

Национальный банк Республики Беларусь
УО «Полесский государственный университет»

**Б.Д. СЕМЕНОВ, О.Б. МЕЖЕННАЯ, Л.С. МАКАРОВА,
С.П. ВЕРТАЙ, Т.П. ЗАЛОГА, А.В. ОНИЩУК**

МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум

Для студентов специальности 1-25 01 07
«Экономика и управление на предприятии»

Пинск
ПолесГУ
2011

УДК 005(076.5)
ББК 65.291.21я73
М50

Р е ц е н з е н т ы:

доктор экономических наук, доцент А.А. Быков;
кандидат экономических наук, доцент О.В. Володько

У т в е р ж д е н о

научно-методическим советом ПолесГУ

М50 Менеджмент: практикум / Б.Д. Семенов [и др.]; под ред. О.Б. Меженной. – Пинск: ПолесГУ, 2011. – 124 с.

ISBN 978-985-516-140-1

Практикум направлен на закрепление теоретических знаний студентов по дисциплине «Менеджмент». В нем приводятся тематические планы практических и семинарских занятий, темы рефератов для семинарских занятий, тесты для оценки и контроля знаний по каждому разделу, тесты для оценки личных качеств и компетенций менеджера, а также производственные и хозяйственные ситуации и задачи.

Предназначен для студентов специальности 1-25 01 07 – «Экономика и управление на предприятии».

УДК 005(076.5)
ББК 65.291.21я73

ISBN 978-985-516-140-1

© УО «Полесский государственный университет», 2011

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1. Введение в менеджмент.....	5
2. Организация и управление.....	11
3. Эволюция теории управления.....	17
4. Функции управления.....	23
5. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений....	35
6. Проектирование организации.....	44
7. Управление процессами, связанными с личностью.....	51
8. Деловая и организационная культура.....	57
9. Основы стратегического управления.....	61
10. Управление функциями организации.....	69
11. Основы управления качеством.....	91
12. Реинжиниринг бизнес-процессов.....	103
13. Эффективность управления.....	110
Литература.....	122

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент во все времена в значительной мере определял успешность решения стоящих перед обществом задач, эффективность и темпы развития экономики, уровень жизни населения.

В период активных социально-экономических преобразований менеджмент играет особую роль, превращаясь в реальный фактор развития бизнеса в разных сферах экономической деятельности. Усиление конкуренции и повышение требований к качеству продукции и сервиса в нашей стране свидетельствуют о том, что только эффективный практический менеджмент способен обеспечить сохранение и устойчивое развитие организаций, адаптацию их к постоянно меняющейся рыночной среде.

Все это предъявляет особые требования к подготовке современных профессиональных управляющих – менеджеров.

Важнейшее значение при обучении современных менеджеров для всех отраслей экономики имеет оптимальное сочетание их теоретической и практической подготовки.

Материалы данного практикума нацелены на важнейшую составляющую процесса обучения – практическую подготовку специалистов высшей квалификации. Он ориентирован на формирование у студентов правильного и системного мышления, отражает достижения современной теории и практики управления.

Целью практикума является ознакомление студентов с практическими основами менеджмента и формирование у них важнейших навыков управленческой деятельности.

1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

1. Цели и задачи курса.
2. Менеджмент как наука и практика управления.
3. Роль менеджмента в организации.
4. Развитие производительных сил и управления.

Темы рефератов

1. Понятие и сущность современного менеджмента.
2. Классификация и общая характеристика видов менеджмента.
3. Проблемы и перспективы современного менеджмента.

Управленческие ситуации и задания

Ситуация 1.

Фирма А и фирма Б являются конкурентами в сфере продаж компьютеров и компьютерных технологий.

Фирма А – одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, которые может потратить на исследование рынка компьютерных технологий, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, строительство новейших, хорошо оборудованных заводов.

Фирма Б – это всего лишь два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике фактически сводится к продаже «голубых коробочек» – устройств для незаконных бесплатных междугородних разговоров. Перед началом разработки своей машины они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб-квартира (и вообще их единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» – в гараже.

Какая фирма окажется более успешной? Ответ обоснуйте.

Ситуация 2.

