

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Прохоров Сергей Григорьевич
Должность: Председатель УМК
Дата подписания: 06.11.2024 14:04:35
Уникальный программный ключ:
b1cb3ce3b5a8850f04c3b25f9bc691893e7a6284

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Казанский национальный исследовательский
технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ»**

Чистопольский филиал «Восток»

(наименование института (факультета, филиала))

Кафедра Экономики инновационного производства

(наименование кафедры разработчика)

**УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом
КНИТУ-КАИ (в составе
ОП ВО)**

КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

по дисциплине (модулю)

Б1.О.20 Менеджмент

(индекс дисциплины по учебному плану, наименование дисциплины)

Чистополь 2023

Комплект оценочных материалов по дисциплине разработан для обучающихся всех форм обучения по направлению подготовки (специальности):

Код и наименование направления подготовки (специальности)	Направленность (профиль, специализация, магистерская программа)
38.03.01 Экономика	Экономика малого и среднего предпринимательства

Разработчик:

Мунина Марина Валерьевна, доцент, канд. экон. наук

Комплект оценочных материалов по дисциплине рассмотрен на заседании кафедры Экономики инновационного производства, протокол № 10/5 от

Заведующий кафедрой Экономика инновационного производства

Свирина Анна Андреевна, д.э.н., профессор

1 ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины.

Промежуточная аттестация предназначена для оценки достижения

Комплект оценочных материалов представляет собой совокупность оценочных средств (комплекс заданий различного типа с ключами правильных ответов, включая критерии оценки), используемых при проведении оценочных процедур (текущего контроля, промежуточной аттестации) с целью оценивания достижения обучающимися результатов обучения по дисциплине.

1.1 Оценочные средства и балльные оценки для контрольных мероприятий

Таблица 1.1, а Объем дисциплины (модуля) для очной формы обучения

Формы контроля	Семестр	Общая трудоемкость дисциплины (модуля), в ЗЕ/час	Виды учебной работы, в т.ч. проводимые с использованием ЭО и ДОТ										
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (аудиторная работа), в т.ч.:						Самостоятельная работа обучающегося (внеаудиторная работа), в т.ч.:				
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Курсовая работа (консультация, защита)	Курсовой проект (консультации, защита)	Консультации перед экзаменом	Контактная работа на промежуточной аттестации	Курсовая работа (подготовка)	Курсовой проект (подготовка)	Проработка учебного материала (самоподготовка)	Подготовка к промежуточной аттестации
3	2 ЗЕ/72	16	-	16	-	-	-	0,35	-	-	39,65		зачет
Итого	2 ЗЕ/72	16	-	16	-	-	-	0,35	-	-	39,65		зачет

Б
Т
а
Т
О
В

Таблица 1.1,б – Объем дисциплины (модуля) для очно-заочной формы обучения

Семестр	Общая трудоемкость дисциплины (модуля), в ЗЕ/час	Виды учебной работы, в т.ч. проводимые с использованием ЭО и ДОТ											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (аудиторная работа), в т.ч.:						Самостоятельная работа обучающегося (внеаудиторная работа), в т.ч.:					
		Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Курсовая работа (консультация, защита)	Курсовой проект (консультация, защита)	Консультации перед экзаменом	Контактная работа на промежуточной аттестации	Курсовая работа (подготовка)	Курсовой проект (подготовка)	Проработка учебного материала (самоподготовка)	Подготовка к промежуточной аттестации	Форма промежуточной аттестации
4	2 ЗЕ/72	12	-	12	-	-	-	0,35	-	-	47,65		зачет
Итого	2 ЗЕ/72	12	-	12	-	-	-	0,35	-	-	47,65		зачет

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в соответствии с балльно-рейтинговой системой по 100-балльной шкале. Балльные оценки для контрольных мероприятий представлены в таблице 1.2. Пересчет суммы баллов в традиционную оценку представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.2 Балльные оценки для контрольных мероприятий

Наименование контрольного мероприятия	Максимальный балл на первую аттестацию	Максимальный балл за вторую аттестацию	Максимальный балл за третью аттестацию	Всего за семестр
3 семестр				
Тестирование		10	10	20
Выполнение индивидуальных заданий + устный опрос		15	15	30
Итого (максимум за период)		25	25	50
Зачет				50
Итого				100

Таблица 1.3 Шкала оценки на промежуточной аттестации

Выражение в баллах	Словесное выражение при форме промежуточной аттестации - зачет	Словесное выражение при форме промежуточной аттестации – экзамен, зачет с оценкой
от 86 до 100	Зачтено	Отлично
от 71 до 85	Зачтено	Хорошо
от 51 до 70	Зачтено	Удовлетворительно
до 51	Не зачтено	Неудовлетворительно

Форма и организация промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины – зачет проводится в виде итогового тестирования.

