сравнения результатов со стандартами, проведения корректировок

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

22. Масштаб допустимых отклонений – это

- а) пределы, в которых отклонение результата от стандарта не требует корректировок;
- б) количественная характеристика стандарта;
- в) все выше перечисленное.

23. Какой этап процесса коммуникации предполагает превращение символов отправителя в мысли получателя?

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

24. Какой коммуникационный стиль характеризует концентрация внимания на себе, чтобы вызвать реакцию других на своё поведение

- а) «открытие себя»;
- б) «реализация себя»;
- в) «замыкание в себе»;
- г) «защита себя»;
- д) «торговаться за себя».

25. Стимул определяется как

- а) потребность, имеющая определенную направленность;
- б) побуждение к действию;
- в) рычаг воздействия на работника.

26. Характеристикой внешней среды не является

- а) сложность;
- б) неопределенность;
- в) подвижность;
- г) комплексность

27. Какая потребность не входит в число приобретенных с опытом, по мнению Д. МакКлелланда?

- а) потребность власти;
- б) потребность безопасности;
- в) потребность причастности;
- г) потребность успеха.

28. Хотторнский эффект предполагает, что

- а) результаты эксперимента неадекватны, завышены, так как существует повышенный интерес, внимание к нему;
- б) существуют социальные факторы, влияющие на поведение людей;
- в) все выше перечисленное;
- г) нет правильного ответа.

29. Методы управления конфликтом бывают

- а) межличностные;
- б) структурные;
- в) те и другие;
- г) нет правильного ответа.

30. Лидер - это

- а) лицо, пользующееся наибольшим авторитетом в коллективе;

- б) лицо, обладающее властными полномочиями;**
- в) лицо, выполняющее работу при помощи других людей.**

**31. Уровни управления формируются в результате:**

- а) горизонтального разделения управленческого труда;
- б) вертикального разделения управленческого труда;
- в) диагонального разделения управленческого труда.

**32. Управленческий уровень в организации это:**

- а) руководители высшего звена;
- б) руководители среднего звена;
- в) руководители низового звена.

33. Технология – это

- а) способ преобразования ресурсов в товары и услуги;**
- б) оборудование, инструменты, здания, сооружения, коммуникации;**
- в) фактор внешней среды.**

34. ... - является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды

- а) поведение руководителя;**
- б) индивидуальное поведение;**
- в) поведение в группе.**

**35. По уровню разработки цели бывают:**

- а) организационные, групповые, личные;
- б) стратегические, оперативные;
- в) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.

**36. Решения бывают:**

- а) коллективные и индивидуальные;
- б) централизованные и децентрализованные;
- в) рациональные и интуитивные.**

37. Установление целей ниже уровня прошлых лет предполагает

- а) стратегия стабильности;**
- б) стратегия роста;**
- в) стратегия сокращения;**
- г) стратегия дифференциации.**

38. Принцип единоначалия предполагает, что

- а) у каждого работника должен быть один непосредственный руководитель;**
- б) работа, выполняемая для достижения общих целей должна координироваться одним руководителем;**
- в) во главе организации должен быть один руководитель.**

**39. Какой этап процесса рационального решения проблемы предполагает определение степени решения проблемы:**

- а) диагностика проблемы;
- б) оценка альтернатив;
- в) реализация решения;
- г) оценка решения.

**40. Строительство нового гипермаркета торговой сети «Европа» является стратегией роста. Какой вид роста:**

- а) внутренний;
- б) горизонтальный;
- в) вертикальный.**



## Вариант 5

### 1. Объект управления - это

- а) предмет материального мира или социальной реальности;
- б) отдельный человек или группа людей, которые осуществляют целенаправленные действия;
- в) социальные системы.

### 2. Общие характеристики организаций:

- а) ресурсы;
- б) зависимость от внешней среды;
- в) разделение труда;
- г) все ответы верны.

### 3. Роли делятся на:

- а) межличностные; информационные; управленческие;
- б) связанные с принятием решений, межличностные, организационные;
- в) информационные, связанные с принятием решений, межличностные.

### 4. Логическая взаимосвязь между уровнями управления и функциональными областями - это:

- а) скалярная цепь;
- б) структура;
- в) управление;
- г) коммуникационная сеть.

### 5. Супруги Гилбретт были представителями:

- а) школы административного управления;
- б) школы количественных методов;
- в) школы научного управления;
- г) школы поведенческих наук.
- д) школы человеческих отношений

### 6. Инфраструктура менеджмента - это:

- а) совокупность факторов, определяющих возможность и необходимость менеджмента как особого вида деятельности;
- б) правила и нормы, которыми руководствуются руководители в процессе принятия решений;
- в) условия осуществления управленческой деятельности.

### 7. Когда появился менеджмент как особый вид деятельности

- а) в конце XX века;
- б) примерно 7 тыс. лет назад;
- в) в конце XIX - начале XX века.

### 8. Как внешняя среда влияет на процесс планирования?

- а) постоянно меняется и требует регулярной

корректировки планов;

- б) оказывает негативное влияние, мешая достижению целей;
- в) создает дополнительные возможности для развития организации.

### 9. Широкая сфера контроля:

- а) приводит к образованию плоской структуры;
- б) приводит к формированию многоуровневой структуры;
- в) не влияет на структуру.

### 10. Строительство Вавилонской башни и Висячих садов Семирамиды произошло 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.

### 11. Внутренняя среда организации включает следующие переменные:

- а) структура, ресурсы, технология, задачи, люди;
- б) цели, структура, задачи, технология, люди;
- в) цели, уровни управления, разделение труда, задачи, люди.

### 12. Хотгорнский эксперимент послужил предпосылкой возникновения

- а) школы научного управления;
- б) школы человеческих отношений;
- в) школы поведенческих наук;
- г) школы количественных методов.