Представьте, что вы живете в 60-е годы, вы – студент, изучающий экономику в Йельском университете, пишете курсовую работу, предлагая создать авиакомпанию, которая доставляла бы маленькие посылки и бандероли по территории страны в пределах одних суток. Эта компания, о создании которой вы мечтаете, стала бы напрямую конкурировать с Американской почтовой службой и ведущей компанией в этой

области. План предусматривает вытеснение из бизнеса этих двух мощнейших конкурентов, даже при том условии, что создаваемая компания стала бы брать за свои услуги по доставке маленькой бандероли на одно и то же расстояние в 40 раз больше, чем ее конкуренты.

Как вы думаете, это эффективный план создания новой корпорации? Какую оценку вы получили бы за свою работу? Ответ обоснуйте.

Ситуация 3.

Компания является корпорацией-гигантом, стремящейся захватить большую часть рынка. Компания имеет консервативный имидж в обществе. До недавнего времени в компании существовало правило, предписывающее, чтобы все служащие-мужчины, даже ремонтные рабочие, появлялись на работе в белых рубашках и в галстуках. За свои 75 лет существования в бизнесе эта компания никогда не считалась научно-техническим лидером. Но, хотя ее продукция не является последним словом техники, компания обычно назначает цену на нее приблизительно на 25 % выше, чем ее конкуренты за аналогичный вид продукции. Вместо того чтобы установить высокие планы реализации, компания устанавливает столь низкие показатели обязательных объемов реализации продукции, что в итоге почти каждый служащий получает премию за выполнение плана. Компания также обучает своих продавцов стараться брать с клиентов поменьше денег. Для того чтобы стимулировать их в этом, компания иногда прибегает к таким необычным мероприятиям, как праздники на специально для этой цели снимаемом стадионе, когда на поле выбегают продавцы, а в это время по радио объявляются их имена, на большом информационном табло высвечиваются цифры, сообщающие количество проданных ими изделий и вырученных при этом денег.

Есть ли у этой компании шанс успешно конкурировать с активным соперником в бизнесе персональных компьютеров? Ответ обоснуйте.

Ситуация 4.

Две фирмы в ресторанном бизнесе. Первая расположена в старом здании в самой старой части города, к тому же и не на первом этаже. Готовят и обслуживают здесь превосходно, но владельцы отказываются вывешивать в ресторане рекламу своих клиентов. Вторая компания имеет гораздо более низкие цены, повара ее не имеют такого опыта, как повара первой фирмы. Еда готовится в больших количествах, хранится на мармитах и разогревается по мере надобности, пока все не продаст-

ся. Вторая компания удобно расположена в самой новой части города и предоставляет широкие возможности для рекламы своим клиентам.

Какая компания добьется большего успеха? Ответ обоснуйте.

Тест

Выберите один или несколько правильных ответов.

1. Термины «управление» и «менеджмент»:
 - а) являются синонимами;
 - б) понятие «управление» шире, чем понятие «менеджмент»;
 - в) можно употреблять как синонимы.

2. Менеджмент – это управление:
 - а) в технических системах;
 - б) в биологических системах;
 - в) в социальных системах;
 - г) в технических, биологических и социальных системах.

3. Менеджмент – это:
 - а) экономическое управление;
 - б) социальное управление;
 - в) предпринимательское управление;
 - г) техническое управление;
 - д) управление технологическими операциями;
 - е) государственное управление.

4. Аппарат управления состоит:
 - а) из рабочих;
 - б) руководителей;
 - в) служащих;
 - г) специалистов;
 - д) исполнителей.

5. Традиционное управление представляет собой:
 - а) управление, которое строится исходя из возможностей машины, а не человека;
 - б) производство, которое зависит, прежде всего, от возможностей человека, его умственных и физических способностей, навыков;
 - в) производство, когда машины почти самостоятельно выпускают продукцию в соответствии с технологией, разработанной человеком.

6. Управление постиндустриальной стадией представляет собой:
 - а) управление, которое строится исходя из возможностей машины, а не человека;
 - б) производство, которое зависит, прежде всего, от возможностей

человека, его умственных и физических способностей, навыков;

в) производство, когда машины почти самостоятельно выпускают продукцию в соответствии с технологией, разработанной человеком.

7. Что понимается под менеджментом как практикой?

а) теоретическая основа (теории, принципы, методы), а также отдельные положения других наук;

б) особый вид деятельности (функция), реализуемый через выполнение управленческих действий – функций управления;

в) формирует навыки и обогащает опыт людей, осуществляющих управление, а результаты практической деятельности служат источником для совершенствования теории менеджмента;

г) логическая последовательность (взаимосвязанности) управленческих функций и действий, направленных на достижение целей и решение задач организации;

д) определенный тип взаимодействия субъекта (кто управляет) и объекта (кем управляют) управления;

е) требует высокой степени умения и мастерства, а также природной расположенности.