Форма и организация промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины – экзамен, проводится два этапа: тестирование и устные ответы на экзаменационные вопросы.

2 Оценочные средства для проведения текущего контроля

2.1 Тестовые вопросы

Тестовые вопросы содержат следующие типы вопросов с соответствующим количеством баллов за правильный ответ:

№ аттестации	Наименование задания	Количество баллов
1	Тестирование по темам (20 вопросов по 0,5 балла за каждый правильный ответ)	10
2	Тестирование по темам (20 вопросов по 0,5 баллу за каждый правильный ответ)	10

Если в вопросе несколько правильных ответов, то расчет производится следующим образом:

Тип вопроса	Количество баллов за правильный ответ
запрос выбора вариантов ответа	0,5
запрос нескольких ответов	0,5 - при выборе всех правильных; 0,25 – за 50% верных из всех правильных; 0,1 – за 1 верный из правильных.

Аттестация 2 (тестовые вопросы)

1. В начале двадцатого века одной из первых возникла:
 - а) школа научного управления;
 - б) школа человеческих отношений;
 - в) школа поведенческих наук.
2. Исходя из учений А. Файоля, главная роль отводилась:
 - а) управленческой деятельности;
 - б) отношениям между руководителем и подчиненным;

- с) составлению стратегического плана.
3. Появление управления связано:
- а) с объединением людей в группы;
 - б) с разделением труда и дифференциацией функций;
 - с) с необходимостью сбора налогов.
4. Носителем функций по управлению персоналом выступает:
- а) менеджеры по персоналу;
 - б) руководители функциональных и производственных подразделений;
 - с) весь персонал организации;
 - д) высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом;
 - е) высшее руководство организации.
5. Делегирование полномочий является составной частью:
- а) бюрократии;
 - б) децентрализации;
 - с) централизации;
 - д) концентрации.
6. Под понятием "система" понимается:
- а) набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в определенное время;
 - б) организация, полностью себя обеспечивающая за счет внутренних ресурсов;
 - с) некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.
7. Существование и развитие классической школы управления охватывает следующий временной период:
- а) 1930г.- 1960г.
 - б) 1920г.- 1950г.
 - с) 1885г.- 1920г.
 - д) 1950г. – по настоящее время.
8. Возможна ли должность менеджера в государственной структуре?
- а) Да.
 - б) Нет.
9. Основные функции менеджмента:
- а) Планирование, организация, принятие решений, контроль
 - б) Планирование, организация, мотивация, контроль
 - с) Планирование, организация, координация, мотивация
 - д) Организация, планирование, контроль, кооперирования
10. Назовите организационную структуру управления, в которой каждый работник подчинен только одному руководителю, а руководитель является универсальным специалистом. Эта структура характерна для малых предприятий. Что это за структура?
- а) Функциональная
 - б) Линейно функциональная
 - с) Линейно штабная
 - д) Линейная
11. Главная цель деятельности кадровой службы в организации можно сформулировать как ...

- a) Обеспечение квалифицированными кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.
 - b) Совершенствование процесса стимулирования трудовой деятельности у сотрудников организации.
 - c) Повышение производительности труда и эффективности использования рабочего времени в организации.
 - d) Повышение степени удовлетворенности в труде у сотрудников организации.
12. Совокупность стадий, которые проходит организация в период своего существования, называется ...
- a) Возраст организации;
 - b) Жизненный цикл организации;
 - c) Эволюция организации;
 - d) Процесс организации.
13. Совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение, называется
- a) внутренней средой;
 - b) промежуточной средой;
 - c) средой косвенного воздействия;
 - d) внешней средой.
14. Жизнедеятельность организации состоит из основных процессов. К этим процессам не относится
- a) получение ресурсов из внешней среды;
 - b) преобразование ресурсов в готовый продукт;
 - c) составление на произведенную продукцию необходимой документации согласно ГОСТу.
 - d) передача произведенного продукта во внешнюю среду.
15. Одним из создателей школы научного управления считают:
- a) Генри Форда;
 - b) Линдалла Урвика;
 - c) Элтона Мэйо.
16. В результате своей работы Э. Мейо пришел к такому выводу, что положительная мотивация требует, чтобы с рабочими обращались как с:
- a) работниками;
 - b) генераторами идей;
 - c) личностями.
17. Какие ресурсы являются главными внутри организации?
- a) сырье;
 - b) материальные ценности;
 - c) культура;
 - d) работники.
18. Автор «административной доктрины»:
- a) Д.Муни;
 - b) Файоль;
 - c) А.Райли;
 - d) Л.Урвик.
19. Дайте определение бихевиоризма:
- a) признание авторитета руководителя;
 - b) коллективное бессознательное;

