

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»
Институт экономики, управления и сервиса
Кафедра бизнеса и развития профессионального мастерства

Директор института экономики, управления и сервиса

УТВЕРЖДАЮ:

Меркулова Е.Ю.

«13» января 2022 г.



ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
к рабочей программе по дисциплине
ОП.03 Менеджмент

подготовки специалистов среднего звена по специальности
«38.02.06 «Финансы»»

Основная образовательная программа среднего профессионального образования

Финансы

Квалификация
«Финансист»

Год набора 2022

Тамбов 2022

Разработчик(и) ФОС:

_____ **Радюкова Я.Ю.**
к.э.н., доцент кафедры "Экономики и менеджмента" ФГБОУ ВО "Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина"

Эксперт(ы):

Эксперт:

К.э.н., доцент, генеральный директор ООО «Экспресс-Финанс» _____ **Л.В. Полунин**

Фонд оценочных средств к рабочей программе разработан на основе ФГОС СПО по специальности 38.02.06 «Финансы» (от 05.02.2018 №65) и утвержден на заседании кафедры бизнеса и развития профессионального мастерства Института экономики, управления и сервиса 12 января 2022 г. протокол № 6.

Зав. кафедрой

«Бизнеса и развития профессионального мастерства» _____ **А.Ю. Федорова**

1. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Процесс изучения дисциплины «Менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Содержание компетенции
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;
ОК 02.	Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности
ОК 03.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие.
ОК 04.	Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.
ОК 05.	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке с учетом особенностей социального и культурного контекста.
ОК 06.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, применять стандарты антикоррупционного поведения.
ОК 09.	Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности
ОК 10.	Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранных языках.
ОК 11.	Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.
ПК 1.2	Обеспечивать исполнение бюджетов бюджетной системы Российской Федерации
ПК 1.5	Обеспечивать финансово-экономическое сопровождение деятельности по осуществлению закупок для государственных и муниципальных нужд
ПК 3.1	Планировать и осуществлять мероприятия по управлению финансовыми ресурсами организации
ПК 3.4	Обеспечивать осуществление финансовых взаимоотношений с организациями, органами государственной власти и местного самоуправления

2. ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ОСВОЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПОКАЗАТЕЛЯМ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ОСВОЕНИЯ И ОСВОЕННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

№ п/п	Наименование темы	Компетенция	Результаты (освоенные умения, усвоенные знания)	Наименование ОС	
				Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	Природа и сущность менеджмента	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 09, ОК 10, ОК 11	Знать: – сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; – цикл менеджмента; – систему методов управления; – функции менеджмента в рыночной экономике: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности различных экономических субъектов	Контрольный опрос, тестирование	Зачет

№ п/п	Наимено- вание темы	Компетен- ция	Результаты (освоенные умения, усвоен- ные знания)	Наименование ОС	
				Текущий контроль	Промежу- точная ат- тестация
			Уметь: – формировать и поддержи- вать высокую организацион- ную (корпоративную) культу- ру, применять стандарты ан- тикоррупционного поведения; – учитывать особенности ме- неджмента в области профес- сиональной деятельности		
2	История развития менедж- мента	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 09, ОК 10, ОК 11	Знать: – сущность и характерные черты современного менедж- мента, историю его развития	Тестиро- вание, ре- шение кейс- заданий	
3	Организа- ция как объект управления	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 09, ОК 10, ОК 11	Знать: – систему методов управле- ния; – внешнюю и внутреннюю среду организации; – содержание и значение ор- ганизационной (корпоратив- ной) культуры; Уметь: – уметь применять на практи- ке особенности различных видов информационных тех- нологий различать особенно- сти документации на разных языках и использовать их в процессе управления; – учитывать особенности ме- неджмента в области профес- сиональной деятельности; – учитывать особенности ме- неджмента в секторе государ- ственного (муниципального) управления	Тестиро- вание, ре- шение кейс- заданий	
4	Структура организа- ции	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 09, ОК 10, ОК 11, ПК 3.4	Знать: – принципы построения орга- низационной структуры управления; Уметь: – уметь применять на практи- ке особенности различных видов информационных тех- нологий различать особенно- сти документации на разных языках и использовать их в процессе управления; – учитывать особенности ме- неджмента в области профес- сиональной деятельности; – учитывать особенности ме-	Тестиро- вание, ре- шение кейс- заданий	

№ п/п	Наимено- вание темы	Компетен- ция	Результаты (освоенные умения, усвоен- ные знания)	Наименование ОС	
				Текущий контроль	Промежу- точная ат- тестация
			менеджмента в секторе государ- ственного (муниципального) управления		
5	Планиро- вание в си- стеме ме- неджмента	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 09, ОК 10, ОК 11 ПК 1.5, ПК 3.1	Знать: – методы планирования и ор- ганизации работы подразделе- ния; – методы планирования и ор- ганизации работы органов государственной власти и ор- ганов местного самоуправле- ния; – методы планирования и ор- ганизации работы финансово- го подразделения; Уметь: – учитывать особенности ме- неджмента в процессе осу- ществления закупочной дея- тельности и участия в управ- лении закупками; – использовать на практике методы планирования и ор- ганизации работы финансового подразделения	Контроль- ный опрос, тестирова- ние, реше- ние кейс- заданий	
6	Мотивация и стимули- рование	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 09, ОК 10, ОК 11	Знать: – основы формирования моти- вационной политики органи- зации; Уметь: – проводить работу по моти- вации трудовой деятельности	Контроль- ный опрос, тестирова- ние, реше- ние кейс- заданий	
7	Контроль в системе управления	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 09, ОК 10, ОК 11	Знать: – функции менеджмента в ры- ночной экономике: организа- ция, планирование, мотивация и контроль деятельности раз- личных экономических субъ- ектов; – особенности менеджмента в области профессиональной деятельности с учетом языка документации Уметь: – уметь применять на практи- ке особенности различных видов информационных тех- нологий различать особен- ности документации на разных языках и использовать их в процессе управления	Тестиро- вание, ре- шение кейс- заданий	
8	Лидерство	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК	Знать: – приемы самоменеджмента – стили управления, коммуни-	Тестиро- вание, ре- шение	

№ п/п	Наимено- вание темы	Компетен- ция	Результаты (освоенные умения, усвоен- ные знания)	Наименование ОС	
				Текущий контроль	Промежу- точная ат- тестация
		05, ОК 06, ОК 09, ОК 10, ОК 11	кации, принципы делового общения; Уметь: – формировать и поддержи- вать высокую организацион- ную (корпоративную) культу- ру, применять стандарты ан- тикоррупционного поведения; – учитывать особенности ме- неджмента в области профес- сиональной деятельности	кейс- заданий	
9	Создание эффектив- ной коман- ды и управление	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 09, ОК 10, ОК 11	Знать: – особенности менеджмента в области профессиональной деятельности с учетом языка документации; – функции менеджмента в ры- ночной экономике: организа- ция, планирование, мотивация и контроль деятельности раз- личных экономических субъ- ектов Уметь: – формировать и поддержи- вать высокую организацион- ную (корпоративную) культу- ру, применять стандарты ан- тикоррупционного поведения; – использовать на практике методы планирования и орга- низации работы подразделе- ния и личного трудового про- цесса	Тестиро- вание, ре- шение кейс- заданий	
10	Управлен- ческие ре- шения и их эффектив- ность	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 09, ОК 10, ОК 11, ПК 3.1, ПК 3.4	Знать: – процесс принятия и реализа- ции управленческих решений; Уметь: – оценивать ситуацию и при- нимать эффективные решения, используя систему методов управления; – уметь выстраивать взаимо- отношения с представителями различных сфер и националь- ных, социальных и культур- ных формирований;	Контроль- ный опрос, решение кейс- заданий	
11	Коммуни- кация в си- стеме ме- неджмента	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 09, ОК 10, ОК 11	Знать: – стили управления, коммуни- кации, принципы делового общения; – содержание и значение осо- бенностей коммуникативного общения в различных эконо- мических, социальных, наци-	Тестиро- вание, ре- шение кейс- заданий	

№ п/п	Наимено- вание темы	Компетен- ция	Результаты (освоенные умения, усвоен- ные знания)	Наименование ОС	
				Текущий контроль	Промежу- точная ат- тестация
			ональных и культурных сфе- рах; Уметь: – применять в профессио- нальной деятельности приемы эффективного делового и управленческого общения; – налаживать коммуникации с организациями различных ор- ганизационно-правовых форм и сфер деятельности.		
12	Организа- ция и веде- ние перегово- ров	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 09, ОК 10, ОК 11	Знать: – стили управления, коммуни- кации, принципы делового общения; – содержание и значение осо- бенностей коммуникативного общения в различных эконо- мических, социальных, наци- ональных и культурных сфе- рах; – регламента закупочной дея- тельности; Уметь: – применять в профессио- нальной деятельности приемы эффективного делового и управленческого общения; – налаживать коммуникации с организациями различных ор- ганизационно-правовых форм и сфер деятельности.	Контроль- ный опрос, решение кейс- заданий	
13	Основы инноваци- онного, финансово- го и кадро- вого ме- неджмента	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 09, ОК 10, ОК 11, ПК 3.1, ПК 3.4, ПК 1.2, ПК 1.5	Знать: – основные виды современных информационных технологий и особенности их применения в различных отраслях и сфе- рах экономики; – особенности менеджмента в области профессиональной деятельности с учетом языка документации; – методы планирования и ор- ганизации работы финансово- го подразделения Уметь: – учитывать особенности ме- неджмента в процессе осу- ществления закупочной дея- тельности и участия в управ- лении закупками; – уметь применять на практи- ке особенности различных видов информационных тех-	Контроль- ный опрос, решение кейс- заданий	

№ п/п	Наимено- вание темы	Компетен- ция	Результаты (освоенные умения, усвоен- ные знания)	Наименование ОС	
				Текущий контроль	Промежу- точная ат- тестация
			<p>нологий различать особеннос- ти документации на разных языках и использовать их в процессе управления;</p> <p>– учитывать особенности ме- неджмента в области профес- сиональной деятельности;</p> <p>– учитывать особенности ме- неджмента в секторе государ- ственного (муниципального) управления;</p> <p>– использовать на практике методы планирования и орга- низации работы финансового подразделения;</p> <p>– налаживать коммуникации с организациями различных ор- ганизационно-правовых форм и сфер деятельности.</p>		

3. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ

Оценка / Уровень сформированности компетенции	Зачтено / 1-3 уровни сформированности компетенций	Неудовлетворительно / Компетенция не сформирована
Качество ответов при контрольном опросе	полно излагает изученный материал, даёт правильное определенное понятий; обнаруживает понимание материала, излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка	обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке определений и теорий, искажающие их смысл
Качество выполнения тестовых заданий	более 50%	Менее 50%
Качество решений практических заданий (кейс-заданий)	Правильный ответ, отсутствие изложения логики решение или ее наличие со значительными недостатками, в процессе аргументации студент использует бытовой или примитивный язык	Неправильный ответ, отсутствие изложения логики решения, студент не может аргументировать или пояснить решения задания
Качество ответов на вопросы зачета	Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам дисциплины; точное использование научной терминологии систематически грамотное и логически правильное изложение ответа на вопросы; безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке научных и практических задач; выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы и нестандартные ситуации; полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой по дисциплине; умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку, используя научные достижения других дисциплин	Обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке определений и теорий, искажающие их смысл

4. СОДЕРЖАНИЕ ЗАДАНИЙ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Вопросы для опроса

Тема 1.1 Природа и сущность менеджмента

1. Чем обусловлена необходимость менеджмента в организации?
2. В чем заключается различие между менеджментом и управлением?
3. В чем сущность менеджмента как процесса?
4. Чем отличается менеджмент как механизм?
5. Какие функции менеджмента вам известны? Охарактеризуйте их.
6. Какие подходы к управлению вам известны?
7. В чем сущность процессного подхода в управлении?
8. В чем заключается особенность системного подхода?
9. Охарактеризуйте ситуационный подход.
10. Что такое дерево целей?

Тема 3.1 Планирование в системе менеджмента

1. Какие общие черты и различия имеют индикативное и директивное планирование. Что такое индикативное планирование внутри фирмы?
2. Какие показатели развития фирмы (финансовые, технико-технологические, кадровые, нормативные и др.) нуждаются прежде всего в планировании?
3. Какие показатели не подлежат планированию, но требуют контроля?
4. Какие исходные данные (нормативы, постановления, положения, инструкции, законы, конъюнктура рынка и др.) необходимо иметь для планирования:
 - а) строительство объекта производственного (торгового, складского, вспомогательного и т. д.) объекта;
 - б) объемы и сроки поставки сырья, материалов, комплектующих изделий рабочего оборудования, силового оборудования, быстро изнашиваемого инвентаря и снаряжения и т. д.;
 - в) сроки выхода производства на полную мощность;
 - г) издержки производства и обращения;
 - д) расчетную прибыль предприятий;
 - е) другие показатели краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных (перспективных) планов фирмы?
5. Используя балансовый метод планирования, попытайтесь составить натуральный (материально-вещественный), стоимостной балансы и баланс труда. Используйте показатели и данные, полученные в ходе предыдущих деловых игр.
6. Каким образом необходимо учитывать фактор времени и уровень инфляции в инвестиционном планировании?

Тема 3.2. Мотивация и стимулирование

1. Дайте определение понятий «мотивация», «потребность», «интерес», «ценности», «стимул», «мотив». Как взаимодействуют указанные категории в рамках личностного механизма трудовой мотивации.
2. Почему изучение проблем трудовой мотивации является одной из важнейших задач в управлении персоналом?
3. Произошли ли какие-либо серьезные изменения в мотивации российских работников за последние десять лет? Опишите их и назовите причины.
Назовите
4. Сталкивались ли вы с людьми с ярко выраженной потребностью в самовыражении? Если да, опишите их.

5. Какие группы стимулов, на Ваш взгляд, наиболее эффективны в качестве ресурса мотивирования труда преподавателя?
6. Как Вы понимаете выражение «мотивированной работой»? Приведите примеры мотивирующих факторов самой работы.
7. В чем заключается сущность содержательных теорий мотивации?
8. Почему разработанную А.Маслоу систему иерархии потребностей называют «пирамидой» или «лестницей»?
9. Какие из 5 групп потребностей, выделенных А.Маслоу, можно отнести к первичным потребностям, а какие к вторичным потребностям?
10. Какие основные идеи включает в себя теория мотивации Маслоу?
11. Назовите главные достоинства концепции Маслоу.
12. Какие недостатки представлены в концепции Маслоу?
13. Какие факторы обусловили привлекательность для менеджеров-практиков теории иерархии потребностей А.Маслоу?
14. Как применять теорию А.Маслоу на практике?
15. Какие основные идеи включает в себя теория мотивации К.Альдерфера.
16. Опишите главные различия между теориями А.Маслоу и К.Альдерфера.
17. Как применять теорию К.Альдерфера на практике?
18. Охарактеризуйте теорию приобретенных потребностей Д.МакКлелланда.
19. Перечислите факторы трудовой мотивации Ф.Герцберга и классифицируйте их по степени влияния на мотивацию.
20. Как применять теорию Ф.Герцберга на практике?