8. Что понимается под менеджментом как функцией управления?

а) теоретическая основа (теории, принципы, методы), а также отдельные положения других наук;

б) особый вид деятельности, реализуемый через выполнение управленческих действий;

в) логическая последовательность (взаимосвязанности) управленческих функций и действий, направленных на достижение целей и решение задач организации;

г) определенный тип взаимодействия субъекта (кто управляет) и объекта (кем управляют) управления.

9. Что понимается под менеджментом как искусством управления?

а) теоретическая основа (теории, принципы, методы), а также отдельные положения других наук;

б) особый вид деятельности (функция), реализуемый через выполнение управленческих действий – функций управления;

в) логическая последовательность (взаимосвязанности) управленческих функций и действий, направленных на достижение целей и решение задач организации;

г) определенный тип взаимодействия субъекта и объекта управления;

д) высокая степень умения и мастерства, а также природная расположенность.

10. В аппарате управления сбором, передачей, обработкой и хранением информации занимаются:

- а) руководители; б) специалисты; в) служащие.

11. Менеджмент – это:

- а) управление людьми в организациях;
б) процесс планирования, организации, мотивации и контроля;
в) постановка целей и процесс их достижения;
г) все ответы верны.

12. Менеджмент – это управление:

- а) людьми; б) вещами; в) людьми и вещами.

3. Менеджмент – это:

- а) наука управления; е) отношения управления;
б) искусство управления; ж) система;
в) практика управления; з) аппарат управления;
г) функция управления; и) все ответы верны
д) процесс управления;

14. К каким системам можно применить термин «менеджмент»?

- а) техническим системам;
б) социально-экономическим системам;
в) биологическим системам.

15. Какие типы управления выделяют в соответствии со стадиями развития производственных сил и технологии?

- а) управление постиндустриальной стадией;
б) промышленное управление;
в) традиционное управление;
г) машинное управление;
д) техническое управление;
е) информационное управление.

16. Промышленное управление представляет собой:

- а) управление, которое строится, исходя из возможностей машины, а не человека;
б) производство, которое зависит, прежде всего, от возможностей человека, его умственных и физических способностей, навыков;
в) производство, когда машины почти самостоятельно выпускают

продукцию в соответствии с технологией, разработанной человеком.

17. Что понимается под менеджментом как процессом?

а) теоретическая основа (теории, принципы, методы), а также отдельные положения других наук;

б) особый вид деятельности (функция), реализуемый через выполнение управленческих действий – функций управления;

в) логическая последовательность (взаимосвязанности) управленческих функций и действий, направленных на достижение целей и решение задач организации;

г) определенный тип взаимодействия субъекта и объекта управления.

18. Что понимается под менеджментом как наукой?

а) теоретическая основа (теории, принципы, методы), а также отдельные положения других наук;

б) особый вид деятельности (функция), реализуемый через выполнение управленческих действий – функций управления;

г) логическая последовательность (взаимосвязанности) управленческих функций и действий, направленных на достижение целей и решение задач организации;

д) определенный тип взаимодействия субъекта и объекта управления.

19. Что понимается под менеджментом как отношениями управления?

а) теоретическая основа (теории, принципы, методы), а также отдельные положения других наук;

б) особый вид деятельности (функция), реализуемый через выполнение управленческих действий – функций управления;

в) логическая последовательность (взаимосвязанности) управленческих функций и действий, направленных на достижение целей и решение задач организации;

г) определенный тип взаимодействия субъекта и объекта управления.

20. В аппарате управления разработкой и обоснованием вариантов решений занимаются:

а) руководители; б) специалисты; в) служащие.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

1. Организация.
2. Внешняя и внутренняя среда организации.
3. Менеджмент и менеджеры.
4. Методы менеджмента.
5. Организационная система и система управления.

Темы рефератов:

1. Истоки менеджмента как науки и области практической деятельности.
2. Разделение труда в организации и необходимость управления ею.
3. Суть управленческой деятельности.
4. Основные составляющие успеха организации.
5. Современная организация как социотехническая система.
6. Организационная система и система управления.