- c) теория человеческого поведения.
20. Представителем какого направления является А.Маслоу?
- a) школа человеческих отношений;
 - b) школа научного управления;
 - c) классическая школа;
 - d) ситуационный подход.
21. Сколько принципов управления сформировал Анри Файоль?
- a) 3.
 - b) 10.
 - c) 14.
 - d) 5.
22. Какие элементы внешней среды оказывают прямое влияние на организацию?
- a) Политические факторы, профсоюзы, международные события
 - b) Конкуренты, потребители, поставщики, законы и государственные органы
 - c) Конкуренты, состояние экономики, международные события, потребители
 - d) Конкуренты, поставщики, политические факторы, НТП
23. С помощью какой функции менеджмента создается ориентир будущей деятельности организации?
- a) Планирование
 - b) Организации
 - c) контроль
 - d) Мотивация
24. Для запрограммированных управленческих решений характерно наличие ...
- a) новизны;
 - b) неполной информации на входе в систему;
 - c) алгоритма;
 - d) власти эксперта.
25. К формам нематериального стимулирования относится ...
- a) Премия.
 - b) Заработная плата.
 - c) Производимая продукция.
 - d) Грамота.
26. Что из перечисленного не относится к современной организации
- a) большое количество чрезвычайно мощных крупных организаций, как коммерческих, так и не коммерческих
 - b) большое количество руководителей, большое количество руководителей среднего звена
 - c) занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетенции с соблюдением законности
 - d) упор на приказ и интуицию
 - e) все перечисленное относится к современной организации
27. Управленческое решение должно отвечать ряду требований. Что не относится к таким требованиям, укажите.
- a) обоснованность;
 - b) четкость формулировок;
 - c) своевременность;
 - d) периодичность.
28. К составляющим внешней среды прямого воздействия не относятся ...

- a) Специалисты службы снабжения;
 - b) Конкуренты;
 - c) Потребители;
 - d) Поставщики.
29. Целью классической школы было создание:
- a) постулатов ведения бизнеса;
 - b) правил составления стратегического плана;
 - c) универсальных принципов управления.
30. Школа поведенческих наук сосредоточила своё внимание на:
- a) разработке методов управления фирмой;
 - b) управлению фирмой в условиях кризиса;
 - c) методах налаживания межличностных отношений.
31. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия?
- a) административный;
 - b) экономический;
 - c) социально-психологический.
32. Руководитель группы Хоторнского эксперимента:
- a) А. Файоль;
 - b) Э. Мэйо;
 - c) Г. Форд.
33. Автором «принципов научного управления», положивших начало признанию управления наукой, является
- a) Ф. Тейлор;
 - b) Г. Форд;
 - c) М. Вебер.

Аттестация 3 (тестовые вопросы)

1. Научный метод познания, представляющий собой последовательность действий по установлению структурных связей между переменными или элементами исследуемой системы:
- a) моделирование процессов;
 - b) децентрализация;
 - c) системный анализ.
2. Ответственность работников:
- a) это возможность персонала реализовывать свои права в рамках внутреннего распорядка;
 - b) обязательство работников выполнять поставленные задачи, и отвечать за результаты своей деятельности;
 - c) отвечать за принятое руководителем решение.
3. Основными факторами внутренней среды организации являются:
- a) Цели, структура, технология, люди, задача
 - b) Профсоюзные организации
 - c) Министерство
 - d) Государственные органы власти
4. Какой вид планирования охарактеризован ниже: «Это разработка стратегии деятельности организации. Это планирование осуществляется на основе маркетинговых исследований и напряженной работы с информацией?»