Тема 4.3. Управленческие решения и их эффективность

1. В чем сущность управленческого решения?
2. В чем заключается правовой, социальный и психологический аспект принятия управленческого решения?
3. Поясните, чем объясняется необходимость выявления альтернатив, в процессе принятия управленческого решения?
4. Какие этапы выполнения управленческого решения вы можете назвать?
5. От чего зависит успешная реализация управленческого решения?
6. Каким образом происходит управление реализацией решения?
7. Что такое делегирование полномочий?
8. Какие полномочия не подлежат делегированию?
9. Какие факторы влияют на выбор делегата?
10. Каким образом оценивается эффективность принятия управленческого решения?

Тема 5.2. Организация и ведение переговоров.

1. В чем заключается необходимость переговоров?
2. Какие этапы переговорного процесса вам известны?
3. Какие наиболее распространенные вопросы решаются в ходе переговорного процесса?
4. В чем заключается подготовка к переговорным процессам?
5. Какие вы можете назвать цели переговорного процесса?
6. Что нужно знать о партнере перед проведением переговоров?
7. Какие стратегии могут использоваться в переговорном процессе в зависимости от целей?
8. Какие факторы, влияющие на взаимопонимание вы можете назвать?
9. С какими проблемами эффективного общения можете столкнуться в процессе переговоров?
10. В каком случае может возникнуть недопонимание?

Тема 5.3. Основы инновационного, финансового и кадрового менеджмента

1. Что такое инновационная стратегия?
2. Назовите основные условия, которые создают инновационные стратегии для проектного, фирменного и корпоративного управления.
3. Перечислите основные инновационные задачи макроуровня.
4. Перечислите основные инновационные задачи мезоуровня.
5. Перечислите основные инновационные задачи микроуровня.
6. Приведите типологию инновационных стратегий.
7. Что такое детерминанты инновационного развития?
8. Что представляет собой портфель инновационных стратегий? Каково его предназначение?
9. Раскройте основные варианты включения службы управления персоналом в общую структуру управления организацией.
10. Что представляют собой принципы построения системы управления персоналом? Охарактеризуйте основные из них.
11. Какие принципы управления персоналом вам известны?
12. Раскройте сущность методов управления персоналом. Приведите их классификацию.
13. Что понимается под документационным обеспечением системы управления персоналом?
14. Дайте определение категории «информационное обеспечение» системы управления персоналом и выделите его главные характеристики.
15. Что такое финансовый менеджмент? Почему существует огромное количество определений финансового менеджмента?
16. Каковы основные цели и задачи финансового менеджмента на современном этапе?
17. Что является субъектом и объектом управления в финансовой системе предприятия?
18. Какую роль выполняет финансовый менеджмент в финансово-хозяйственной деятельности экономических субъектов?
19. Назовите основные функции финансового менеджмента. Почему целесообразно деление функций финансового менеджмента на две группы?
20. Охарактеризуйте этапы развития финансового менеджмента? Чем отличается развитие финансового менеджмента в России от Запада?

Тестовые задания

Тема 1.2 История развития менеджмента

1. По мнению М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедори «Управление» – это:
 - А) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации
 - Б) эффективное или результативное достижение организационных целей посредством планирования, организации, лидерства и контроля организационных ресурсов
 - В) управление людьми или домоводство
 - Г) совокупность руководителей различных уровней, которые являются субъектами управления и наделены определенными полномочиями в принятии и реализации управленческих решений
2. Что относится к процессу управления?
 - А) превращение цели в согласованную деятельность, решение проблем развития организации, разработка управленческих решений

Б) составление общих задач, решаемых при создании в процессе функционирования организации

В) производство товаров и услуг

Г) достижение организационных целей посредством планирования, организации, лидерства и контроля организационных ресурсов

3. Главные принципы управления, сформулированные Никколо Макиавелли в книге «Государь»?

А) сплоченность, поддержка со стороны народных масс, лидерство, жестокость для сопротивления попыткам свержения государя и безжалостность по отношению к подстрекателям

Б) сплоченность, поддержка со стороны народных масс, приоритетность, системность и комплексность, единоначалие и коллегиальность

В) компетентность, стимулирование, целенаправленность, централизация и децентрализация управления

Г) планирование, организация, мотивация и контроль

4. Создатели школы научного управления:

А) Ф.У.Тейлор (1856-1915), Фрэнк (1868-1925) и Лилиан Гилберты (1878-1972), Г.Л.Гантт (1861-1919), Г.Эмерсон (1853-1931), Г. Форд (1863-1947)

Б) Ф.У.Тейлор (1856-1915), Фрэнк (1868-1925) и Лилиан Гилберты (1878-1972), Г.Эмерсон (1853-1931)

В) Ф.У.Тейлор (1856-1915)

Г) М.Мекон, М.Альберт, Ф. Хедоури и другие

5. К положениям школы научного управления относится:

А) управление производством и производительностью на уровне ниже управленческого, совершенствование операций ручного труда, наблюдение, нормирование и профотбор и тренинг работников

Б) управление производством и производительностью на уровне ниже управленческого, указание работникам что и как делать, выявление физических возможностей работников

В) управление производством и производительностью на уровне ниже управленческого, выявление физических возможностей работников, наблюдение, нормирование

6. В чем заключалась цель административной школы управления?

А) нахождение универсальных принципов управления, следование которым обеспечивает успех любой организации

Б) не только снабжение потребителей, но и их создание

В) разделение труда для повышения производительности труда и эффективности его использования

Г) при управлении организацией, с одной стороны, есть потребность и возможность управлять, с другой стороны – имеют место потребность и возможность выполнять управленческие команды

7. А.Файоль сформулировал ... универсальных принципов управления применительно к деятельности высшего руководства организации:

А) 14

Б) 18

В) неограниченное количество

Г) 15

8. Одним из основных принципов административной школы управления, касающихся деятельности высшего руководства является:
- А) разделение труда
 - Б) экономические стимулы
 - В) тренинги работников
 - Г) сплоченность коллектива
9. Что относится к основным положениям школы человеческих отношений?
- А) обеспечение работы с помощью других лиц
 - Б) техническая оснащенность рабочего места
 - В) лидерство формальное и неформальное
 - Г) социальные факторы
10. В чем критиковали школу человеческих отношений?
- А) рост организационных конфликтов
 - Б) рост недовольства рабочих из-за монотонной работы, рассмотрение предприятия как замкнутой системы без учета влияния внешних факторов
 - В) увеличение затрат организации за счет создания стимулов для рабочих
 - Г) невозможность количественного измерения действия социальных факторов, сила которых может быть завышена или занижена
11. Представителями школы поведенческих наук:
- А) Фрэнк и Лилиан Гилберты
 - Б) Дж Данциг, Л.Канторович, Л.Вальраса, В.С.Джевонса, Р.Акоффом и другие
 - В) О. Шелдон, А.Маслоу, Г.Мюнстер-берг, Л.Вальраса, В.С.Джевонса и другие
 - Г) О. Шелдон, А.Маслоу, Р.Лайкерт, К.Арджирис, Д. МакГрегор и другие
12. В каком году была создана математическая школа экономистов, образовавших «Международное общество для развития экономической теории в связи со статистикой и математикой» в Кливленде?
- А) 1930
 - Б) 1931
 - В) 1912 – 1986
 - Г) 1924 - 1932
13. Выберите 5 основных функций управления А. Файоля:
- А) мотивация, контроль, планирование, организация и координация
 - Б) планирование, организация, мотивация, координация, принятие решений, разработка планов
 - В) планирование, организация, мотивация, координация, контроль
~ порядок, справедливость, инициатива, дисциплина}
14. Кто сформулировал закон ситуаций?
- А) Г.С. Деннисон
 - Б) Т. Бернс и Г.Сталкер
 - В) М.П.Фоллет
 - Г) А.Файоль
15. Какие школы стали наиболее значимыми для науки об управлении?
- А) стратегический менеджмент, всеобщее управление качеством, организационная культура, обучающаяся организация
 - Б) школа человеческих отношений и административная школа

- В) стратегический менеджмент, всеобщее управление качеством, классическая экономическая теория
- Г) теория бюрократии

Тема 2.1 Организация как объект управления

1. Объединение деятельности некоторого числа людей вокруг общей цели, требующее сознательной координации – это:
 - А) внутренняя среда организации
 - Б) организация
 - В) структура организации
 - Г) внешняя среда организации
2. В чем заключается суть механистического подхода к рассмотрению организации?
 - А) организация рассматривалась как механизм, действующий по некоторым правилам, при определенном балансе власти
 - Б) организация определяется как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей
 - В) организация понимается как система, существующая в конкретной среде и в большей части определяемая процессами изменений, которыми она реагирует на свою среду
 - Г) организация рассматривалась как механизм, в котором ясно определены части, четко расписаны связи между ними, строго детерминирован порядок, стоит убрать все лишнее, взять необходимые части – организация – механизм будет работать с наивысшей эффективностью
3. Когда сложился подход к рассмотрению организации как культуры?
 - А) 1980-е гг
 - Б) 1990-е гг
 - В) 1970-е гг
 - Г) 1960-е гг
4. Внутренняя среда организации – это:
 - А) результат взаимодействия совокупности элементов, составляющих организацию
 - Б) внутренние организационные переменные, взаимодействуя друг с другом, формируют внутреннюю среду организации
 - В) ситуационные факторы внутри организации
5. Внешняя среда характеризуется:
 - А) сложностью, взаимосвязанностью факторов, подвижностью, неопределенностью, привычностью
 - Б) потребностью, конкурентностью, структурностью
 - В) сложностью, взаимосвязанностью факторов, структурностью, глобализацией
 - Г) сложностью, взаимосвязанностью факторов, потребностью, неопределенностью, привычностью
6. Факторы, влияющие на операции организации и испытывающие на себе влияние ее операций, представляют собой:
 - А) среду внешнего воздействия
 - Б) внутреннюю среду
 - В) среду прямого воздействия
 - Г) среду косвенного воздействия

7. В чем заключается влияние государственных, в частности местных органов власти?

А) предприятия облагаются дополнительными налогами и сборами, от них требуется приобретение лицензий, вводятся ограничения на ввоз и вывоз продукции, на ее ценовой уровень

Б) предприятие обязуется страховать свою деятельность

В) предприятия обязуются предоставлять информацию о рыночных соперниках и внутрифирменных показателях, отражающих сильные и слабые стороны производителей

Г) предприятия облагаются дополнительными налогами и сборами, от них требуется приобретение лицензий, ведение партийной жизни

8. Что входит в исследование конкурентов?

А) определение круга реальных и потенциальных конкурентов, их производство, концентрацию покупателей и исследование размеров рынка

Б) исследование рынка труда

В) определение круга реальных и потенциальных конкурентов, их численность, отслеживание новой продукции, вводимой конкурентами

Г) исследование цен на сырье, поставщиков

9. Какие группы факторов можно выделить в среде косвенного воздействия?

А) внутренние и внешние

Б) отраслевые

В) государственные и частные

Г) отраслевые, национальные и мировые

10. Какие факторы характеризуют отраслевое измерение?

А) размеры рынка, масштабы конкуренции (местные, региональные, национальные или мировые), сокращение государственных расходов, правовые инфраструктуры

Б) отраслевой уровень доходности, инвестиции в отрасль, форма кривой «обучение – опыт», соотношение загрузки производственных мощностей и уровня издержек производства, действие эффекта масштаба, степень однородности (дифференцированности) продуктов, сокращение государственных расходов, правовые инфраструктуры

В) размеры рынка, масштабы конкуренции (местные, региональные, национальные или мировые), изменения экспорта и импорта, средний уровень цен

Г) отраслевой уровень доходности, инвестиции в отрасль, форма кривой «обучение – опыт», соотношение загрузки производственных мощностей и уровня издержек производства, действие эффекта масштаба, степень однородности (дифференцированности) продуктов, легкость вхождения в отрасль и выхода из нее, направления и темпы технологических изменений, наличие интеграции «вперед» или «назад», количество покупателей и их финансовые возможности, число конкурентов и их относительные размеры, темпы роста рынка и стадия жизненного цикла, масштабы конкуренции и размеры рынка

11. На каком уровне происходит национальное воздействие на организации?

А) микроуровень

Б) макроуровень

В) мезоуровень

Г) нет правильного варианта ответа

12. Какие факторы можно отнести к экономической составляющей национального измерения?

- А) национальный доход, личный располагаемый доход, экономическая конъюнктура, предложение денег, ставка процента
- Б) национальный доход, валовый внутренний продукт, переменные издержки, заработная плата управленческого персонала
- В) национальный доход, личный располагаемый доход, уровень безработицы, уровень инфляции, средний размер оплаты труда
- Г) валовой национальный доход, внешний и внутренний долг, обменный курс, уровень инвестиций

13. Что определяют социокультурные факторы национального измерения среды косвенного воздействия?

- А) как потребители примут товар, как общественность отреагирует на рекламу, какие новые группы покупателей появятся на рынке
- Б) индивидуализация потребительского спроса и динамика человеческого поведения
- В) воздействие экономических стимулов на поведение работников
- Г) как потребители примут товар, как общественность отреагирует на рекламу, как носители трудового ресурса отнесутся к возможности найма в конкретную организацию и т.д.

14. Экономические, политико-правовые, социальные, культурные, демографические, экологические факторы характеризуют:

- А) национальные факторы среды косвенного воздействия на организацию
- Б) среду прямого воздействия на организацию
- В) отраслевые факторы среды косвенного воздействия на организацию
- Г) мировые факторы среды косвенного воздействия на организацию

15. Какую тенденцию можно отнести к мировому измерению среды косвенного воздействия?