Управленческие ситуации и задания

Ситуация 1.

Строительное предприятие провело комплекс строительно-монтажных работ. Договор с головной организацией заключен, деньги заказчиком по нему перечислены на счет головной организации. Головной исполнитель работ, в свою очередь, субподрядчику деньги не перечислил.

Какие действия предпринять в этом случае руководителю строительного предприятия:

- 1) организовать встречу и переговоры с руководством организации – головным исполнителем работ;
- 2) ограничиться предупреждением головного исполнителя работ о нарушении условий договора;
- 3) добиваться применения штрафных санкций к участнику договора, т.к. нарушены условия договора?

Ситуация 2.

Руководитель объединения лично поручает подчиненному выполнить срочное задание. В это время директор филиала объединения собирает совещание, на которое приглашается и упомянутый выше сотрудник.

Как поступить в этой ситуации подчиненному:

- 1) не пойти на совещание и доделать работу;

- 2) предупредить секретаря, что он не будет присутствовать на совещании, сообщив причину отсутствия;
- 3) прийти на совещание с опозданием;
- 4) отложить работу и пойти на совещание?

Ситуация 3.

В коллективе есть сотрудник, выполняющий с вами одну работу, с которым у вас нет взаимопонимания. Из-за этого по его вине нередко срываются производственные задания. Это положение вас не устраивает.

Как вы поступите в данном случае?

1. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением заменить коллегу ввиду его профессиональной непригодности.
2. Вынесу этот вопрос на обсуждение всего трудового коллектива, чтобы получить совет и действовать дальше.
3. Поговорю с этим сотрудником с глазу на глаз. Дам ему понять, что мне не нравится взаимодействие с этим сотрудником, равно как и ему со мной, но ради общего дела я готов пойти на компромисс и предложу ему сделать то же самое.

Ситуация 4.

В результате проверки предприятия контролирующим органом были выявлены значительные нарушения, которые необходимо было устранить в месячный срок. Устранение нарушений было поручено ответственным специалистам (в данном случае это входило в компетенцию технолога и энергетика предприятия). Однако они не считали себя ответственными за решение проблемы. Месяц, отведенный на исправление нарушений, заканчивается. В случае невыполнения требований контролирующих органов ответственность будет нести директор в виде административного штрафа.

Варианты возможных действий директора:

1. Оставить ситуацию без контроля.
2. Воздействовать на специалистов административными методами.
3. Возложить обязанности специалистов на третье лицо, возможно со стороны.
4. Провести беседу со специалистами об их профессиональных обязанностях и разъяснить ситуацию.

Тест

Выберите один правильный ответ.

1. Формальную организацию можно определить как:
 - а) группу людей, в которой люди вступают во взаимодействие в результате межличностных отношений спонтанно;
 - б) любую группу людей;
 - в) группу руководителей, специалистов;
 - г) группу людей, осуществляющую совместную деятельность в рамках преднамеренно созданной структуры для достижения желаемого результата;
 - д) группу рабочих.

2. Неформальную организацию можно определить как:
 - а) группу людей, в которой люди вступают во взаимодействие в результате межличностных отношений спонтанно;
 - б) группу руководителей, специалистов;
 - в) группу рабочих;
 - г) любую группу людей;
 - д) группу людей, осуществляющую совместную деятельность в рамках преднамеренно созданной структуры для достижения желаемого результата.

3. Внутренние переменные организации – это:
 - а) люди; технология;
 - б) структура;
 - в) цели; задачи;
 - г) все верно.

4. Внешняя среда организации – это:
 - а) факторы ее внешнего окружения, которые имеют непосредственное отношение к функционированию организации;
 - б) совокупность технологических факторов;
 - в) совокупность производственных факторов;
 - г) совокупность социальных факторов;
 - д) все неверно.

5. Среда прямого воздействия включает факторы, которые:
 - а) непосредственно влияют на хозяйственную деятельность организации и испытывают на себе прямое влияние организации;
 - б) никак не влияют на хозяйственную деятельность предприятия;
 - в) оказывают влияние только на процесс контроля;
 - г) могут не оказывать непосредственного (прямого) воздействия на деятельность организации, но сказываются на ее результатах;

д) не оказывают никакого влияния на деятельность организации.