- a) Планирование реализации стратегии
 - b) Долгосрочное планирование
 - c) Стратегическое планирование
 - d) Оперативное планирование
5. Процесс общения на основе мимики, жестов, взглядов называется _____ коммуникацией.
- a) Невербальной;
 - b) Вербальной;
 - c) Восходящей;
 - d) Внешней.
6. Процесс планирования включает в себя четыре этапа. Укажите лишний.
- a) Выработку общих целей предприятия;
 - b) Детализацию и конкретизацию целей;
 - c) Определение путей, экономических и иных средств достижения этих целей;
 - d) Юридическая проверка законности намеченных планов и непротиворечивости их законодательству РФ;
 - e) Контроль за достижением целей.
7. Что из перечисленного не относится к школе научного управления.
- a) Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач;
 - b) Отбор работников, обеспечение их обучения;
 - c) Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач;
 - d) Описание функций управления.
8. Главная цель деятельности кадровой службы в организации можно сформулировать как ...
- a) Обеспечение квалифицированными кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.
 - b) Совершенствование процесса стимулирования трудовой деятельности у сотрудников организации.
 - c) Повышение производительности труда и эффективности использования рабочего времени в организации.
 - d) Повышение степени удовлетворенности в труде у сотрудников организации.
9. Методы управления представляют собой способы ...
- a) воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей
 - b) использования ресурсов организации
 - c) создания организаций и управления ими
 - d) применения знаний в области управления
10. Понятие «социальный человек» ввел:
- a) Мери Паркер;
 - b) Фредерик Герцберг;
 - c) Элтон Мэйо.
11. Процессный подход был впервые предложен приверженцами:
- a) классической;
 - b) школы поведенческих наук;
 - c) школы человеческих отношений.
12. Одним из родоначальника школы классического управления считается:

- a) Ф. Тейлор;
 - b) К. Маркс;
 - c) А. Смит.
13. В чем заслуга классической школы управления?
- a) создание систематизированной теории управления, выделение управления как особого вида деятельности;
 - b) создание «философии практики»;
 - c) разработка штабного принципа управления.
14. Утверждал, что существует два вида менеджмента персонала, первый из которых основывается на «теории Х», а второй — на «теории Y»:
- a) Ф. Герцберг;
 - b) Д. Мак-Грегор;
 - c) Д. Макклелланд.
15. С именем какого ученого связано возникновение школы человеческих отношений?
- a) Г. Минстбергер;
 - b) Г. Ганнт;
 - c) Э. Мэйо.
16. Мотивация это:
- a) сдерживающий фактор в деятельности человека;
 - b) творчество в деятельности человека;
 - c) побуждение к деятельности человека.
17. Определите из предложенного перечня основные элементы внутренней среды:
- a) Технология, специализация, структура, задачи, люди
 - b) Цели, технология, ресурсы, работники, задачи, люди, структура
 - c) Люди, технология, координация, объемы управления, задачи
 - d) Стандартизация, задачи, структура, люди, технология.
18. С какого этапа начинается стратегическое планирование?
- a) Определение возможностей и угроз
 - b) Анализ сильных и слабых сторон организации
 - c) Определение миссии организации
 - d) Анализ стратегий
19. Одновременно на социальные и материальные интересы людей могут оказывать влияние _____ методы управления.
- a) Социально-психологические;
 - b) Интеграционные;
 - c) Экономические;
 - d) Организационно-распорядительные.
20. Организации, в которых руководство оставляет за собой большую часть полномочий для принятия важнейших решений, называются ...
- a) централизованные;
 - b) рассредоточенные;
 - c) децентрализованные;
 - d) сосредоточенные.
21. Под открытой системой в менеджменте понимается система ...
- a) взаимодействующая с внешней средой
 - b) состоящая их элементов и подсистем

- с) объединяющая в себе все элементы и связи, влияющие на ее функционирование
 - д) в которой выходные элементы можно прогнозировать лишь с известной долей вероятности
22. По длительности действий решений в их классификации, принимаемых в организации, подразделяют (укажите неверное)
- а) Стратегическое;
 - б) Тактическое;
 - с) Оперативное;
 - д) Регрессивное.
23. К методам управления не относится ... метод.
- а) экономический
 - б) организационно-распорядительный
 - с) количественный
 - д) социально-психологический

Аттестация 2 (индивидуальные задания)

Задание 1

1. Представить себя менеджером высшего звена управления фирмой.
2. Определить весь круг своих полномочий. Составить конкретную схему организационной структуры управления для своей организации.
3. Составить список своих заместителей, помощников и консультантов по отдельным направлениям менеджмента фирмы.
4. Распределить в порядке делегирования до 80% своих полномочий среди сотрудников.
5. Проанализировать эффективность принятого решения по делегированию полномочий. Оценить возможные позитивные и негативные последствия данного решения.

Задание 2

Описание ситуации

Деловая игра «Марафун»

Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее.

Предприятие с организационно-правовой формой – общество с ограниченной ответственностью (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность.

ООО имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего. В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договора поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: Среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является «бумажный футбол».

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала «дележ власти» с директором ООО Петровым. При этом упускаются из виду функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 г.) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25% акции ООО. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руководства.

Он готов перейти в ООО на постоянную работу. В управление он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20% акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Рабинович (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда отделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15% акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20% акций.