- А) индивидуализация потребительского спроса и динамизм человеческого поведения, сужающие рыночные сегменты и создающие сложности для производителей, ориентирующихся на стабильность и массовые, крупносерийные технологии
- Б) при всех различиях в жизни организаций, работающих в одной отрасли, есть много общего, начиная от технологий заканчивая установившимися в отрасли уровнем цен и степенью государственного регулирования
- В) природу организации составляет технология, а функционирование на трех уровнях: технического ядра, управленческой и институциональной систем
- Г) существенное значение для функционирования организаций в национальной среде имеют физические, институциональные и многие другие факторы

Тема 2.2. Структура организации

1. Структура организации – это:

- А) число людей или производственных единиц, находящихся под непосредственным управлением одного руководителя
- Б) упорядоченная совокупность составляющих систему организационных элементов (подразделения, должности, цели, задачи, распределение ролей, полномочия, ответственность) и взаимосвязей между ними
- В) упорядоченная совокупность основных производственных, вспомогательных и обслуживающих предприятий, цехов, складов и других элементов производственной базы, их расположение и взаимосвязи
- Г) начертание прямоугольников, линий, показывающих как организована фирма

2. Недостатками организационной структуры можно выделить?
- А) количество горизонтальных рядов
 - Б) увеличение числа уровней управления, порождающее неясность общих целей, излишнюю централизацию, невозможность избавляться от плохих работников, отсутствие надлежащего анализа деятельности
 - В) использование прикладных технологий в каждой существующей отрасли промышленности;
 - Г) использование политико-правовой среды для организации
3. Число людей или производственных единиц, находящихся под непосредственным управлением одного руководителя – это:
- А) организационная схема
 - Б) законодательные барьеры
 - В) структура организации
 - Г) интервал управления
4. Из скольких уровней состоит элементарная (предпринимательская) организационная структура?
- А) три уровня: верхний (директор), средний (заместитель) и нижний (сотрудники)
 - Б) два уровня: предприниматель и бухгалтерия
 - В) два уровня: верхний (руководитель) и нижний (исполнители)
 - Г) три уровня: предприниматель, бухгалтерия и сотрудники
5. В чем заключается отличие между линейной структурой организации и линейно-штабной структурой организации?
- А) общее распорядительство ресурсами и целеполагание входят в полномочия линейных руководителей, а управление процессами достижения поставленных целей в рамках выделенных ресурсов и некоторых других ограничений возлагается на руководителя штабных подразделений
 - Б) происходит расширение воспроизводства для удовлетворения социально-культурных потребностей организации
 - В) двухуровневое разделение в организации
 - Г) формирование и использование денежных фондов государства при линейной структуре организации
6. Характеристика дивизиональной организационной структуры:
- А) в основе складываются специальные проектные группы с функциональной структурой управления
 - Б) основывается только на отношениях «руководства – подчинение; и отражает самую общую степень разделения управленческого труда: отдача приказов, распоряжений и их исполнение
 - В) происходит расширение воспроизводства для удовлетворения социально-культурных потребностей организации;
 - Г) складывается при выделении относительно обособленных и наделенных большими правами в осуществлении своей деятельности структурных подразделений – отделений
7. Типы организационных структур управления:
- А) по взаимодействию с окружающей средой
 - Б) производственная и социальная
 - В) по взаимодействию с внешней средой и с человеком
 - Г) поставщики и потребители

8. Что можно отнести к механическим (жестким) структурам?
- А) формальные правила, предписанные процедуры, централизация принятия решений, жесткая иерархия власти, узко определенная ответственность
 - Б) формальные правила, предписанные процедуры, гибкая структура власти
 - В) умеренное использование формальных правил и процедур, децентрализация, участие работников в принятии решений
 - Г) формальные правила, предписанные процедуры, умеренное использование формальных правил и процедур
9. Какие организационные структуры основаны на взаимодействии организаций с внешней средой?
- А) корпоративные и индивидуалистические структуры
 - Б) механистические и корпоративные структуры;
 - В) механистические и индивидуалистические структуры
 - Г) механистические и органические структуры
10. Органические организационные структуры это:
- А) структуры, быстро реагирующие на изменение внешней среды
 - Б) структуры, обеспечивающие решение ряда социально-экономических задач
 - В) структуры, сочетающие специальные проектные группы с функциональной структурой управления
 - Г) нет правильного варианта ответа
11. Отличия корпоративных от индивидуалистических организационных структур заключаются в:
- А) обеспечении оперативности и полноты сбора нормированных заработков и целевое расходование средств
 - Б) доминировании иерархических властных структур, принципа большинства или старшинства в принятии решений
 - В) мониторинге в отраслях производственной и непроизводственной сфер организации
 - Г) контроле за хозяйственной деятельностью организации
12. Основное требование в подходах к построению структуры организации?
- А) структура организации должна увеличить число уровней управления, порождающих ясность общих целей, надлежащий анализ деятельности организации
 - Б) структура организации должна содержать минимальное число уровней управления и тем самым формировать кратчайшую цепочку команд
 - В) структура организации должна упорядочить совокупность основных производственных, вспомогательных и обслуживающих предприятий и других элементов производственной базы, их расположение и взаимосвязи
 - Г) структура организации должна быть взаимосвязана с внешней средой организации как открытая система
13. Виды интервала управления:
- А) высокий и плоский
 - Б) внешний и внутренний
 - В) узкий и широкий
 - Г) длинный или короткий

14. Факторы, определяющие пространство контроля к построению структуры организации:

- А) финансовые средства организации
- Б) товародвижение, дизайн бизнеса, продажи, ведение документов
- В) сложность работы, четкость целей, квалификация подчиненных, ресурсы
- Г) сложность работы, четкость целей, финансовые средства организации, товародвижение, дизайн бизнеса

15. Факторы руководителя, определяющие пространство контроля к построению структуры организации:

- А) компетенция, способности, степень ответственности, ресурсы, количество времени на контроль
- Б) компетенция, способности, квалификация, степень взаимодействия, территориальное размещение
- В) сложность работы, степень предсказуемости, количество времени на контроль
- Г) квалификация, степень взаимодействия, компетенция, взаимозависимость, требуемая степень контроля

Тема 3.1 Планирование в системе менеджмента

1. Менеджмент – это:

- А) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации
- Б) эффективное или результативное достижение организационных целей посредством планирования, организации, лидерства и контроля организационных ресурсов
- В) управление людьми
- Г) совокупность действий и процедур, направленных на обеспечение целенаправленного, эффективного и рационального коллективного труда

2. Роль планирования в системе менеджмента?

- А) это неотъемлемая часть менеджмента, умение превратить цели в согласованную деятельность, решение проблем развития организации, разработка управленческих решений
- Б) роль планирования заключается в составлении общих задач, решаемых в процессе функционирования организации
- В) это неотъемлемая часть менеджмента, умение предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для их достижения
- Г) планирование позволяет достичь организационных целей посредством организации деятельности работы, лидерства и контроля организационных ресурсов

3. В чем проявляется сущность планирования?

- А) в системности и комплексности работы на выходе
- Б) в конкретизации целей развития всей организации и каждого подразделения в отдельности на установленный период
- В) в совокупности действий, направленных на обеспечение целенаправленного, эффективного и рационального коллективного труда
- Г) в научной обоснованности предвидения возможных направлений будущего развития организации

4. Назначение планирования как функции управления состоит:

- А) в стремлении учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития организации и ее участников

Б) в достижении организационных целей посредством организации деятельности работы, лидерства и контроля организационных ресурсов

В) в совокупности действий, направленных на обеспечение целенаправленного, эффективного и рационального коллективного труда

Г) в конкретизации целей развития всей организации и каждого подразделения в отдельности на установленный период

5. Принципы планирования:

А) это состав общих задач управления, решаемых при создании в процессе функционирования организации

Б) варьируются в зависимости от условий, в которых осуществляется процесс планирования и определяют характер и содержание плановой деятельности в организации

В) влияют на решение задач в процессе функционирования организации

Г) влияют на управление производством и производительностью, на совершенствование операций ручного труда

6. Что относится к принципам планирования?

А) получение данных для планирования, корректировка мотивационных устремлений работников, соотнесение результатов с внешними условиями, предотвращение поступления брака потребителю

Б) самовыражение, признание и самоутверждение, принадлежность и причастность, безопасность и физиологические потребности

В) разделение труда для повышения производительности труда и эффективности его использования

Г) целостность, обоснованность, направленность, комплексность, сбалансированность, гибкость и непрерывность

7. Цели планирования:

А) защитная и информационная

Б) миссия и тактика

В) защитная и аффирмативная цели

Г) защитная и ратификационная

8. В чем заключается аффирмативная цель?

А) в том, чтобы преодолеть условия неопределенности и свести риск к минимуму, обеспечить баланс интереса участников

Б) в обеспечении целенаправленного, эффективного и рационального коллективного труда

В) в согласованности решения проблем развития организации и разработки управленческих решений

Г) в том, чтобы увеличить масштабы успеха организации и предпринять координированные усилия внутри организации

9. Элементы планирования для формулирования целей организации:

А) оценка среды и возможностей предприятия, оценка целей и выбор альтернатив, анализ чувствительности плана и составление планов и контроль за их исполнением;

Б) защитная и аффирмативная

В) неопределенность, предел планирования определен величиной издержек, масштабы деятельности фирм, возможность сочетания форм принятия решения

Г) оценка среды и возможностей предприятия, оценка целей и выбор альтернатив, анализ деятельности фирмы

10. Причины ограничения планирования в организации?

- А) невозможность количественного измерения действия социальных факторов, сила которых может быть завышена или занижена
- Б) неопределенность, предел планирования определен величиной издержек, масштабы деятельности фирм, возможность сочетания форм принятия решения
- В) потребности существования, потребности связи и потребности роста
- Г) увеличение затрат организации за счет создания стимулов для рабочих

11. Основные элементы цикла планирования на год:

- А) цели и стратегия поведения, прогнозирование, процесс удовлетворения потребностей, процесс фрустрации
- Б) цели и стратегия поведения, прогнозирование, программа действий, сроки выполнения, бюджеты и источники финансирования, политика и процедура поведения на рынке
- В) формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда, обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения, формирование у каждого руководителя демократичных подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации
- Г) формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда

12. В чем заключается различие между стратегическим планом и ежегодным планом?

- А) в стратегическом планировании основную роль играют цели и стратегия поведения организации
- Б) в том, что, если в стратегических планах основную роль играет исходное состояние, то при ежегодных весь процесс следует начинать с формулирования того желаемого образа организации, которого целесообразно и необходимо достичь
- В) в том, что, если в ежегодных планах основную роль играет исходное состояние, то при стратегических весь процесс следует начинать с формулирования того желаемого образа организации, которого целесообразно и необходимо достичь
- Г) применение ежегодных планов заключается в стремлении человека к наиболее полному использованию имеющегося запаса знаний, способностей, умений и навыков

13. Цепочка основных элементов стратегического планирования:

- А) общие цели → сходные эмоции → формирование организации → близкие ценности → выбор и формулировка стратегии → порядок реализации и оценка стратегии → основные этапы по срокам → возможные бюджетные потребности → оформление стратегического плана
- Б) определение желаемого образа фирмы → соотношение плана организации и миссии организации → выбор и формулировка стратегии → порядок реализации и оценка стратегии → основные этапы по срокам → возможные бюджетные потребности → оформление стратегического плана
- В) выбор и формулировка стратегии → порядок реализации и оценка стратегии → основные этапы по срокам → возможные бюджетные потребности → оформление стратегического плана → соотношение плана организации и миссии организации → выбор и формулировка стратегии
- Г) определение желаемого образа фирмы → соотношение плана организации и миссии организации → стратегические цели и возможности → анализ внешней среды → анализ внутренних факторов → анализ возможных стратегических альтернатив → выбор и формулировка стратегии → порядок реализации и оценка стратегии → основные этапы по

срокам → возможные бюджетные потребности → оформление стратегического плана

14. Алгоритм процесса планирования:

А) разработка основных разделов плана, анализ влияния внешней и внутренней среды, оценка среды и возможностей предприятия, оценка целей и выбор альтернатив, анализ чувствительности плана и составление планов и контроль за их исполнением

Б) оценка среды и возможностей предприятия, оценка целей и выбор альтернатив, анализ чувствительности плана и составление планов и контроль за их исполнением, разработка основных разделов плана, анализ влияния внешней и внутренней среды, определение желаемого образа фирмы в плане и составление общих параметров плана

В) разработка основных разделов плана, анализ влияния внешней и внутренней среды, определение желаемого образа фирмы в плане и составление общих параметров плана, установление исполнителей отдельных частей плана, анализ вписываемости оперативных планов в стратегические и среднесрочные

Г) разработка основных разделов плана, анализ влияния внешней и внутренней среды, определение желаемого образа фирмы в плане и составление общих параметров плана, формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда

15. Какие трудности возникают в работе менеджера по планированию деятельности организации?

А) наибольшие трудности связаны с необходимостью систематически уточнять и корректировать краткосрочные планы

Б) наибольшие трудности связаны с тем что, если в ежегодных планах основную роль играет исходное состояние, то при стратегических весь процесс следует начинать с формулирования того желаемого образа организации, которого целесообразно и необходимо достичь

В) наибольшие трудности связаны с тем, что планирование не позволяет достичь организационных целей, лидерства и контроля организационных ресурсов

Г) наибольшие трудности связаны с тем, что применение ежегодных планов не может способствовать наиболее полному использованию трудовых ресурсов

Тема 3.2. Мотивация и стимулирование

1. Понятие мотивации:

А) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации

Б) управление людьми

В) совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности, придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей

Г) психологическая причина, побуждающая человека к действиям, направленным на ее удовлетворение

2. В чем заключается отличие между «мотивацией» и «мотивированием»?

А) мотивирование – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации

Б) мотивация – это психологическая причина, побуждающая человека к действиям, направленным на ее удовлетворение

В) мотивирование – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности, придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей

Г) мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для дости-

жения личных целей и целей организации

3. Основные задачи процесса мотивации на предприятии?

- А) сплоченность, поддержка в коллективе, коллективное принятие решений
- Б) формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда, обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения
- В) компетентность, стимулирование, целенаправленность, централизация управления
- Г) планирование, организация и контроль

4. В чем заключается разница между «мотивом» и «потреблением»?

- А) потребление – это психологическая причина, побуждающая человека к действиям, направленным на ее удовлетворение
- Б) потребление – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации
- В) мотив – это испытываемая человеком необходимость устранения отклонений от параметров жизнедеятельности, оптимальных для него как биологического существа, индивида и личности
- Г) мотив – это психологическая причина, побуждающая человека к действиям, направленным на ее удовлетворение

5. Чьи идеи сыграли большое значение в развитии теорий мотивации?