6. Среда косвенного воздействия включает факторы, которые:

а) непосредственно влияют на хозяйственную деятельность организации и испытывают на себе прямое влияние организации;

б) не оказывают никакого влияния на деятельность организации;

в) могут не оказывать непосредственного (прямого) воздействия на деятельность организации, но сказываются на ее результатах;

г) оказывают влияние только на процесс планирования;

д) никак не влияют на хозяйственную деятельность предприятия.

7. К факторам внешней среды организации относятся:

а) поставщики;

в) законы;

б) профсоюзы;

г) все ответы верны.

8. Методы управления – это:

а) вид управленческой деятельности;

б) способы, приемы практических действий, направленные на достижение целей, задач управления;

в) законченный комплекс заданий, мероприятий, работ, объединенных общей целью;

г) достижение целей организации посредством скоординированных усилий работающих людей;

д) совокупность внутренних компонентов организации.

9. Административные методы управления – это:

а) способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии;

б) обособленная, объективно необходимая управленческая деятельность, которая представлена как самостоятельный, особый ее вид;

в) способы управленческих воздействий, с помощью которых осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников;

г) законченный комплекс заданий, мероприятий, работ, объединенных общей целью;

д) способы управленческих воздействий на персонал, которые базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

10. К административным методам можно отнести:

а) приказы;

г) инструкции;

б) распоряжения;

д) все ответы верны.

в) указания;

11. Экономические методы управления – это:

а) законченный комплекс заданий, мероприятий, работ, объединенных общей целью;

б) способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии;

в) привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным;

г) способы управленческих воздействий, с помощью которых осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников;

д) способы управленческих воздействий на персонал, которые базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

12. Примером проявления экономических методов управления является:

а) вознаграждение;

г) оплата труда;

б) премии;

д) все верно.

в) надбавки;

13. Социально-психологические методы – это:

а) способы управленческих воздействий на персонал, которые базируются на власти, дисциплине и взысканиях;

б) привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным;

в) способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии;

г) процесс осуществления контроля на предприятии;

д) способы управленческих воздействий, с помощью которых осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников.

14. Социологические методы – это:

а) правила поведения сотрудников на своих рабочих местах;

б) методы, направленно воздействующие на личность конкретного человека (внутренний мир человека);

в) процесс осуществления контроля на предприятии;

г) привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным;

д) методы, направленные на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека).

15. Примером проявления социологических методов управления является:

а) установление лидеров;

б) конкурсы мастерства;

в) посвящение в квалифицированные кадры;

г) все ответы верны.

16. Психологические методы – это:

а) методы, направленно воздействующие на личность конкретного человека (внутренний мир человека);

б) привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным;

в) правила поведения сотрудников на своих рабочих местах;

г) процесс осуществления контроля на предприятии;

д) методы, направленные на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека).

17. Примером проявления психологических методов управления является:

а) поощрение творчества;

б) ликвидация монотонности труда;

в) повышение творческого содержания труда;

г) все верно;

д) все неверно.

18. Организационная структура управления – это:

а) упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов;

б) правила поведения сотрудников на своих рабочих местах;

в) привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным;

г) способы управленческих воздействий, которые базируются на власти, дисциплине и взысканиях;

д) нет правильных ответов.

3. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

1. Научная и административная школы.
2. Школы человеческих отношений и поведенческих наук.
3. Процессный, системный и ситуационный подходы.
4. Прагматическая школа. Направление социальной ответственности.
5. Многофакторные (синтетические) теории управления.

Темы рефератов

1. Использование принципов управления Г. Фордом в деятельности предприятия.
2. Вклад Г. Ганнта в теорию управления.
3. Сущность и основные этапы Хоторнских экспериментов Э. Мэйо.
4. Фигура М.П. Фоллет в менеджменте.
5. Д. Мак-Клелланд и его работа «Два лица власти».
6. Вклад Э. Шейна в развитие менеджмента.
7. Концепция общей теории систем Л. фон Верталанфи.
8. Практика менеджмента Питера Ф. Друкера.
9. Э. Карнеги и социальная ответственность бизнеса.
10. Нобелевский лауреат М. Фридмен и его вклад в социальную ответственность бизнеса.
11. Стандарт SA 8000:1997 «Социальная ответственность».
12. Уильям Оучи и его теория Z.
13. Развитие теории и практики менеджмента в странах Запада.

Управленческие ситуации и задания

Задание 1.