Руководство ООО:

ПП – председатель правления; ДП – директор предприятия;

ЗП – заместитель директора по производству;

ЗК – заместитель директора по коммерции.

Функциональные подразделения:

ГБ – главный бухгалтер;

СР – секретарь-референт;

ЮК – юрист-консульт-кадровик;

ЭП – экономист по планированию;

ПО – программист-оператор;

ИМ – инженер по маркетингу;

ИС – инженер по снабжению;

ДС – диспетчер.

Производственные подразделения:

ТЗП – транспортно-заготовительный участок; ПУ – производственный участок;

РСУ – ремонтно-строительный участок; МС – магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО. Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

Вопросы для обсуждения

1. Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (председателя правления или директора). Допускается ввести должность нового заместителя директора. Кто должен возглавить ООО: Иванов, Петров, Рабинович или Николаев? Дайте обоснование, кому именно Вы рекомендуете назначить и почему.

2. Необходимо разработать схему организационной структуры правления с указанием административных связей подчиненности.

Задание 3

Описание ситуации

Сокращение ступеней управления

Структура управления крупнейших автомобильных фирм «Тойота», «Форд Мотор», «Дженерал Моторс» была исследована группой экспертов. Оказалось, что максимальное число уровней управления звеньев между председателем совета директоров компании и рабочим заводского цеха составило: в «Тойоте» - 7, у «Форд Мотор» — 17, у «Дженерал Моторс» — 22. Всем известны отрицательные последствия многозвенности структур управления в компаниях: чем больше уровней управления, тем больше людей, отвергающих прогрессивные идеи и предложения, связанные с риском; тем жестче и мелочнее контроль высших уровней над низовыми; тем значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации.

Сокращение уровней управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше четырех уровней управления, то у нее есть возможности для упрощения структуры управления и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

Вопросы для обсуждения

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций?

2. Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?

3. Много или мало иметь пять уровней управления между исполнителем и директором?

4. Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

Задание 4

Описание ситуации

Татьяна Горохова закончила психологический факультет университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 12 лет работы преподавателем в одном из вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 4 лет Татьяна занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Татьяне большое удовлетворение, позволяла помогать детям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплатой едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Татьяна очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями предприятия, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекаясь не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за границу.

В начале своего первого рабочего дня Татьяна Горохова провела около часа с Генеральным директором предприятия, объяснившим ей чего он ожидает от начальника отдела кадров: организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Татьяной однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Татьяна – десятичасовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Татьяна не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух – не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Татьяна подняла вопрос о необходимости сокращения некоторых работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Татьяна разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу.

Оказалось, что Татьяна просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение – Татьяна ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Татьяна подала заявление об уходе.

Вопросы для обсуждения:

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Татьяна Горохова? Почему она хочет покинуть предприятия?
2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Татьяны? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?
3. Как вы оцениваете решение руководства предприятия назначить Татьяну Горохову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Татьяны) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?
4. Отвечало ли организованное для Татьяны обучение ее потребностям? Что бы вы предложили в замен или в дополнение к сделанному?
5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

Задание 5

Описание ситуации

Олег Назаров - директор филиала крупного российского коммерческого банка. Филиал был образован на базе местного коммерческого банка. Один из приоритетов Олега - создание системы управления персоналом. Банк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Олег пытался, в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей.

Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 35% от оклада.

Вопросы для обсуждения:

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если "да", то почему?
2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).
3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.
4. Какими должны быть роль и позиция самого Олега Назарова? Какие шаги он должен предпринять лично?

Аттестация 3 (индивидуальные задания)

Задание 1

Постановка задачи

ОАО «Гидравлик» успешно действует на рынке в течение последних 10 лет, выпуская разнообразные подъемно-транспортные механизмы, смонтированные на самоходном шасси (на базе автомобиля, трактора). Однако в последние годы на рынке автомобильных гидравлических подъемников (основной продукции предприятия) все острее становится конкуренция. При этом технический уровень продукции разных производителей примерно одинаков, так как все предприятия имеют примерно одинаковую производственно-техническую базу и примерно одинаковый уровень квалификации персонала, занятого в производстве.

В связи с изложенным руководство предприятия хотело бы иметь достаточно надежный прогноз развития конкурентной среды в будущем, а также рекомендации относительно возможных действий в настоящее время с целью получения (формирования) конкурентного преимущества. Следует иметь в виду, что специализация предприятия в ближайшее время не изменится. Предприятие сегодня нуждается в увеличении объема надежных источников инвестиций, направленных на его развитие, — этот вопрос является одним из важнейших.