- А) Р.Оруэн, Д.Бентхам, Э.Мэйо
- Б) Р.Оруэн, Д.Бентхам, А.Маслоу
- В) А.Маслоу, О. Шелдон, Р.Лайкерт
- Г) А.Маслоу, Р.Оруэн, Д.Бентхам

6. Наиболее известными теориями содержания мотивации являются:

- А) теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория ERG К. Альдерфер, теория двух факторов Р. Оруэна, теория приобретенных потребностей Д. Бентхама, теория «Х-У» МакГрегора, теория мотивация Ф. Герцберга
- Б) теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория ERG К. Альдерфер, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория «Х-У» МакГрегора, теория мотивация Ф. Герцберга
- В) теория «Х» МакГрегора, теория «идеальной бюрократии» М. Вебера
- Г) теория «7-С» Т. Питера, Р. Уотермена, Р. Паскаля, Э. Атоса

7. Что входит в пирамиду А. Маслоу согласно его теории иерархии потребности?

- А) потребности в пище, воде, воздухе, убежище
- Б) потребности существования, потребности связи и потребности роста
- В) самовыражение, признание и самоутверждение, принадлежность и причастность, безопасность, физиологические потребности
- Г) самовыражение, признание и самоутверждение, мобильность, безопасность, технологичность, информативность

8. В чем заключается основная мысль в «потребности в самовыражении» в пирамиде А. Маслоу?

- А) в стремлении человека к наиболее полному использованию имеющегося запаса знаний, способностей, умений и навыков
- Б) в поддержке благоприятной атмосферы в коллективе с помощью организации групповых мероприятий, совместной работы

- В) в потребности в пище, воде, воздухе, убежище
- Г) в стремлении людей находиться в стабильном, безопасном положении, в стремлении к уверенности в будущем

9. Какие дополнения к теории А. Маслоу внес К. Альдерфер в своей теории потребностей (ERG)?

А) К. Альдерфер рассматривает движение потребностей только снизу-вверх, а А. Маслоу считает, что переход от одного уровня потребностей к другому может происходить в любых направлениях, например, от низшего уровня к высшему

Б) К. Альдерфер движение вверх по уровням назвал процессом фрустрации, а процесс движения вниз – процессом удовлетворения потребностей

В) К. Альдерфер полагает, что групп потребностей должно быть не три, а пять: самовыражение, признание и самоутверждение, принадлежность и причастность, безопасность, физиологические потребности;

Г) К. Альдерфер полагает, что групп потребностей должно быть не пять, а три: потребности существования, потребности связи и потребности роста

10. Кто выдвинул «теорию приобретенных потребностей»?

- А) А. Маслоу
- Б) Ф. Герцберг
- В) Д. МакКлелланд
- Г) Р. Оруэн

11. Как в «теорию приобретенных потребностей» рассматривает «стремление к власти»?

А) как желание оказывать влияние на поведение людей, способность иметь собственное мнение и уметь ждать окружающих в его правильности

Б) как потребность в достижении высоких результатов деятельности, готовность участвовать в принятии решений и нести ответственность за их последствия

В) как стремление человека к наиболее полному использованию имеющегося запаса знаний, способностей, умений и навыков

Г) как стремление людей находиться в стабильном, безопасном положении, в стремлении к уверенности в будущем

12. Какую общую характерную особенность имеют теории мотивации?

А) применимость этих теорий нигде не проверялась

Б) применимость этих теорий проверялась на организациях

В) они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать некоторые выводы о механизме мотивации

Г) данные теории появились в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека

13. На чем основана «теория ожиданий» в основных положениях процессуальных теориях мотивации?

А) основана на потребности существования, потребности связи и потребности роста

Б) основана на степени относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающего при получении определенного вознаграждения

В) основана на оценке данной личности вероятности наступления определенного события

Г) основана на том, что наличие активной потребности – не единственное усилие мотивации человека к достижению определенной цели

14. Задачи менеджера в рамках теории ожиданий?

- А) выявление возможностей применения теории на практике
- Б) установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением, вознаграждать за эффективную работу, сформировать высокий, но реальный уровень результатов и внушить работникам, что они могут его добиться и знать, как подчиненный оценивает тот или иной вид вознаграждения
- В) установление власти для решения важных проблем организации
- Г) определение благоприятной обстановки в коллективе организации

15. К экономическим методам относят?

- А) повышение или снижение должностного оклада, временное повышение и снижение должностного оклада, установление или лишение персональной надбавки
- Б) организация и проведение социального планирования и регулирования, направленные на улучшение условий труда и отдыха персонала, наделение правом голоса в решении вопросов социального характера
- В) участие коллектива в решении важных перспективных вопросов, возможность сотрудника высказать свое мнение
- Г) закрепление прав и обязанностей работников в документах организации, контроль за их выполнение

Тема 3.3. Контроль в системе управления

1. В чем заключается сущность и необходимость контроля в системе управления?

- А) в эффективном достижении организационных целей посредством планирования, организации и лидерства
- Б) в том, чтобы эффективно управлять организацией, для этого необходимо учесть все преимущества хорошо разработанной организационной системы контроля и использовать их
- В) в достижении целей организации
- Г) в принятии и реализации управленческих решений

2. Какие выделяют три подхода к разработке систем контроля?

- А) рыночный, формальный и неформальный
- Б) рыночный, заключительный и клановый
- В) рыночный, бюрократический и клановый
- Г) рыночный, функциональный и командный

3. Подход к разработке систем контроля, при котором упор делается на организационные полномочия, в основном используются административные и иерархические механизмы, что обеспечивает желаемое поведение работников и их работу на уровне запланированных стандартов и норм – это:

- А) бюрократический контроль
- Б) заключительный контроль
- В) клановый контроль
- Г) рыночный контроль

4. Что предложил И.Н. Герчиков в рамках подходов к системам контроля?

- А) нахождение универсальных принципов управления, следование которым обеспечивает успех любой организации
- Б) иной подход к классификации контроля – подход к разработке систем контроля, при котором упор делается на организационные полномочия, что обеспечивает желаемое поведение работников и их работу на уровне запланированных стандартов и норм

В) подход к разработке систем контроля, при котором стандарты и нормы, используемые в этой системе, определяются на основе внешних рыночных механизмов

Г) иной подход к классификации контроля – систему централизованного подхода, которая позволяет поддерживать определенное сочетание централизации и децентрализации в управлении, что предусматривает передачу контроля за оперативной длительностью низовых звеньев

5. Ключевые этапы традиционного процесса контроля:

А) установление нормативных показателей, измерение фактических результатов, управление производством, совершенствование операций ручного труда, наблюдение

Б) сравнение результатов с нормативами и осуществление корректирующих воздействий, передача информации с предложением идей

В) сравнение результатов с нормативами и осуществление корректирующих воздействий, объединение людей на основе общих интересов

Г) установление нормативных показателей, измерение фактических результатов, сравнение результатов с нормативами и осуществление корректирующих воздействий

6. На каком этапе традиционного процесса контроля определяется отклонение фактических показателей работы от запланированных стандартов и норм?

А) установление нормативных показателей

Б) измерение фактических результатов

В) сравнение результатов с нормативами

Г) осуществление корректирующих воздействий

7. Что происходит на заключительном этапе традиционного процесса контроля?

А) менеджеры назначают отделам конкретные цели

Б) данный этап позволяет установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты

В) данный этап состоит в проведении необходимых управленческих мероприятий, то есть на основе проведенного анализа менеджеры выбирают дальнейшие направления работы организации

Г) на данном этапе определяется отклонение фактических показателей работы от запланированных стандартов и норм

8. В чем заключается значимость информации для всего процесса контроля в организации?

А) информация в процессе контроля позволяет сплотить коллектив

Б) определенная информация дает своего рода стимулы для рабочих групп

В) информация для всего процесса контроля в организации позволяет менеджеру повысить эффективность управления группой, координировать работу команды

Г) без серьезных и четко организованных систем сбора и распространения информации менеджеры не смогут контролировать рабочие действия и производительность сотрудников

9. К методам информационного обеспечения контроля можно отнести:

А) лидерство в компании

Б) автоматический контроль, уровень и диапазон контроля

В) социальные факторы

Г) техническую оснащенность рабочего места

10. В чем заключается основная цель контроля в организации?

А) контроль способствует тому, чтобы фактически получаемые результаты были

как можно ближе к требуемым

- Б) в ограничении роста недовольства рабочих из-за монотонной работы
- В) для определения авторитета в компании
- Г) для увеличения затрат организации за счет создания стимулов для рабочих

11. Виды контроля:

- А) предварительный, последующий и заключительный контроль
- Б) предварительный, текущий и заключительный контроль
- В) первичный и вторичный контроль
- Г) внешний и внутренний контроль

12. Функции заключительного контроля?

- А) моделирование ситуации, выявление необходимости изменений
- Б) получение данных для планирования, корректировка мотивационных устремлений работников, сравнение результатов с нормативами, сущность управленческих решений
- В) получение данных для планирования, корректировка мотивационных устремлений работников, соотнесение результатов с внешними условиями, предотвращение поступления брака потребителю
- Г) мобильность, коммуникабельность, внимательность

13. Формы контроля:

- А) предварительный, текущий и заключительный
- Б) организация, мотивация, координация, материальные и человеческие ресурсы, их анализ
- В) организация, мотивация, координация
- Г) система учета и отчетность, материальные и человеческие ресурсы, их анализ

14. Инструменты финансового контроля:

- А) проверка бюджета (а также контроль над текущими сметами расходов, анализ относительных показателей)
- Б) анализ платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности;
- В) коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости, оборачиваемости активов
- Г) проверка бюджета (а также контроль над текущими сметами расходов проверка деятельности персонала)

15. Какие коэффициенты используются при анализе финансового состояния предприятия?

- А) коэффициенты соотношения безвозмездных перечислений и полученных доходов
- Б) коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности, оборачиваемости активов
- В) коэффициенты брутто, нетто, экономической рентабельности активов
- Г) коэффициенты платежеспособности, финансовой устойчивости, соотношения безвозмездных перечислений и полученных доходов

Тема 4.1. Лидерство

1. Лидерство – это:

- А) совокупность действий и процедур, направленных на обеспечение целенаправленного, эффективного и рационального коллективного труда

Б) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации

В) социально-психологический процесс в группе (команде), построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение ее членов

Г) управление людьми

2. Как определял «Лидерство» Зигмунд Фрейд?

А) как двусторонний психологический процесс: групповой и индивидуальный

Б) как двусторонний психологический процесс: руководитель и подчиненный

В) как двусторонний психологический процесс: коллективный и индивидуальный

Г) как двусторонний психологический процесс: государственный и общественный

3. Как «лидерство» раскрывается в управленческом аспекте?

А) как системность и комплексность работы на выходе

Б) как управление людьми

В) как совокупность действий, направленных на обеспечение целенаправленного, эффективного и рационального коллективного труда

Г) как способность индивида для достижения поставленных целей воздействовать или влиять на людей

4. В компоненты лидерства входят:

А) руководство, системность и планирование

Б) влияние, продвижение и результат

В) влияние, группа и цель

Г) влияние, цель и действие

5. Одним из важных аспектов «лидерства» является то, что:

А) лидерство представляет собой задачи управления, решаемые при создании в процессе функционирования организации

Б) быть лидером предоставляется отдельными или всеми членами группы

В) лидерство влияет на управление производством и производительностью, на совершенствование операций ручного труда

Г) лидерство влияет на решение задач в процессе функционирования организации

6. «Нет ничего более трудного..., чем взять на себя инициативу по введению нового порядка вещей»:

А) Лоренцо Медичи в 1514 г.

Б) Макиавелли в 1514 г.

В) Лоренцо Медичи в 1415 г.

Г) Макиавелли в 1415 г.

7. В чем заключается различие между «лидером» и «менеджером»?

А) в том, что управленческие функции организации обязательно должны выполнять менеджеры

Б) в том, что менеджеры обязательно должны занимать верхние позиции в организации

В) в том, что для действий с позиции менеджера человек должен иметь влияние на другого человека в достижении организационных целей

Г) в том, что для действий с позиции лидера человек должен иметь влияние на другого человека в достижении организационных целей

8. Кто в 1985 г. в книге «Лидер» затрагивал вопрос различия между менеджерами и

лидерами?

- А) З. Фрейд
- Б) А. Этциони
- В) У. Беннисон и Б. Нанус
- Г) А. Файоль

9. Что подразумевается под лидерством в качестве «видения»?

- А) лидерство – это поиск пути, выполнение правильных действий
- Б) лидерство включает стратегию или стратегическое мышление, означает наличие представления о том, куда должна идти организация или чем она должна заниматься
- В) лидер направляет работу других и несет ответственность за ее результат
- Г) лидер занимает постоянную должность и наделен полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирм

10. Выберите основной признак, отличающий лидера от менеджера:

- А) лидер – человек, воодушевивший людей и передающий энтузиазм, и свое видение работы, менеджер – человек, направляющий работу других и несущий персональную ответственность за ее результат
- Б) менеджер – человек, воодушевивший людей и передающий энтузиазм, и свое видение работы, лидер – человек, направляющий работу других и несущий персональную ответственность за ее результат
- В) менеджер – сам устанавливает свои цели и использует их для изменения отношения людей к делу, лидер – имеет тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям, так как они кем-то устанавливаются
- Г) лидер – строит свои отношения с подчинёнными в соответствии с теми ролями, которые они выполняют в процессе принятия решений, менеджер – строит свои отношения с подчиненными на доверии

11. Какие идеи постулировали У. Беннисона и Б. Нануса в книге «Лидеры»?

- А) лидерство – это следование пути, менеджмент – поиск пути, менеджмент – правильное выполнение действий, лидерство – выполнение правильных действий
- Б) лидерство – это поиск пути, менеджмент – следование пути, менеджмент – правильное выполнение действий, лидерство – выполнение правильных действий
- В) лидерство – это поиск пути, менеджмент – следование пути, менеджмент – выполнение правильных действий, лидерство – правильное выполнение действий
- Г) лидерство – это выполнение правильных действий, менеджмент – следование пути, менеджмент – правильное выполнение действий, лидерство – поиск пути

12. Какими факторы должны обладать лидеры согласно исследованию, в 1950-х гг.?

- А) сложность работы, компетенция, акцент на результате и восприимчивость
- Б) внимательность, инициирование структуры и квалификация
- В) сложность работы, компетенция и квалификация
- Г) внимательность, инициирование структуры, акцент на результате и восприимчивость

13. В чем заключается «инициирование структуры», как фактор, которым должен обладать лидер?