Сравните управление в организациях древности и современных организациях по следующим признакам:

- 1) количество крупных организаций;
 - 2) количество руководителей;
 - 3) управленческая работа;
 - 4) принципы занятия руководящих постов;
 - 5) количество людей, способных принимать важные для организации решения;
 - 6) на что делается упор при работе.
- Результаты оформите в виде таблицы:

Отличия управления в организациях древности от управления
в современных организациях

Древняя организация	Современная организация
1. 2.	

Задание 2.

Заполните недостающие принципы администрирования по Анри Файолю.

Принципы администрирования:

1. Разделение труда.
- 2.
- 3.
4. Единоначалие.
- 5.
6. Подчинение личных интересов общим.
- 7.
8. Централизация.
- 9.
- 10.
11. Справедливость.
12. Устойчивость персонала.
- 13.
14. Корпоративный дух.

Задание 3.

1. Объясните, почему теория потребностей Маслоу называется иерархической?

2. Назовите недостатки теории потребностей Маслоу.

3. Назовите методы удовлетворения потребностей высших уровней.

Задание 4.

В чем сходство и различие теорий потребностей Маслоу и Герцберга?

Задание 5.

Выделите вклад четырех школ (школа научного управления, классическая школа управления, школа человеческих отношений и школа поведенческих наук, школа науки управления) в развитие управленческой мысли в виде 2 – 5 тезисов по каждой школе.

Задание 6.

Назовите примеры закрытых и открытых систем, подсистем. Начертите модель организации как открытой организационной системы.

Задание 7.

Покажите на временной оси периоды существования различных подходов к управлению школ:

Временной период	1885	1920	1930	1940	1950	1960	В
							настоящее время
Школы в управлении:							
– научная школа							
– административная школа							
– школа человеческих отношений							
– школа поведенческих наук							
– школа науки управления							
Процессный подход							
Системный подход							
Ситуационный подход							

Тест

Выберите один правильный ответ.

1. Кто впервые использовал процессный подход к управлению?
а) Ф. Тейлор; б) А. Файоль; в) А. Смит.
2. Кто является основоположником ситуационного подхода?
а) Сократ; б) Ф. Тейлор; в) Смит; г) Фидлер.
3. Системный подход к управлению предполагает:
а) что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, ресурсы;
б) формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации;
в) существует только один способ достижения эффективности производства;
г) простое проявление положительного внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность труда.

4. В каком подходе к управлению применяется реинжиниринг?
а) подход к управлению с позиций выделения различных школ, базирующихся на соответствующих концепциях;

- б) процессный подход;
- в) системный подход;
- г) ситуационный подход.

5. С каким утверждением вы согласны?

- а) системный и ситуационный подходы противоречат друг другу;
- б) ситуационный подход дополняет системный;
- в) для реализации ситуационного подхода руководителю необходимы знания кибернетических принципов управления;
- г) управление как логический процесс не может быть выражен математически.

6. Когда зародился системный подход к управлению:

- а) 80-ые гг. XX в.;
- б) 70-ые гг. XX в.;
- в) 60-ые гг. XX в.;
- г) 50-ые гг. XX в.

7. Кто является основоположником эмпирической (прагматической) школы?

- а) У. Оучи;
- б) М. Фридмен;
- в) Э. Карнеги;
- г) Д. Миллер;
- д) П. Друкер.

8. Когда зародилась концепция социальной ответственности бизнеса?

- а) 50-ые гг. XX в.;
- б) 30-ые гг. XX в.;
- в) 70-ые гг. XX в.;
- г) 80-ые гг. XX в.

9. Какой подход или теория утверждает, что богатство государства определяется богатством его народа, а успех предприятия, стремящегося получать прибыль, – успехом его сотрудников?

- а) школа научного управления;
- б) направление социальной ответственности;
- в) эмпирическая (прагматическая) школа;
- г) школа науки управления или математическая школа управления;
- д) многофакторные теории.

10. В чем заключается принцип теории «Z», являющийся приоритетом для повышения производительности труда?

- а) в отказе от увольнений;

- б) в ротации кадров;
- в) в нацеленности на обеспечение благосостояния всех сотрудников;
- г) в участии и руководства, и работников, в принятии решений, касающихся их работы.

11. Когда зародился процессный подход к управлению?

- а) 20-ые гг. XX в.;
- б) 30-ые гг. XX в.;
- в) 40-ые гг. XX в.;
- г) 90-ые гг. XX в.