Надо иметь в виду и то, что производственные мощности предприятия ограничены и в настоящее время почти полностью загружены.

Производственная база предприятия (здания, сооружения и оборудование) характеризуются значительным моральным и физическим износом (оборудование различного технологического назначения со сроком эксплуатации 10 лет и более составляет 45—85%).

Автомобильное шасси (основной элемент поставки) предприятие получает от внешних поставщиков. Затем производится «навеска» (сборка) на автомобильное шасси гидравлического подъемного оборудования из комплектующих, часть которых поступает по кооперации с других заводов, а часть изготавливается на предприятии.

Ежемесячно предприятие изготавливает и отправляет потребителям около 25 автогидроподъемников различной модификации.

На основе анализа рынков автогидроподъемников, сложившихся в последние годы, можно выделить четыре основных конкурента ОАО «Гидравлик»: ТОО «Механический завод», АО «Подъемник», АО «Машиностроительный завод» и государственное унитарное предприятие (ГУП) «Гидромаш». Суммарная доля этих предприятий на рынке составляет примерно 23 %. В целом структура рынка автогидроподъемников представлена на рис. 1.

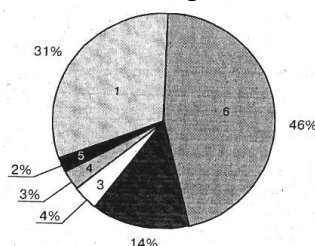


Рис. 1. Структура рынка автогидроподъемников

1 – ОАО «Гидравлик»; 2 – АО «Подъемник»; 3 – ТОО «Механический завод»; 4 – АО «Машиностроительный завод»; 5 – ГУП «Гидромаш»; 6 – остальные.

Из рисунка видно, что в настоящее время ОАО «Гидравлик» сохраняет на рынке лидирующее положение.

Финансовое состояние ОАО «Гидравлик», претерпев серьезные потрясения в 2015 г., и сегодня оставляет желать лучшего. Динамика основных экономических показателей представлена в табл. 1.

Таблица 1

Основные экономические показатели деятельности предприятия

Наименование показателя	Годы		
	2014	2015	2016
Коэффициент финансирования, K_f	2,13	1,67	0,9
Коэффициент автономии, K_a	0,68	0,62	0,47
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, $K_{с.о.с.}$	0,28	0,22	0,11
Коэффициент маневрирования, K_M	0,19	0,16	0,13
Коэффициент ликвидности, K_L	0,53	0,29	0,29
Рентабельность предприятия, P	0,11	0,08	0,094

Таким образом, перед руководством предприятия возникла неотложная задача существенно повысить эффективность производства и реализацию продукции.

Порядок разработки проблемной ситуации

Любое предприятие работает в условиях ограниченных ресурсов. Рациональное использование этих ресурсов — один из основных вопросов в хозяйственной деятельности организации. Номенклатура изделий и объем их производства должны формироваться так, чтобы при минимальном расходе ресурсов предприятие получало максимальную прибыль. Рациональная структура производственной программы предприятия может формироваться с использованием таких известных инструментов менеджмента, как определение точки окупаемости («break-even анализ»), модель зависимости спроса на продукт от цены и др.

Универсальным показателем эффективности применения одних и тех же ресурсов (речь идет только о перераспределении их использования) может быть показатель прибыли предприятия: чем она выше, тем эффективнее используются ресурсы. Методика его расчета состоит из следующих этапов:

- пользуясь определенными документальными источниками отчетности (например, баланс предприятия) о хозяйственной деятельности предприятия, следует определить количественные величины постоянных и переменных издержек по основным видам продукции;
- зная цены реализации продуктов, определяют точку окупаемости ($N_{\text{ВЕР}}$ — break-even point) по каждому виду продуктов. $N_{\text{ВЕР}}$ сравнивается с объемом реального выпуска продукта. После этого делается вывод о превышении фактического объема производства и реализации над минимально допустимым ($N_{\text{ВЕР}}$) и определяется величина валовой прибыли, получаемой, при реализации заданного объема каждого вида продукта;
- используя доступные источники информации, строят кривые спроса на каждый вид продукции;
- исследуют динамику изменения величины прибыли по каждому продукту в соответствии с кривой его спроса;
- делается вывод о рациональном сочетании «цена — объем производства (реализации)», дающем максимальный объем прибыли (при этом принимается, что вся произведенная продукция будет реализована); формируются рекомендации относительно изменения объема производства по каждому виду продукта, показать экономический эффект от внедрения нового управленческого решения.

Все расчеты рекомендуется сопровождать графическими построениями.