- А) степень, в которой отношения между лидером и подчиненным основаны на взаимном доверии и симпатии, приверженности идее, уважении чувств и теплоты в отношениях
- Б) степень, в которой лидер определяет и структурирует свою работу и работу под-

чиненных, основанной на взаимном доверии и симпатии, приверженности идее, уважении чувств и теплоты в отношениях

В) степень, в которой лидер определяет и структурирует свою работу и работу подчиненных, направленную на достижение цели

Г) степень, в которой отношения между лидером и подчиненным основаны на взаимном доверии и симпатии

14. Сколько основных стилей лидерства выделено в управленческой решетке Блейка-Мутона?

А) 5

Б) 4

В) 3

Г) 9

15. Какие выделяют 4 типа руководства?

А) жесткий авторитарный, благожелательный авторитарный, традиционный и нетрадиционный

Б) управленческий, авторитарный и командный

В) жесткий авторитарный, благожелательный авторитарный, совещательный и коллегиальный

Г) авторитарный, управление по принципу «сельского клуба», управление по принципу «невмешательства и управление по принципу «золотой середины»

Тема 4.2. Создание эффективной команды и управление

1. Виды групп людей:

А) внешние и внутренние;

Б) формальные и индивидуальные

В) формальные и неформальные

Г) индивидуальные и коллективные

2. Формальные группы – это:

А) группа людей, приверженных единой миссии, несущие коллективную ответственность, способные сосредоточить свои усилия для достижения поставленных целей

Б) рабочие коллективы, которые объединяются и обобщаются на основе общих интересов, не связанные необходимостью выполнения функциональных задач

В) рабочие коллективы, приверженных единой миссии, несущие коллективную ответственность

Г) рабочие коллективы, которые формируются организацией, имеют установленные рабочие обязанности и выполняют конкретные задачи

3. Отличие между «группой» и «командой» состоит в том, что:

А) в «команде» каждый член принимает самостоятельные решения, выполняет особые рабочие задания

Б) в «группе» в результате выход «коллективный труд»

В) в «команде» роль лидера переходит от одного члена к другому

Г) в «группе» роль лидера переходит от одного члена к другому

4. Группа людей, приверженных единой миссии, несущие коллективную ответственность, способные сосредоточить свои усилия для достижения поставленных целей – это:

А) команда

Б) коллектив

- В) состав
- Г) подразделение

5. Последовательность условий единения людей в команду:

- А) общие цели → сходные эмоции → формирование организации → близкие ценности
- Б) формирование организации → близкие ценности → сходные эмоции → общие цели
- В) общие цели → формирование организации → близкие ценности → сходные эмоции
- Г) общие цели → сходные эмоции → близкие ценности → формирование организации

6. Требования к группе, претендующей на роль «команды»?

- А) нахождение универсальных знаний и умений членов «команды», следование которым обеспечивает успех любой организации
- Б) основу общения составляет деловой стиль, профессиональные и социально-психологические качества каждого члена группы должны быть известны всем
- В) основу общения составляет деловой стиль, каждый член группы должен самостоятельно принимать решения, для достижения поставленных задач
- Г) разделение труда для повышения производительности труда и эффективности его использования

7. Как выявляют авторитет в «группе»?

- А) авторитет в группе определяется конкретными заслугами, так как в команде определяющим отношения между отдельными людьми должно быть влияние
- Б) авторитет в группе определяется властью и влиянием
- В) авторитет в группе определяется занимаемыми должностями
- Г) нет правильного варианта ответа

8. Отличительной особенностью «команды» является то, что:

- А) «команда» – это система, в которой люди объединяются и обобщаются на основе общих интересов
- Б) «команда» – это система, в которой определяющим условием для эффективного сотрудничества должно быть стремление к самоорганизации и самоограничениям
- В) в «команде» вертикальное воздействие и формальные правила сводятся к максимуму, а горизонтальные договоренности и коммуникационные взаимоотношения наоборот
- Г) в «команде» формируется господствующее воздействие со стороны руководителя группы

9. За счет чего в «команде» формируются отношения взаимозаменяемости и взаимодополнений?

- А) за счет выполнения работы с помощью других лиц
- Б) за счет совершенствования и достижения высокой профессиональной подготовки
- В) за счет поручений лидера «команды»
- Г) за счет социальных факторов

10. Основные законы, которым подчиняются процессы создания команд?

- А) закон этики сотрудников организации
- Б) законы психологии людей

- В) законы социальной психологии, связанные с деловым общением людей в организации
- Г) федеральный закон об общественных объединениях

11. Явления, характерные для организации (подразделения) при наличии «команд»?

- А) каждый член самостоятельно принимает решения и в результате работы выходит продукты индивидуального труда
- Б) индивидуальная подчиненность руководителю организации
- В) эффективность работы измеряется в виде влияния на бизнес
- Г) в «команде» преобладает мотивация на достижение цели и готовность к риску, устанавливается стойкий корпоративный дух и гордость за команду и результаты ее деятельности

12. Формы объединений в «команды» для достижения эффективной деятельности?

- А) отдельные компании, внутренние отделы организации, маленькие группы людей, работающие внутри подразделений организации
- Б) два (или больше) взаимодействующих и взаимозаменяемых человека, объединившихся для достижения определенной цели
- В) два и более человека
- Г) члены разных команд, не связанные необходимостью выполнения функциональных задач

13. Эффективность сформировавшейся «команды» определяется следующими параметрами:

- А) планированием, организацией, мотивацией, координацией, принятием решений, разработкой планов
- Б) качествами лидера команды
- В) дух команды, моральный климат команды, преданность менеджеру, умение принимать перемены, дружелюбность в коллективе
- Г) инициативой и дисциплиной

14. Дух команды» означает:

- А) результат работы команды
- Б) хорошая и отлаженная работа команды вместе, ее члены помогают друг другу, признают и уважают вклад каждого в общее дело
- В) готовность бросить и принять вызов ситуации
- Г) развитие в команде чувства юмора и самоиронии

15. Чем определяется моральный климат «команды»?

- А) тем, насколько серьезно люди относятся к совместной работе и как велико их желание внести посильный вклад в достижение общей цели
- Б) тем, на что определяются члены команды при выполнении работы
- В) тем, какой профессионализм проявляют члены команды в работе
- Г) готовность бросить и принять вызов ситуации

Тема 5.1. Коммуникация в системе менеджмента

1. Обмен информацией, на основе которого работник получает информацию, необходимую для эффективного выполнения поставленной задачи или принятия соответствующего управленческого решения – это:

- А) общение;
- Б) коммуникационность;

- В) взаимоотношения между людьми;
Г) коммуникации
2. К целям коммуникации можно отнести:
А) решение проблем развития организации
Б) достижение организационных целей посредством планирования, организации, лидерства и контроля организационных ресурсов
В) обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления, а также между организацией и ее окружением
Г) составление общих задач, решаемых при создании в процессе функционирования организации
3. При коммуникации происходит:
А) взаимодействие членов коллектива между собой
Б) создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами, а также для координации их задач и действий
В) повышение эффективности работы подразделений организации
Г) сплоченность коллектива
4. Что является основой всех видов управленческой деятельности?
А) обмен информацией
Б) длительность рабочей деятельности
В) дух команды
Г) умение коллектива принимать перемены
5. Что является недостатком в коммуникации, по мнению американских, английский и японских руководителей?
А) коммуникации являются главным препятствием для совершенствования управленческой деятельности в организации
Б) коммуникации влияют на личностные взаимоотношения между членами коллектива
В) коммуникации влияют на производительность членов коллектива
Г) коммуникации являются главным препятствием на пути достижения эффективности в организациях
6. Одним из показателей эффективности работы менеджера является:
А) нахождение универсальных принципов управления, следование которым обеспечивает успех любой организации
Б) поиск новых клиентов для организации
В) насколько эффективно организована система коммуникации
Г) разделение труда для повышения производительности труда и эффективности его использования
7. С помощью каких средств строится связь организации с внешней средой?
А) с помощью передачи информации через работников
Б) с помощью рекламы и других способов продвижения товаров, с помощью имиджа компании
В) с помощью профессионализма руководителей и исполнителей
Г) с помощью социальных сетей
8. Коммуникация по восходящей вертикали подразумевает под собой:
А) передачу информации с предложением идей, новых решений, а также предо-

ставление отчетов о проделанной работе и выполнении поручений

Б) передачу информации от руководителя к подчиненному

В) передачу распоряжений вышестоящего руководства, доведение информации о предстоящих изменениях

Г) передачу информации с предложением идей, от руководителя к подчиненному

9. Какие существуют виды коммуникаций?

А) руководитель – подчиненный, руководитель – рабочая группа, неформальные коммуникации

Б) формальные и неформальные коммуникации

В) руководитель – менеджер, менеджер – сотрудники

Г) личностные и коллективные коммуникации

10. Что включает в себя обмен информацией между руководителем и подчиненным?

А) грядущие перемещения и повышения

Б) постановку целей и разъяснение задач, постановку приоритетов и ожидаемых результатов, обсуждение вопросов повышения эффективности работы, получение сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях

В) предстоящие сокращения производственных рабочих мест

Г) увеличение затрат организации

11. Классификация видов коммуникации:

А) формальные и неформальные

Б) межличностные и организационные

В) разговор «лицо к лицу», телефонный разговор, личное послание, деловое письмо, статистические данные

Г) разговор «лицо к лицу», телефонный разговор, личностные взаимоотношения, информационные каналы, инструменты управления

12. По каким параметрам оценивают стили коммуникабельности?

А) степень открытости по отношению к другим, ведение делового письма, разговор «лицо к лицу»

Б) открытие для себя, реализация себя, замыкание в себе, защита себя, отстаивание своих позиций

В) степень открытости по отношению к другим и адекватность обратной связи, открытие для себя, реализация себя, замыкание в себе, защита себя, отстаивание своих позиций

Г) степень открытости по отношению к другим и адекватность обратной связи

13. Отличия между вербальной и невербальной информацией:

А) вербальная информация – информация, посланная без использования слов, а невербальная – посланная отправителем с использованием слов

Б) вербальная информация – информация, посланная отправителем с использованием слов, а невербальная – посланная без использования слов

В) вербальная информация – информация от руководства, а невербальная – от рабочей группы

Г) вербальная информация – информация от рабочей группы, а невербальная – от руководства

14. Что является предметом общения?

А) специфическая форма, предполагающая взаимоотношения между членами кол-

лектива

Б) специфическая форма, которая определяет содержательный характер человеческого взаимодействия, в зависимости от того, что является предметом общения, его содержание, увеличивается многообразие разновидностей общения

В) обучение, передача умений и навыков в общении

Г) социально-психологическая адаптация людей

15. К способам управления процессом коммуникации можно отнести:

А) внешнее вербально состояние и невербальное психологическое состояние

Б) умение моделировать ситуацию, способность выявлять необходимость изменений, умение строить деловые отношения, способность к моделированию личностных особенностей партнера по общению

В) понимание целей, задач, вкусов, надежд, психологического состояния сотрудников

Г) умение моделировать ситуацию, способность выявлять необходимость изменений, умение разрабатывать общую стратегию изменений, способность использовать в ходе изменений наиболее надежные методы, способность воплощать стратегию в практику

Кейс-задания

Тема 1.1 Природа и сущность менеджмента

Кейс-задание

Многие законы древних правителей актуальны и в современных условиях, а некоторые весьма поучительны для потомков. Так, один из древних законов царя Вавилона гласил, что родители, оказавшиеся на грани выживания, могли продать своих детей. Согласно другому закону, гулящую жену бросали в воду, в то время как за измену мужа можно было лишь пожаловаться в суд. Клеветник, за несправедливое обвинение по решению суда лишался височных волос. Жену, убившую собственного мужа сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои – отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены – оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданное и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. Воры приговаривались к смертной казни на месте преступления, где и подлежали захоронению. К воровству приравнивались и продажа потерянных вещей, и скупка краденного. Очень поучителен закон о хирургии, так врач сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому – 5, но за неудачную – лишался рук.

Кодекс законов Хаммурапи в первую очередь основывался на размере материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Современники отмечают, что законы Хаммурапи сформировали основу социального и правового государства, в обязанности которого входила защита подданных.

Вопрос для обсуждения

1. По вашему мнению является ли данный свод законов основой формирования человеческой гуманности. На защиту чьих интересов направлены данные законы?

2. Признаки зарождения каких современных функций менеджмента проявляются на данном этапе развития науки управления?

Тема 1.2 История развития менеджмента

Кейс-задание 1

В современной научно-публицистической литературе под классикам менеджмента понимаются новаторы и пропагандисты опыта управления начала XX в. Так, например, к числу основоположников менеджмента следует относить главу администрации француз-

ского горнометаллургического комбината А. Файоля – основателя синтезированной концепции управления фирмой, американских инженеров Ф.У. Тейлора и Г. Эмерсона, разработавших основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В результате А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф.У. Тейлора и Г.Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе.

Отечественные авторы, причисляющие Г. Форда к основоположникам науки управления, описывают лишь производственную и социальную философию, что ни коем образом не относится к философии менеджмента. В свою очередь, зарубежные исследователи не относят его к основоположникам теории управления.

В зарубежной литературе имя Г. Форда, в первую очередь ассоциируется с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей, лежащего в основе производственного процесса компании «Форд Мотор», что позволило ей совершить качественный прорыв в своем развитии. Современники Г. Форда, сходятся во мнении с сегодняшними ведущими специалистами крупнейших компаний, в том, что стиль его управления полностью противоречил основным тенденциям того времени. Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения».

Залог успеха Г. Форда заключался в удачных решениях, направленных на продвижение автомобилей на новый, формирующийся рынок, в результате чего достаточно простой и дешевый автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал одним из наиболее распространенных средств передвижения в США. Однако во второй половине 20-х гг. столь удачная стратегия поведения Г. Форда потерпела крах, а лидирующие позиции стала занимать корпорация «Дженерал Моторс», осуществлявшая производство более комфортных и мощных автомобилей различных модификаций и ценовой категории.

Это стало настоящим крахом для Г. Форда, чья стратегия была направлена на удешевление автомобилей за счет наращивания объема выпуска и экономии на комплектующих материалах.

Для сравнения, Ф.У. Тейлор ключевое внимание уделял таким факторам управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т.п., увеличивающие штат административно-управленческого персонала, в то время как Г. Форд считал, что налаженный производственный цикл сам задает направление, автоматически расставляя все по своим местам. В результате чего, отпадает необходимость в "контролерах".

Согласно концепции управления Г. Форда, волевое руководство в совокупности с расширением поточного производства единичного продукта автоматически решает все текущие задачи управления.

Следует отметить, что Г.Форд не являлся основателем конвейерного производства. Технологии подобного рода применялись еще в производственном процессе мясокомбинатов, элеваторов и т.д.

Строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан посоветовал Г. Форду транспортировать автомобили в разобранном виде, что позволяло снизить затраты. Кроме того, использование дилерской сети в ходе реализации готовой продукции, задолго до Г.Форда применялся компанией С. Маккормика.

Большинство крупных компаний того времени так или иначе внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства. К примеру, Э. Карнеги, считавшийся «стальным королем», добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса.

Следовательно, Г. Форда нельзя считать основоположником массового капиталоемкого производства.

Например, первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента является «Стандард Ойл». С учетом организационного построения лучший, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и в особенности компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджериального типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите как вы можете охарактеризовать основные направления развития управленческой мысли.
2. В чем по вашему мнению заключался залог успеха Г. Форда? И в чем причина краха его системы управления?
3. Какова роль предпринимателей-руководителей крупных зарубежных компаний в развитии теоретических и прикладных аспектов менеджмента? Насколько они актуальны в современных российских условиях?

Кейс-задание 2

Один из древних законов царя Вавилона гласил, что родители, оказавшиеся на грани выживания, могли продать своих детей. Согласно другому закону, гулящую жену бросали в воду, в то время как за измену мужа можно было лишь пожаловаться в суд. Клеветник за несправедливое обвинение по решению суда лишался височных волос. Жену, убившую собственного мужа сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои – отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданное и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смерти. Воры приговаривались к смертной казни на месте преступления, где и подлежали захоронению. К воровству приравнивались и продажа потерянных вещей, и скупка краденного. Согласно закону о хирургии врач, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому – 5, но за неудачную – лишался рук.

Кодекс законов Хаммурапи в первую очередь основывался на размере материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Современники отмечают, что законы Хаммурапи сформировали основу социального и правового государства, в обязанности которого входила защита подданных.

Вопросы для обсуждения

1. По вашему мнению, является ли данный свод законов основой формирования человеческой гуманности? На защиту чьих интересов направлены данные законы?
2. Признаки зарождения каких современных функций менеджмента проявляются на данном этапе развития науки управления?

Тема 2.1 Организация как объект управления

Кейс-задание

Крупное российско-финское предприятие в Санкт-Петербурге обещало большой предпринимательский успех каждому из партнеров. Через пять лет молодое предприятие стало банкротом, а его финский учредитель продан за долги.

Учреждение. Фирма «Мебель» была образована в сентябре 1988 г. Ее учредителями стали крупное российское объединение по производству мебели и финская фирма, занимавшаяся судостроением, но имевшая небольшое производство машин для заготовки

леса. У финской фирмы основными покупателями были российские фирмы. В момент создания фирмы «Мебель» 49% акций получала финская сторона и 51% – российская. Руководство по условиям соглашения обеспечивали финские менеджеры. Расположить будущее предприятие планировалось в недостроенных корпусах российского объединения в его промышленной зоне. В уставный капитал российская сторона входила своей землей, недостроенными корпусами, частично имевшейся инфраструктурой. Финская сторона входила капиталом для покупки оборудования и финансирования стройки. Были привлечены кредиты банков.

Производственная политика. Совместное предприятие должно было выпускать качественную мебель при небольших затратах на сырье и рабочую силу. Финская сторона предполагала расширение рынка своей продукции в России, получение прибыли от нового предприятия. Ассортимент продукции был небольшим. Несложная массовая домашняя и офисная мебель должна была изготавливаться из дешевых сортов древесины (сосны) с покрытием бесцветным лаком.

Другие материалы, кроме металлического крепления, не привлекались. Почти все работники фирмы были взяты из кадров российского учредителя. Производственная политика была направлена на удешевление продукции. Чтобы снизить себестоимость мебели, был построен полностью замкнутый производственный цикл. Сами заготавливали лес, готовили сырье. Даже закупили собственные участки леса, организовали участки для изготовления крепежных металлических деталей.

Строительство. С 1989 г. началось падение промышленного производства в России, изменились принципы ценообразования, началась инфляция. Полученных кредитов не хватило, цена строительных и монтажных работ стала быстро повышаться. Были привлечены дополнительные средства из финских и английских банков. У российской стороны не было дополнительных средств, поэтому доля капитала финской стороны была увеличена. Финская сторона не только вкладывала средства, но и давала льготные кредиты. Руководство строительством осуществляли финские менеджеры с привлечением российских подрядных предприятий.

Производство. В 1990 г. началось производство мебели. По условиям соглашения предполагалось, что технология производства и оборудование будут поставлены из Финляндии, а на должностях генерального директора, директора по экономике и директора по маркетингу будут финские специалисты. Первоначально даже начальниками цехов и крупных бригад были только финны. Стиль управления был западным, санкции за нарушение дисциплины очень жесткими, но в системе отчетности постоянно возникали проблемы. Российская схема имела отличия от финских требований к учету и налогообложению. Продажа мебели до 1990 г. в России происходила через специализированные магазины. Своих магазинов фирма «Мебель» не имела. Торговая наценка в 20% существенно повышала цену, но прибыль оставалась в торговой сети. Фирма «Мебель» срочно начала приобретать помещения и организовывала в них свои салоны по продаже мебели. С 1990 г. российский рынок стал доступным для поставки всех товаров из-за рубежа и в страну хлынул поток мебели из Италии, Германии и США. Крупные мебельные концерны поставляли комплекты мебели новейших образцов, с использованием новых материалов и приспособленных к транспортировке и сборке на месте.

После успешных 1990 и 1991 гг. начались экономические трудности. Выплата долгов, падение спроса на машины по заготовке леса сделали производство убыточным у финского учредителя. Загрузка мощностей фирмы «Мебель» к концу 1994 г. составляла только 50%. В 1995 г. его головное предприятие было продано и частично репрофилировано. Новые владельцы специализируются на производстве бумаги (90%). Они решили выйти из фирмы «Мебель». Сначала были выведены финские работники и предприятие было передано целиком российской стороне, а в 1996 г. ушел финский генеральный директор и финская доля акций была объявлена к распродаже. Новый российский генераль-

ный директор подписал договор с финскими партнерами о поставке леса в Финляндию с участков фирмы «Мебель», где он будет использован для производства бумаги.

Вопрос для обсуждения

1. Какие внешние факторы привели фирму «Мебель» к краху?
2. Какие стратегические решения могут улучшить работу фирмы «Мебель»?
3. Какие условия, снижающие риск, вы добавили бы в исходный договор учредителей?

Тема 2.2. Структура организации

Кейс-задание

Фирма «А» является крупнейшей розничной компанией по продаже игрушек в США, объем продаж – свыше 2,3 млрд. долл. в 1986 г., 295 магазинов в США, Канаде, Великобритании, Сингапуре и Гонконге. Эту фирму часто хвалят за революцию в отрасли игрушек в США и теперь она расширяет свою международную деятельность, что повлечет за собой строительство, по меньшей мере, 200 магазинов за рубежом в течение следующих 10 лет.

Фирма «А» имеет базовую формулу действий, которой она следует в США и использует при расширении своей международной деятельности. Фирма «А» наращивает мощности на уровне 10% в год. Она завоевывает рынки в новых географических районах, каждый год и в каждом районе строит склад с несколькими магазинами, сгруппированными вокруг этого склада. Региональный склад позволяет «А» пополнять запасы магазинов за ночь и хранить большие объемы товаров, которые закупаются у изготовителей по низким ценам в «мертвый сезон».

Компания всегда размещает свои магазины на основной транспортной магистрали около крупного торгового центра. Эта политика дает возможность привлекать покупателей торгового центра, но позволяет избегать высокой арендной платы за размещение на его территории. Каждый магазин представляет собой огромное, отдельно стоящее здание со стеллажами типа складских, на которых от пола до потолка хранятся более 18 тыс. изделий, и тележками для отбора товаров для облегчения процесса покупки.

Фирма «А» никогда не проводит дешевых распродаж, но предлагает «повседневные низкие цены», что стимулирует покупки в «мертвые сезоны». Компания придерживается умеренной рекламной практики. Она использует телевизионную рекламу, когда впервые попадает на новый рынок, но весьма ограниченную печатную рекламу после организации магазинов. Располагая по 18 тыс. изделий в каждом магазине и создав удобную для покупателей процедуру возврата товара, компания «А» претендует на то, чтобы стать единственным местом по продаже игрушек и сопутствующих товаров.

Кроме того, в компании практикуется процедура централизованного принятия решений. Все магазины построены в соответствии с точными инструкциями главного управления фирмы, имеют идентичную планировку, товары размещены на стеллажах по чертежам, полученным из главного управления. С помощью сложной системы автоматизированного прогнозирования и учета материальных запасов прослеживается объем продаж по каждому товару и каждому магазину. Данные об объеме продаж используются в главном управлении для прогнозирования будущих продаж и для принятия решений относительно повторных заказов ходовых товаров и снижения цен на неходовой товар. Так, тщательно следя за продажами, фирма «А» могла закупать достаточное количество модных товаров, чтобы избежать отсутствия таких товаров на складе и избавиться от тех товаров, которые теряют популярность, и освободить полки для ходовых изделий.

Вопрос для обсуждения

1. По каким принципам создана организация «А» и какие типы департаментализации Вы можете выделить?
2. Как Вы оцениваете эффективность построения организационной структуры данного типа? По каким критериям?

3. Предложите свой вариант организационного проекта для фирмы «А» в долгосрочном периоде.

Тема 3.1 Планирование в системе менеджмента

Кейс-задание

Администрация города Тамбова закупила в Германии оборудование для ремонта тепловых систем.

Для освоения технического устройства и монтажа оборудования требуется примерно месяц.

С московскими строительными компаниями, использовавшими подобное оборудование при реконструкции тепловых систем города Москвы, заключено соглашение о передаче ими опыта тамбовским коллегам.

Сотрудники департамента ЖКХ, имеющие большой опыт в ремонте тепловых систем, привлечены к системе подбора кадров для выполнения данных работ.

Вопрос для обсуждения

Разработать план комплексной подготовки сотрудников, которым необходимо освоить техническую конструкцию немецкого оборудования, воспользоваться опытом московских коллег.

Тема 3.2. Мотивация и стимулирование

Кейс-задание 1

Лео Хенкельман, отработавший в компании SandstormProducts (производство красок и шпаклевок) 13 лет, подумывает об уходе. Когда-то Лео начинал с низшей должности простого агента по доставке, сейчас он работает оператором, отвечает за смешивание красок. За годы работы у него накопилось столько знаний и опыта, что он может сам придумывать способы улучшения составов красок. Но в лаборатории его предложения игнорируются. То есть ни Лео, ни большинство его коллег не имеют возможности влиять на процесс производства. Поэтому работа не представляет никакого интереса. Три года из последних пяти компания несет убытки. Необходимо что-то изменить, иначе Sandstorm грозит разорение.

Сотрудники выполняют лишь минимальный объем функциональных обязанностей, так как их не мотивируют. Чтобы решить проблему, компании необходимо привести уровень мотивации сотрудников в соответствие с целями организации. Заинтересованные в труде, полные энтузиазма работники – один из ключевых факторов успешной работы предприятия. Мотивирование, как групповое, так и индивидуальное, призвано осуществлять менеджер компании. Чтобы правильно мотивировать персонал, надо знать: что такое мотивация, как связана она с потребностями, теории мотивации, методы мотивирования.

Ваша задача:

1. Объясните чем обусловлена незаинтересованность работников и вследствие этого убыточность компании?

2. Как на Ваш взгляд руководство может решить возникшую проблему?

Кейс-задание 2

В организации с нового календарного года внедрен эффективный контракт. Подведение итогов выполнения эффективного контракта в декабре месяце показало, что стимулирующие выплаты должны превысить оклады работников. Руководство организации приняло решение внести изменения в эффективный контракт. Разработка новых критериев оценки эффективности заняло несколько месяцев, и заключительный вариант был утвержден в июне. Подведение итогов в декабре отчетного периода показало, что эффективность работы сотрудников снизилась в три раза.

Вопросы для обсуждения:

Чем определено такое снижение эффективности работы.

Какие рекомендации Вы могли бы дать руководству организации.

Кейс-задание 3

«Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании была сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать ее развитию».

В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников».

Вопросы для обсуждения:

1. В чем ошибался руководитель?
2. Какие управленческие решения могли бы остановить уход наиболее ценных сотрудников из организации?

Тема 3.3. Контроль в системе управления

Кейс-задание

Посиделки в Internet... Праздное шатание по Сети... По мере того как все больше организаций стремятся обеспечить своих сотрудников самыми последними технологиями и доступом в оперативном режиме (on-line), увеличивается возможность злоупотреблений на рабочем месте и в рабочее время новейшим оборудованием. Бурное развитие и широкое распространение Internet и WorldWideWeb больше, чем какие-либо другие новейшие технологии, способствуют безделью на рабочем месте. Для людей, которые любят на работе бездельничать, Internet совершенно незаменима, поскольку человек может целыми днями иметь вид чрезвычайно занятого своими профессиональными обязанностями, занимаясь при этом чем угодно, только не работой! В конце концов, поиск различных интересностей в Internet и переписка с друзьями по электронной почте со стороны вполне могут выглядеть как серьезное дело. И хотя, конечно, далеко не всегда применение электронной почты или посещение Web-сайта означает, что сотрудник занят посторонними делами, многие организации сегодня признают необходимость разработки и внедрения механизмов контроля над использованием этих новых технологий.

В компании WesternDigital, расположенной в Ирвине, штат Калифорния, менеджеры тщательно взвесили все преимущества и недостатки предоставления доступа в Internet своим 10 тыс. сотрудников, работающим по всему миру. Western – это глобальная компания, и ее менеджеры отлично понимают, что система коммуникаций и качество обслуживания потребителей могут очень выиграть, если служащие будут иметь этот доступ. Однако они также прекрасно осознают, что при этом необходимо разработать соответствующие руководящие принципы для контроля над ним. Директора по кадровым вопросам WesternDigital привлекли к решению этой проблемы.

Поставьте себя на место директора по кадровым вопросам. Что, по-вашему, должны включать руководящие принципы организации относительно доступа и использования Internet? Разработайте набор указаний, пригодных для решения проблем контроля над доступом и использованием Internet и WorldWideWeb на работе.

Вопрос для обсуждения:

Опишите как вы поступили бы в такой ситуации?

Тема 4.1. Лидерство

Кейс-задание

Компания «XXX» специализирующаяся на производстве оборудования для пищевой промышленности, уже более двадцати лет бессменно возглавляет Иванов И.

Ежедневно Иванов И. проводил анализ предыдущего дня, устраивая "разбор полетов" не выбирая выражения в адрес своих подчиненных. Видя пробелы в работе своих сотрудников, он тут же начинал ругаться на них.