### 13. Принципы управления - это:

- а) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки цели и обеспечения их достижения;
- б) единство процессов управления;
- в) правила или нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений;
- г) заслуга школы административного управления.

### 14. Какие потребности являются первичными для человека:

- а) вода, еда, сон, отдых, безопасность;
- б) общение, чувство собственной полезности и значимости.
- в) театр, кино, музыка.

### 15. Укажите правильную

**последовательность этапов процесса контроля:**

- а) оценка результатов, установление стандартов, корректирующие действия;
- б) установление стандартов, корректирующие действия, сравнение результатов со стандартами;
- в) установление стандартов, сравнение результатов со стандартами, корректирующие действия

16. Схематичное представление последовательности принятия решений это:

- а) дерево решений;
- б) платежная матрица;
- в) моделирование.

17. Процесс рационального решения проблемы не включает следующий этап:

- а) оценка решения;
- б) анализ ситуации;
- в) диагностика проблемы;
- г) выбор альтернативы.

18. Что не является этапом процесса коммуникации?

- а) зарождение идеи;
- б) кодирование сообщения;
- в) обратная связь;
- г) декодирование.

19. Какая коммуникационная сеть предполагает обмен информацией посредством центрального звена:

- а) «всеканальная»;
- б) «колесо»;
- в) «цепочка»;
- г) «звезда».

20. Какие цели обеспечивают достижение стратегических целей и разрабатываются на среднем и низовом уровне управления:

- а) долгосрочные;
- б) оперативные;
- в) организационные.

21. Какой из видов стратегии не входит в классификацию:

- а) ограниченного роста
- б) комбинированная
- в) роста
- г) сокращения
- д) «сбор урожая»

22. Анализ внутренней среды предполагает:

- а) выявление слабых и сильных сторон организации;

- б) выявление конкурентов и анализ их деятельности;
- в) выявление угроз и возможностей;
- г) анализ целей организации.

23. Выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правильный, это:

- а) интуитивное решение;
- б) решение, основанное на суждении;
- в) рациональное решение.

24. Ситуация, в которой результат точно не известен и невозможно определить вероятность его получения носит название:

- а) ситуация определенности;
- б) ситуация риска;
- в) ситуация неопределенности.

25. В каком квадрате матрицы БКГ нет четких рекомендаций по выбору стратегии:

- а) «Звезда»;
- б) «Дойная корова»;
- в) «Собака»;
- г) «Дикая кошка».

26. Главной задачей какого аппарата (штаба) является выполнение указаний непосредственного руководителя:

- а) консультационный аппарат;
- б) обслуживающий аппарат;
- в) личный аппарат.

27. Преимуществами традиционной структуры являются:

- а) отсутствие горизонтальной связи;
- б) рост организации за счет диверсификации;
- в) развитие вертикальных связей в организации;
- г) все ответы верны.

28. К какой категории менеджеров можно отнести заместителя исполнительного директора компании по маркетингу?

- а) линейный менеджер;
- б) аппаратный (штабной) менеджер;
- в) функциональный менеджер.

29. Линейное программирование применяется для:

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

**30. В компании, производящей мебель, работает 90 человек. Генеральному Директору подотчетно 12 человек. Один из заместителей Генерального - его жена - Коммерческий директор. Финансовый директор уехал в отпуск. Его заменяет Главный бухгалтер. Сфера контроля (норма управляемости) Генерального составляет:**

- а) 10 человек;
- б) 11 человек;
- в) 12 человек;
- г) 13 человек;
- д) 90 человек.

**31. Основной причиной сопротивления организационным изменениям является:**

- а) неправильная последовательность действий;
- б) консервативность людей;
- в) внешние обстоятельства;
- г) недостаток ресурсов для осуществления изменений.

**32. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующий источник власти:**

- а) традиционная власть;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) власть, основанная на принуждении;
- г) экспертная власть.

**33. Определенная последовательность действий, которые должны быть осуществлены в конкретной ситуации:**

- а) правила;
- б) процедура;
- в) тактический план.

**34. Что означает «принцип исключения»?**

- а) необходимо контролировать критически важные параметры деятельности организации;
- б) необходимо контролировать исключительные ситуации в уникальных случаях;
- в) в процессе контроля отбрасываются наименее важные виды деятельности.

**35. Положительный результат деятельности организации - это:**

- а) производство продукции;
- б) предоставление услуг;
- в) превышение доходов над расходами;
- г) все вместе взятое.

**36. Лидерство – это:**

- а) возможность поощрять и наказывать;
- б) способность влиять на подчиненных;

в) возможность влиять на других для достижения общих целей.

**37. Когда работнику даются противоречивые указания - это:**

- а) межличностный конфликт;
- б) межгрупповой конфликт;
- в) внутриличностный конфликт;
- г) конфликт между группой и личностью.

**38. Отметьте ответ, не относящийся к стилю руководства:**

- а) либеральный;
- б) доминирующий;
- в) автократичный;
- г) демократичный.

**39. Когда сотрудник получает дополнительное вознаграждение за перевыполнение нормы - это:**

- а) стимулирование;
- б) мотивирование;
- г) справедливое вознаграждение.

**40. В каких ситуациях по Фидлеру более эффективен стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения?**

- а) наиболее благоприятных;
- б) умеренно благоприятных;
- в) наименее благоприятных.

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ:**

- 1 балл выставляется обучающемуся, если при тестировании доля правильных ответов составляет менее 50 %;
- 2 балла выставляется обучающемуся, если при тестировании доля правильных ответов составляет более 50 %;
- 3 балла выставляется обучающемуся, если при тестировании доля правильных ответов составляет 90-100 %.

**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**.