В табл. 2 приведена дополнительная информация для практической разработки ситуации (данные за 2016г.).

Таблица 2

Производственно-сбытовая информация

Наименование продукта (шифр)	Цена продукта, руб./шт.	Объем производства (реализации), шт.	Материальные издержки, руб./шт.	Административные издержки, руб./шт.			Операционные издержки, руб./шт.	
				Зарплата производственных рабочих	Вода и энергия технологические	Амортизация	Зарплата управленческого персонала	Прочие накладные расходы
ГП 18	306 093	14	142 464	18 140	3200	2650	19 860	68 765
ГП 18.1	336 125	115	140 993	22 407	4000	3270	24 490	84 940
ГП 22	340 527	116	156 900	19 740	4100	3300	24 900	74 830
ГП 28	520 045	33	245 551	29 876	5600	4600	34 484	113 250
ГПМ	1 316 544	4	635 140	85 360	6600	5470	40 950	323 600

Пример рассмотрения проблемной ситуации

1. Определить точку окупаемости $N_{\text{ВЕР}}$ можно по формуле:

$$N_{\text{ВЕР}} = \frac{C_{\text{пост}}}{\bar{C} - C_{\text{пер}}}$$

где $Z_{\text{пост}}$ — постоянные издержки, связанные с производством и продвижением продукта на рынки, руб.;

\bar{C} — цена реализации продукта, руб./шт.;

$Z_{\text{пер}}$ — переменные издержки, связанные с производством и продвижением продукта, руб.

Переменные издержки рекомендуется рассчитывать на 1 шт. изделия.

Таблица 3

Характеристика спроса на продукты

Наименование продукта (шифр)	Производитель продукта							
	«Гидравлик»		«Подъемник»		«Гидромаш»		Остальные	
	Цена продукта, тыс.руб./шт.	Спрос, шт.	Цена продукта, тыс.руб./шт.	Спрос, шт.	Цена продукта, тыс.руб./шт.	Спрос, шт.	Цена продукта, тыс.руб./шт.	Спрос, шт.
ГП 18	306	14	367	7	290	18	275	22
ГП 18.1	336	115	403	67	319	140	302	150
ГП 22	340	116	408	60	323	126	306	133
ГП 28	520	33	624	25	494	35	468	38
ГПМ	1316	4	1579	4	1250	7	1184	8

Расчетные и плановые характеристики привести в таблице 4.

Сводная информация для определения точки окупаемости

Наименование продукта (шифр)	Цена продукта, тыс. руб./шт.	Объем производства (реализации), шт.	Объем реализации, $V_{реализ}$, тыс.руб.	Издержки, тыс. руб.			$N_{ВЕР}$, шт.	Валовая прибыль, $Pr_{ф}$, тыс. руб.
				Посто- янные $Z_{пост}$	Пере- менные $Z_{пер}$	Сум- марные $Z_{сум}$		
ГП 18								
ГП 18.1								
ГП 22								
ГП 28								
ГПМ								

График определения точки самоокупаемости ($N_{ВЕР}$ - break-even point) для гидроподъемника ГП 18 представить на рисунке 2.



Рис. 2. Графическое определение точки окупаемости затрат на изделие ГП 18

Анализ полученных расчетных и плановых показателей позволяет сделать следующие выводы: . . .

2. Используя информацию, содержащуюся в табл. 3, построим кривую спроса для продукта ГП18 (рис. 3). Аналогичным образом строятся кривые спроса для остальных продуктов (см. рис. 5 — 8).



Рис. 3. Кривая спроса для продукта ГП 18

3. Для каждого сочетания «цена — спрос» рассчитаем объем полученной прибыли:

$$Pr_1 = C * N - (Z_{пост} + Z_{пер} * N)$$

Рассчитаем точки окупаемости (безубыточности) при данных ценах.

Выполним графическое построение произведенных расчетов (рис. 4).



Рис. 4. Графическое построение кривой прибыли для ГП 18

Проанализируем результаты расчетов и графического построения.

Ожидаемый экономический эффект (Э) от претворения в жизнь такого управленческого решения составит разницу в прибыли по новому варианту работы ($Pr_{нов}$) и при работе по традиционной схеме ($Pr_{стар}$):

$$\text{Э} = Pr_{нов} - Pr_{стар} \text{ (тыс. руб.)}$$

Аналогичные расчеты проводятся по остальным продуктам. Результаты расчетов сведены в табл. 5, а графические построения, соответствующие расчетам, необходимо представить на рис. 9-12.