В свою очередь, подчиненные знали о том, что руководитель на совещании обязательно спросит о выполнении поручения и даст новое задание. За невыполнение задания, они наказывались без выяснения причин.

Однажды, на совещании директор объявил о приезде зарубежных инвесторов старшим менеджерам, поручив заместителю по производству организацию встречи гостей. Через несколько дней, когда прилетели гости в аэропорту их встречал заместитель директора по производству, сопроводив их на завтрак и разместив в гостинице. После этого он предложил гостям проехать на предприятие. Приехав на предприятие, секретарша сказала, что генерального директора вызвали в администрацию и он будет только к обеду. В результате, гостям предложили обзорную экскурсию по городу, но они вежливо отказались, выразив желание осмотреть предприятие. В одном из цехов, гости решили пообщаться с начальником цеха о современных технологиях используемых в производстве. Но, и его не оказалось на рабочем месте, т.к. по словам рабочих он уехал в командировку. Руководитель приехал в обед и пригласил гостей в ресторан, но они опять отказались и предложили начать переговоры. Иванов И. вызвал к себе всех начальников отделов.

В ходе переговоров гости пожелали ознакомиться с технико-экономическим обоснованием проекта, который они должны были инвестировать. Выяснилось, что главный инженер, которому было поручено данное задание, не подготовил обоснование проекта, так как не были указаны сроки выполнения данного задания. После отъезда гостей генеральный директор уволил главного инженера.

Уже в конце года Иванов И. сам был уволен из-за кризисного финансового состояния предприятия. Назначенный новый руководитель сразу столкнулся с рядом проблем, такими как:

- большой объем задолженности перед государством в виде налогов;
- необходимость переоснащения производственных цехов;
- избыток готовой продукции на складе.

На первом же совещании новый руководитель объявил всем руководителям отделов свою позицию: выход из сложившейся ситуации необходимо искать коллективно. Он сократил и должность заместителя директора по производству, который был родственником предыдущего директора. Кроме того, на должность заместителя директора по экономике был приглашен специалист с другого предприятия, которого он хорошо знал лично. В его подчинение перешел главный инженер и главный технолог, имеющие стаж работы на данном предприятии свыше 20 лет.

В свою очередь директор начал непосредственно сам руководить производственной деятельностью, а сотрудники в любой момент могли попасть к нему и решить текущие проблемы.

Основное внимание новый руководитель уделял производственной деятельности предприятия. Его утро начиналось с обхода производственных цехов.

Учитывая сформированные за долгие годы традиции на предприятии и интересы рабочих династий, желая сохранить накопленный потенциал, директор большое внимание уделял материальному вознаграждению работников. Ежемесячно и к праздникам не только сотрудники стали получать премии в размере оклада, но и пенсионеры.

Начальника отдела кадров руководитель решил заменить, в связи с тем, что тот достиг пенсионного возраста, и пригласить преподавателя менеджмента из ВУЗа. Новый начальник отдела кадров, моментально решил изменить структуру управления, отмечая необходимость омолаживания трудового коллектива, что негативным образом отразилось на настроении среди сотрудников, т.к. большинство из них имели большой стаж работы. Кроме того, они с недоверием относились к начальнику отдела кадров, который имел ма-

лый стаж производственной работы. В свою очередь директор абстрагировался от конфликта, считая, что все это второстепенные вопросы, а самое главное – это производство.

Вопрос для обсуждения

1. Какие основные проблемы менеджмента в компании «XXX» вы можете назвать.
2. Дайте сравнительную характеристику качеств генеральных директоров.
3. Вас пригласили в качестве консультанта, определите пути решения выявленных Вами проблем.

Кейс-задание 2

Предприниматель И. Иванов, узнав о потере 5 млн руб. испытал шок, но собрался и взял себя в руки, воспринимая данную ситуацию как некий вызов. Иванов собрал трудовой коллектив и объявил о том, что его компания готова к сложившейся ситуации и это лишь начало их огромного успеха. Чтобы подкрепить свои слова действиями, он выдал заработную плату сотрудникам на несколько дней раньше установленного срока, объяснив это тем, что курс рубля стремительно падает и люди в преддверии праздников еще успеют приобрести подарки по старым ценам. Кроме того, руководитель попросил собравшихся сконцентрировать внимание на реализации намеченных долгосрочных новых проектов. Он разъяснил сотрудникам, что приостановка продаж в их офисах – не повод для грусти, клиентов по-прежнему следует встречать с улыбкой, оттачивая мастерство продаж, а когда ситуация стабилизируется их потенциальные клиенты будут знать, что и у кого покупать. Так как в ближайший месяц не продаж не ожидалось, половину сотрудников он отпустил в оплачиваемый отпуск. Таким образом, комплекс предпринятых И. Ивановым мер должен был помочь компании сохранить свои позиции на рынке, а сотрудникам – получить бесценный опыт.

Вопрос для обсуждения

1. Какие качества лидера проявил предприниматель И. Иванов?
2. Как вы считаете, как предпринятые меры отразятся на дальнейшей деятельности компании?

Тема 4.2. Создание эффективной команды и управление

Кейс-задание

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом. Учрежденное автономной компанией «GeneralMotors» подразделение «Сатурн» для разработки и производства нового автомобиля, можно считать одним из наиболее удачных экспериментов по внедрению самоуправляемых команд в США. При создании нового подразделения перед руководством ставились две основные задачи:

- спроектировать и наладить серийное производство автомобиля конкурентоспособного как на внутреннем, так и на внешнем рынках;
- привлечение сотрудников компании к разработке нового автомобиля и предоставление им полномочий для принятия решения.

На сформированную команду из числа сотрудников компании «GeneralMotors» были возложены функции подбора персонала, составление производственного графика, контроль качества, работа с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, ведение переговоров с поставщиками и потребителями, формирование эффективной команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы: межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Отличительной чертой нового проекта стали форма оплаты труда работников и участие рядовых рабочих в процессе принятия решений.

Новая система оплаты труда основывалась на плане 5%-ного риска и вознаграждения, т.е. сотрудники получали лишь 95% зарплаты, а остальные 5% они должны были получать, в случае достижения запланированной производительности и качества.

Формирование самоуправляемых команд способствовало изменению традиционной организационной структуры, в основе которой лежал принцип самоуправления и наличие лидера. Новые сформированные команды объединялись в три подразделения (трансмиссия, кузов и ходовая часть), которые возглавляли советники, входящие в свою очередь в состав комитета производственных соратников. Кроме того, членами данного были представители профсоюза и менеджмента. Возглавлял структуру корпорации орган, осуществляющий долгосрочное планирование и разработку вектора развития корпорации.

Производство первых автомобилей «Сатурн» потребовало от компании значительного увеличения производственных мощностей, для удовлетворения стремительно растающего спроса. Несмотря на то, что данный проект был успешным, до сих пор остаются не решенными ряд организационных проблем, таких как:

- отсутствие приверженности философии компании со стороны новых сотрудников;
- увеличение рабочего времени до пятидесяти часов в неделю, из-за стремительно-го роста спроса на автомобили, в результате чего рабочие постоянно находятся в постоянном переутомлении;
- рост недоверия к профсоюзу из-за его тесного взаимодействия с руководством «Сатурна»;
- увеличение количества недовольных сотрудников, обусловленное назначением на руководящие должности лишь членов профсоюза, ранее занимаемые членами самоуправляемых команд;
- рост затрат на обучение персонала спровоцировал сокращение времени на тренинги почти в пять раз.

Однако несмотря на остающиеся проблемы, эксперимент по созданию подразделения «Сатурн» в целом можно считать удачным, а идея самоуправляемых команд успешно прошла испытание.

Ваша задача:

1. В чем принципиальное отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?
2. Как повлияло создание самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?
3. Если бы вы были менеджером «Сатурна», чтобы вы порекомендовали для устранения недостатков данного проекта? Как вы выполняли бы эти рекомендации?

Тема 4.3. Управленческие решения и их эффективность

Кейс-задание 1

В условиях конкуренции любая фирма реагирует на динамику спроса, появление новых потребностей. Успех способствует той фирме, которая постоянно использует нововведения. То есть усложняется процесс выработки эффективных решений, повышается ответственность за их исполнение. Риск уменьшается, если учитывается как можно большее количество влияющих факторов. К процессу принятия управленческих решений должны привлекаться специалисты различного профиля. Новые идеи способствуют эффективности управления компанией. Используйте метод мозговой атаки при генерировании идей по развитию вашего бизнеса. Род деятельности:

- выпуск кондитерских изделий (средний бизнес);
- строительная компания (крупный бизнес);
- обувная мастерская (малый бизнес).

Вопрос для обсуждения:

Методом мозговой атаки выполните следующие задания:

1. Выдвиньте большее количество оригинальных идей.
2. Разработайте варианты рациональных управленческих решений.
3. Предложите методы стимулирования работников.
4. Сформулируйте предложения по улучшению психологического климата в коллективе.

Кейс-задание 2

В один из очередных рабочих дней на предприятие позвонил вышестоящий руководитель. Он поручил руководителю данного конкретного предприятия в короткие сроки разработать план модернизации одной из производственных линий.

Решить эффективно поставленную задачу руководитель один не мог, так как ему для ее решения необходимо было иметь полную информацию о том, что включала в себя поставленная задача. Для принятия решения по возникшей проблеме ему можно было либо проконсультироваться по телефону с теми специалистами, которые непосредственно могли посоветовать, что делать по решению данной проблемы, не отрывая при этом их от основной деятельности, либо собрать совещание всех специалистов, не имеющих отношение к поставленной задаче.

Вопрос для обсуждения:

Какой способ принятия решения, при учете эффективности мог выбрать руководитель и почему?

Тема 5.1. Коммуникация в системе менеджмента

Кейс-задание 1

– А знаешь, мой внук заработал в армии еще одну «лычку»! Теперь он у меня сержант!

– А у меня, ты знаешь, в последнее время печень совсем разболелась, сил нет.

– Вот и я говорю, может, теперь ему отпуск дадут!

– Да, отпуск – это хорошо! Видимо, придется теперь в больницу идти.

Вопрос для обсуждения

Опишите какой вы можете сделать вывод о данном разговоре?

Кейс-задание 2

Типичный разговор двух старушек у подъезда

– А знаешь, мой внук заработал в армии еще одну «лычку»! Теперь он у меня сержант!

– А у меня, ты знаешь, в последнее время печень совсем разболелась, сил нет.

– Вот и я говорю, может, теперь ему отпуск дадут!

– Да, отпуск — это хорошо! Видимо, придется теперь в больницу идти.

Вопрос для обсуждения

1. Какой вы можете сделать вывод о данном разговоре?

Тема 5.2. Организация и ведение переговоров.

Кейс-задание 1.

Зам. директору по производству *А* и зам. директору по сбыту *В* фирмы «SAS», занимающейся выпуском соков, было поручено провести переговоры с руководителем фирмы «TRAD», которая имела крупный супермаркет. В понедельник в 9.00 они поехали на переговоры в фирму «TRAD». Так как на данной фирме в 9.00 ч утра было заседание Совета менеджеров, господам *А* и *В* пришлось ждать его окончания. В 10.30 их приняло руководство фирмы «TRAD». Господин *А* сразу взял инициативу в свои руки и стал активно предлагать продукцию, выпускаемую их фирмой, расхваливая ее. Господин *В* при этом резко отозвался о конкурентах фирмы «SAS».

Главный менеджер фирмы «TRAD» долго и терпеливо слушал выступающих и во время возникшей паузы задал вопрос о скидках и системе льгот, предоставляемых фирмой-производителем. На это он получил категоричный ответ об отсутствии каких-либо вариантов сделки.

Секретарь-референт фирмы «TRAD» предложила кофе присутствующим, на что господин А полусуто заметил, что пьет только соки своей фирмы и о вреде кофе.

Господин В был заядлым курильщиком и не видя пепельницы на столе попросил принести ее.

Переговоры длились еще час, однако общее решение так и не было принято. В связи с этим господа А и В доложили своему руководству об отрицательном результате переговоров. Через неделю поступила информация, что фирма «TRAD» заключила договор на поставку соков с одним из конкурентов фирмы «SAS».

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте общую оценку переговоров.
2. В чем заключались ошибки А и В при проведении переговоров?
3. Что бы Вы им порекомендовали?

Кейс-задание 2.

Компания GLG разработала новый товар и составила маркетинговую программу внедрения ее на рынок. Для этого главному менеджеру по маркетингу господину А было поручено установить деловые контакты с одной из рекламных фирм. Он позвонил в офис одной из самых известных и респектабельных фирм – рекламного агентства «STAR», и договорился, что они пришлют для предварительных переговоров своего специалиста. Ровно в назначенное время господин В, работающий менеджером по рекламе, приехал в офис компании GLG. В офисе он сразу же обратился к секретарю-референту для того, чтобы узнать, к кому обратиться по данному вопросу. В это время секретарь-референт по заданию президента компании отправляла факс. Из-за нарушения телефонной связи факс никак не мог быть отправлен. На повторный вопрос господина В, секретарь-референт резко ответила, что не в курсе и лучше обратиться менеджеру по маркетингу. Господин В пошел по коридору искать отдел маркетинга. Наконец ему удалось попасть в нужный ему кабинет. Из-за стола встал и приветствовал его господин А. Он пригласил его сесть и начал разговор, что компания еще не решила, будет ли разрабатывать программу продвижения товара на рынок, что к рекламе он относится весьма скептически, что реклама стоит весьма дорого и затраты часто не окупаются. На вопрос господина В о подтверждении его суждения фактами господин А неуверенно и неубедительно начал суетливо высказывать сомнительные факты. Господин В терпеливо выслушал господина А и поспешил распрощаться. В своей докладной руководству он изложил, что компания GLG не имеет своих намерений по сотрудничеству с рекламным агентством «STAR». Господин А в свою очередь доложил руководству, что по непонятным причинам переговоры с представителем рекламного агентства «STAR» прошли безуспешно.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причины недопонимания между господами А и В?
2. Что бы Вы посоветовали бы господину А и господину В?

Тема 5.3. Основы инновационного, финансового и кадрового менеджмента.

Кейс-задание 1.

Холдинг «Пермские моторы» в партнерстве с компанией «Пратт энд Уитни» представил проект нового двигателя ПС-90А2, который будет устанавливаться на гражданские авиалайнеры отечественной сборки Ил-96-300, Ту-204, Ил-76МФ, а также на военные самолеты Ту-142 и Ту-204МО. Двигатель по некоторым параметрам заметно превосходит зарубежные аналоги.

Однако и сегодняшняя, немодифицированная версия ПС-90А на 7% экономичнее двигателей «Роллс-Ройса» и на 4% – «Пратт энд Уитни». Однако, у нее есть серьезный недостаток, снижающий надежность агрегата – неэффективное охлаждение второй ступени турбины. Поэтому двигатель не выдерживает больше 4,3 тыс. часов работы без капремонта, в то время как западные аналоги работают в 5-6 раз дольше.

Плата за ремонт и обслуживание часто ломающихся двигателей постоянно была источником конфликтов между «Пермскими моторами» и «Аэрофлотом», который эксплуатирует 58 двигателей – треть всех выпущенных в Перми. Неудивительно, что крупнейший российский авиаперевозчик начал по возможности воздерживаться от покупки изделий пермских моторостроителей. Отечественные «Илы» стали заменять самолетами западной сборки, а миллиардный контракт на изготовление для «Аэрофлота» 20 лайнеров Ил-96 М/Т под гарантии Эксимбанка США предусматривал установку на эти машины двигателей от «Пратт энд Уитни».

Пермяки на глазах теряли рынок, и вернуть его мог только новый, более мощный и надежный, двигатель. Была разработана новая, модифицированная версия ПС-90А2, в которой устранены основные конструктивные недостатки предшествующей модели. Установили шведские подшипники, американскую электронику, что позволило увеличить до 10 тыс. часов межремонтный ресурс. Повысили надежность, на 40% сократили расходы на эксплуатацию. Однако пока интерес к новому изделию пермяков проявили только 6 российских авиакомпаний из 12.

Новый двигатель может найти применение не только в гражданской авиации. Финансисты из «Интерроса» привлекли «Пратт энд Уитни» к разработке нового мотора под оборонный заказ. Гипотетический объем довольно велик, так как военные самолеты российской армии исчерпали ресурсы по двигателям на 60-70% и требуют срочной модернизации. Помимо этого, иностранные партнеры готовы оснащать самолеты «Боинга» и «ЭрбасИндастри» силовыми установками ПС-90А2, даже несмотря на то, что у «Пратт энд Уитни» есть свой двигатель PW2037.

Однако реальная ситуация может оказаться намного сложнее, чем ожидают участники проекта. Военное ведомство вряд ли станет делать ставку на двигатель, производимый при активном участии американцев. Ведь «завязав» «Пермские моторы» на свои технологии, те в любой момент могут «заморозить» проект в одностороннем порядке как угрожающий безопасности США или противоречащий интересам НАТО. К тому же, учитывая скромные финансовые возможности Минобороны, масштабных заказов на новые двигатели не предвидится в ближайшее время. И на финансирование лизинговых проектов по гражданским самолетам у государства пока нет денег.

Однако у пермских моторов есть еще одна область применения: на их основе можно делать газоперекачивающие станции. По подсчетам специалистов, до 2013 г. на покупку таких станций пойдет 3 млрд. долл. И половину этих заказов рассчитывает получить ПМЗ. По словам «Пермских моторов», «Пратт энд Уитни» за «интеллектуальный вклад» в разработку получает 5% от реализации ПМЗ. Владеющие существенной долей ПМЗ, американцы автоматически стали соавторами новых энергетических установок, разработанных на деньги газового монополиста «Газпрома». Кроме того, «Пратт энд Уитни» планирует монополизировать бизнес по обслуживанию всех авиамоторов в России.

По мнению специалистов, заключив с американцами договор, «Пермские моторы» лишились значительной доли прибыли, которую принесут продажи новых двигателей. И если рыночная судьба ПС-90А2 сложится удачно, «Пратт энд Уитни» многократно окупит 125 млн. долл., выделенных на эту программу американским правительством.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие факторы (детерминанты) являются определяющими для холдинга «Пермские моторы»?
2. Какие меры следует предпринять холдингу «Пермские моторы» для того, чтобы остаться в выигрыше от внедрения инноваций?

3. Какие инновационные стратегии следует использовать холдингу «Пермские моторы»?

Кейс-задание 2.

Светлана Ивановна – директор транспортной компании «Берег», ей 42 года, разведена, имеет взрослого сына, образование среднетехническое, стаж работы более 20 лет; энергичная грамотная женщина, свои обязанности знает досконально, не обремененная семьей и проводит на работе большую часть времени. Отдавая много сил своему бизнесу, требует от подчиненных того же. Светлане Ивановне присущ жесткий стиль руководства. Директор не терпит, когда ее распоряжения не выполняются, для достижения целей использует все возможные методы убеждения и принуждения вплоть до урезания зарплат и увольнений.

Светлана Ивановна ведет постоянную работу по вопросам подбора кадров. Сотрудникам, отвечающим ее высоким требованиям, она назначает повышенные персональные оклады и применяет систему материальных поощрений. При этом, в фирме установлено негласное правило – сотрудники не должны обсуждать между собой величину заработной платы.

Игорь – молодой специалист, три года назад окончил Автомобилестроительный институт. Год проработал автомехаником в другой транспортной компании и уже два года работает у Светланы Ивановны начальником одного из парков. Игорь хороший специалист, но организовать людей для эффективной слаженной работы у него получается плохо. Зачастую случаются нестыковки между погрузкой, разгрузкой, сроками перевозок, ремонта и как результат – простои и авралы.

Три месяца назад Светлана Ивановна приняла на работу в качестве помощника двадцатилетнюю Лену, не имеющую профессионального образования. В должности секретаря она работает 5 лет. Лена прирожденный организатор. В кратчайшие сроки ей удалось обрести авторитет в новом коллективе благодаря своему опыту и умениям. Она так организует работу, увязав последовательность выполнения нескольких заказов; в результате каждый из них выполняется к установленному сроку. Лена требует от сотрудников четкого выполнения своих указаний и постоянно контролирует процесс работы, не боясь брать на себя ответственность.

Еще одна особенность Лены располагает к ней людей – она всегда отстаивает интересы подчиненных, идя при этом даже на открытый конфликт с начальством любого уровня. Именно это качество дает ей моральное право требовать от работников максимальной отдачи. Люди прощают ей вспыльчивость и грубость, зная, что за проделанную работу они всегда получают достойную оплату.

В течение очень короткого времени в компании сложилась такая ситуация: благодаря качествам Лены работы стали выполняться значительно быстрее и качественнее. Игорь по любому вопросу обращается к Лене и сам уже ничего не решает. Даже когда Лена отсутствует, Игорь постоянно консультируется у нее по телефону.

Перед Светланой Ивановной встал вопрос: насколько нужен на производстве Игорь, получающий достаточно большую заработную плату, но реально уже ничего не решающий?

Вопросы для обсуждения:

1. Какие, по вашему мнению, существуют проблемы в организации? Сформулируйте их.
2. Какие альтернативные решения можно было бы принять в этой ситуации?
3. Какие рекомендации по управлению персоналом вы могли бы предложить для Светланы Ивановны?

Кейс-задание 3.

Эко Энерджи – современная компания, которая начинает развивать свою деятельность, выходящую за пределы электроэнергетики, и стремится использовать новые технологии для роста бизнеса. После покупки контрольного пакета акций приватизированной государственной монополии-поставщика электроэнергии ее владельцами стали американцы. За последние 15 лет *Эко Энерджи* стала организацией европейского масштаба большей частью за счет поглощения других фирм, поставок энергии компаниям и внутренним потребителям, развивающей систему обслуживания потребителей.

Основной вид деятельности *Эко Энерджи* – поставки электроэнергии компаниям и частным потребителям – испытывает жесткую конкуренцию. Например, в Соединенном Королевстве существует напряженная ценовая конкуренция, в том числе и в области обслуживания потребителей. Двенадцать месяцев назад функция контроля показаний счетчиков частных потребителей была передана сторонней организации, что привело к значительной потере рабочих мест в Великобритании и других странах Европы.

Управление компанией осуществляется группой отдельных компаний с незначительной координацией или контролем со стороны центра. Цена акций остается постоянной, и за первые полгода прибыль до уплаты налогов вновь выросла, как это происходит уже третий год подряд.

Вопросы для обсуждения:

1. Влечет ли какие-то ни было финансовые затруднения управление *Эко Энерджи* группой отдельных компаний с незначительной координацией или контролем со стороны центра?
2. Какие проблемы, связанные с управлением финансами могут возникнуть у *Эко Энерджи* в будущем?

Кейс-задание 4.

Малое инновационное предприятие «Ай Ти Технологии» является одной из крупнейших отечественных фирм по созданию компьютерных технологий для швейной индустрии. Компания занимает 20% этого наукоемкого рынка и выпускает более 50 программ в год. Свою деятельность компания начинала с пошива чехлов для автомобильных сидений в начале 1990-х гг. Это был трудный период в истории отечественной отраслевой науки: бюджетное финансирование резко сократилось, традиционные заказчики оказались на грани банкротства. Уровень оплаты труда работников НИИ порой не соответствовал даже прожиточному минимуму. Не исключением был и Центральный научно-исследовательский институт швейной промышленности, где трудились те, кто составляет сейчас кадровое ядро компании. Именно в этот период у них родилась бизнес-идея, с реализации которой началась история компании.

Научный коллектив подошел к проблеме «выживания» с маркетинговой точки зрения, проведя исследование рынка, целью которого стало определение места сосредоточения платежеспособного спроса. В результате было принято решение об использовании разработанной в НИИ уникальной технологии по соединению лоскута в производстве чехлов для автомобилей. Благодаря запатентованной технологии лоскутное изделие казалось непосвященному человеку сшитым из полноценной ткани и при этом искусно декорированным. Приобретая по бросовым ценам фабричные производственные отходы – остатки дорогих натуральных тканей и мехов, началось производство качественных долговечных чехлов. Товар пользовался огромным спросом.

Однако через некоторое время коллектив верно спрогнозировал падение спроса на свою продукцию. Во-первых, появились дешевые импортные аналоги, а во-вторых, сама продукция перестала быть актуальной. Коллектив «Ай Ти Технологии» переориентировался на новую нишу – пошив спецодежды, при производстве которой можно было успешно использовать технологические разработки сотрудников компании.

Успех нового предприятия строился на том, что сотрудники компании смогли правильно спрогнозировать ситуацию на рынке профессиональной одежды и грамотно оценить характер и объем спроса.

К середине 1990-х гг. на рынке России появились компании, готовые платить за корпоративную одежду, являющуюся частью фирменного стиля. Причем каждая компания требовала эксклюзивности продукции, с одной стороны, и ее многофункциональности с другой. Технология компании давала возможность гибкого реагирования на нужды заказчика, сохраняя при этом низкую себестоимость, что создавало значительное ценовое преимущество перед западными конкурентами.

Однако, частая смена моделей и работа малыми партиями (от 20 до 100 единиц) сдерживали рост бизнеса. Исполнение заказов требовало оперативности, а затраты на переподготовку производственных мощностей под новый заказ составляли 50% от всей стоимости проектов и требовали не только средств, но и времени. И тогда компания внедряет еще одну инновацию компьютерную систему проектирования спецодежды, с помощью которой удалось сократить подготовительный цикл работ перед запуском модели в производство в 5-7 раз. Успех программы был очевиден – фирма получила значительное конкурентное преимущество на рынке профессиональной одежды, но на очереди была другая инновация.

«Ай Ти Технологии» продает свою запатентованную технологию конкурентам, имеющим крупные производства (что позволяет использовать эффект экономии на масштабах), и сосредоточивает свою деятельность на создании компьютерных технологий для швейных производств разной направленности.

Так, к концу 1990-х гг. программный продукт «Ай Ти Технологии» использовали не только компании, специализирующиеся на пошиве спецодежды, но и предприятия по пошиву мужских и женских костюмов, детской одежды, меховых и кожаных изделий.

Последней новацией стало создание компьютерной программы, позволяющей персонализировать каждую единицу продукции под индивидуальные особенности фигуры человека.

Для продвижения своей продукции компания воспользовалась механизмом государственной поддержки малого бизнеса. Покупатели компьютерной технологии компании могут получать через Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере необходимое для ее установки оборудование на выгодных лизинговых условиях. А стоимость вычислительной техники и периферии составляет 50-70% от общих затрат по внедрению компьютерного проектирования одежды. Благодаря этому нововведению продажи компании выросли на 60%.

Таким образом, активная инновационная политика и грамотный маркетинговый подход обеспечили компании «Ай Ти Технологии» устойчивый рост и перспективы развития на рынке России.

Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите все инновации компании, определите тип инноваций и предпосылки их осуществления.
2. На основе имеющейся информации проведите SWOT-анализ для определения перспектив внедрения последней инновации компании, фокусируясь на производстве компьютерных технологий для швейных производств.
3. Подумайте, какие факторы способствуют, а какие, напротив, мешают инновационной деятельности в малом секторе по сравнению с инновациями в крупных компаниях.

5. ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Промежуточная аттестация по данной дисциплине «Менеджмент» проводится в форме зачета.

Вопросы для зачета по дисциплине «Менеджмент»:

1. Понятие и необходимость менеджмента.

2. Менеджмент как часть мировой истории.
3. Школы в науке управления 20-го столетия.
4. Функции управления.
5. Подходы в управлении.
6. Основные элементы внутренней организационной среды.
7. Внешняя среда организации.
8. Понятие и элементы организационной структуры.
9. Типы организационных структур.
13. Определение и сущность лидерства.
14. Стили руководства.
15. Принципы создания эффективной команды. Стадии развития команды.
16. Личное планирование и персональная эффективность.
17. Коммуникация и система управления.
18. Организация коммуникационных процессов.
19. Законы коммуникации.
20. Трудности и барьеры коммуникации.
21. Влияние и менеджмент.
22. Методы и принципы влияния .
23. Методы управленческого влияния.
24. Понятие и сущность переговоров.
25. Совещание в системе менеджмента: цели задачи, специфические особенности.
26. Типология и классификация управленческих решений.
27. Методы принятия управленческих решений.
28. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
29. Сущность и необходимость контроля.
30. Этапы традиционного процесса контроля.
31. Информационное обеспечение контроля.
32. Виды контроля.
33. Формы и инструменты контроля.
34. Понятие и значение мотивации.
35. Потребности персонала и процесс мотивации.
36. Содержательные теории мотивации.
37. Процессуальные теории мотивации.
38. Роль менеджера в формировании мотивации работников.
39. Роль планирования в деятельности организации.
40. Процесс планирования и его содержание.
41. Сравнительный анализ элементов оперативных и стратегических планов.
42. Организация коммуникационных процессов в организации.
43. Понятие стратегия в менеджменте. Сущность стратегического менеджмента.
44. Понятие стратегической единицы бизнеса и портфеля стратегий предприятия.
45. Стратегии поведения фирмы на рынке.
46. Эталонные типы стратегий организации.