Таблица 5

Данные для построения кривых прибыли по продуктам ОАО «Гидравлик»

Наименование продукта	Цена (C), тыс. руб.	Спрос (N), шт.	Прибыль, тыс. руб.
ГП 18.1			
ГП 22			
ГП 28			
ГПМ			
ГП18			

Оценка индивидуальных заданий по 2, 3 аттестации приводится в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Оценка индивидуальных заданий

Критерии оценивания	Кол-во баллов
Обучающийся умеет анализировать реальные числовые данные, информацию статистического характера, осуществлять практические расчёты по формулам, пользоваться оценкой и прикидкой при практических расчётах. Обоснованно получен верный ответ. Задача решена на 100%.	5
Обучающийся умеет анализировать реальные числовые данные, информацию статистического характера, осуществлять практические расчёты по формулам. В результате решения задачи получен:	4

- неверный ответ из-за вычислительной ошибки; - верный ответ, но решение недостаточно обоснованно. Задача решена не менее чем на 80%.	
Обучающийся недостаточно верно анализирует реальные числовые данные, информацию статистического характера, осуществляет практические расчёты по формулам. Решение задачи представлено с ошибками. Задача решена не менее чем на 60%.	3
Обучающийся недостаточно верно анализирует реальные числовые данные, информацию статистического характера, осуществляет практические расчёты по формулам. Решение задачи представлено с ошибками. Задача решена не менее чем на 50%.	2
Решение не соответствует ни одному из критериев, перечисленных выше	1
Максимальный балл	5

3. Оценочные средства для проведения промежуточного контроля (промежуточной аттестации)

Семестр	Вид промежуточной аттестации	Вид контрольного мероприятия	Балльные оценки
6	Зачет	Тестовые задания Экзаменационные вопросы	0-20 0-30

3.1. Тестовые задания

Тестовые задания промежуточной аттестации представляют собой совокупность тестовых вопросов текущего контроля.

3.2 Комплексное задание (экзаменационный билет)

Билеты зачета равноценны по трудности, одинаковы по структуре, параллельны по расположению заданий.

Таблица 3.2 -Критерии оценки экзаменационного билета

Характеристика ответа	Количество баллов за письменный вопрос	Количество баллов за решение задачи
Максимальное количество баллов	20	10
Обучающийся: 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры; 3) излагает материал последовательно и правильно. Задача решена на 100%.	15-20	10

Обучающийся дает полный аргументированный ответ, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет. Задача решена не менее чем на 90%.	9-14	7-9
Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки. Задача решена не менее чем на 70%.	3-8	6-7
Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Задача решена не менее чем на 50% или не решена полностью	1-2	0-5

3.2.1 Вопросы на зачете (экзаменационные вопросы) – теоретический вопрос

1. Менеджмент. Характеристики менеджмента. Функции менеджмента.
2. Ролевые установки в менеджменте. Навыки управления.
3. Характеристики традиционной и новой организации.
4. Эволюция менеджмента
5. Принципы управления А.Файоля.
6. Внутренняя среда организации. Структура, технология.
7. Внутренняя среда организации. Персонал. Взаимосвязь элементов внутренней среды.
8. Организационная культура.
9. Внешняя среда организации. Факторы прямого воздействия.
10. Внешняя среда организации. Факторы косвенного воздействия.
11. Коммуникации. Процесс, элементы.
12. Эффективность коммуникаций. Барьеры в системе коммуникаций.
13. Коммуникационные сети. Слухи.
14. Информационные технологии в коммуникациях.
15. Решения. Типы решений. Уровень принятия решений. Подходы к принятию решений.
16. Стратегическое планирование. Миссия.
17. Процесс организации. Полномочия.
18. Процесс организации. Управляемость, делегирование, централизация.
19. Проектирование организации.
20. Мотивация.

21. Контроль. Подходы к системам контроля.
22. Процесс контроля. Типы контроля.
23. Группы: типы, этапы развития, модель поведения, конфликты.
24. Команда.
25. Лидерство. Влияние. Власть.
26. Стили лидерства.
27. Конфликт. Управление конфликтом.
28. Управление изменениями.
29. Управление персоналом: процесс, основные факторы влияния.
30. Менеджмент операций: принципы.

3.2.2 Задачи на зачете/экзамене – теоретико-практический вопрос

Дана управленческая ситуация. Опишите, как следует мотивировать указанных работников, исходя из:

- 1.1. теории Маслоу;
- 1.2. теории потребностей МакКлеланда;
- 1.3. теории X МакГрегора;
- 1.4. теории Y МакГрегора;
- 1.5. двухфакторной теории Герцберга;
- 1.6. теории справедливости;
- 1.7. модели Портера-Лоулера.