12. Процессный подход – это:

- а) взаимосвязанная цепь повторяющихся функций менеджмента;
- б) виртуальная организация;
- в) процесс принятия и реализации управленческих решений;
- г) реинжиниринг бизнес-процессов;
- д) бизнес-система коммерческой организации.

13. Кто сформулировал общую теорию систем?

- а) Ф. Тейлор;
- б) А. Файоль;
- в) Д. Макгрегори;
- г) Э. Мейо;
- д) Л. Берталанфи.

14. В чем суть ситуационного подхода к управлению?

- а) руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, ресурсы;
- б) формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации;
- в) существует только один способ достижения эффективности производства;
- г) простое проявление положительного внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность труда.

15. Когда зародился ситуационный подход к управлению?

- а) 30-е гг. XX в.;
- б) 40-е гг. XX в.;
- в) 50-е гг. XX в.;
- г) 60-е гг. XX в.

16. Какая из школ менеджмента сконцентрировала свое внимание на разработке практических рекомендаций, способствующих повышению эффективности управления?

- а) школа научного управления;
- б) направление социальной ответственности;

- в) эмпирическая (прагматическая) школа;
- г) школа науки управления или математическая школа управления.

17. Кто является основоположником концепции социальной ответственности бизнеса?

- а) У. Оучи;
- б) М. Фридмен;
- в) Э. Карнеги;
- г) Д. Миллер;
- д) П. Друкер.

18. Какая школа (концепция, направление) избрала своей целью разработку практических рекомендаций для предпринимателей и менеджеров?

- а) школа научного управления;
- б) направление социальной ответственности;
- в) эмпирическая (прагматическая);
- г) школа науки управления или математическая школа управления;
- д) концепция сбалансированной оценочной ведомости.

19. Какая составляющая не входит в концепцию «7-S» Питерса и Уотермана?

- а) системы;
- б) штат;
- в) ситуация;
- г) разделяемые ценности;
- д) стратегия.

20. В чем состоит принципиальное отличие многофакторных теорий от других теорий?

- а) в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации;
- б) в восприятии проблем управления как многопланового изменяющегося процесса;
- в) в том, что существует только один способ достижения эффективности производства.

4. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

1. Функции организации и общие функции управления.
2. Общая функция – планирование.
3. Общая функция – организация.
4. Общая функция – мотивация.
5. Общая функция – контроль.

Темы рефератов

1. Общие функции управления.
2. Планирование деятельности организации.
3. Стратегии управления организацией.
4. Проблемы и трудности стратегического управления.
5. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
6. Пути борьбы с бюрократией и совершенствование системы управления современной фирмой.
7. Сущность, задачи, преимущества делегирования, типичные препятствия для делегирования.
8. Типы полномочий. Требования при передаче полномочий.
9. Мотивация управленческого труда.
10. Материальное стимулирование в трудовых коллективах.
11. Механизм мотивации свободного и наемного труда в условиях рыночной системы хозяйствования.
12. Мотивы в общей системе потребностей, интересов, стимулов.
13. Административная ответственность: механизмы формального контроля.
14. Административная ответственность: механизмы неформального контроля.
15. Контроллинг: сущность, задачи, функции и причины возникновения.
16. Роль контроллинга в системе управления предприятием.

Управленческие ситуации и задания

Задание 1.

Определите девять типичных функций современного предприятия и основной ресурс, присущий каждой из функций. Результаты запишите в форме таблицы:

Типичные функции современного предприятия и основной ресурс

Функция	Основной ресурс

Задание 2.

Распределите процессы управления между функциями управления производством, маркетингом, финансами, персоналом, учетом и анализом финансово-хозяйственной деятельности (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Распределение процессов управления между функциями управления

Процесс управления	Функция управления
1. Управление качеством.	
2. Сравнение показателей деятельности организации с данными о ее потенциале.	
3. Обучение и развитие кадров.	
4. Формирование денежных ресурсов.	
5. Оценка эффективности работы организации.	
6. Управление закупкой сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих.	
7. Ценообразование.	
8. Реклама.	
9. Управление запасами и хранением закупленного сырья, комплектующих и готовой продукции.	
10. Создание систем сбыта.	
11. Распределение готовой продукции.	

Процесс управления	Функция управления
12. Организация процесса производства продукта с оптимальными затратами, включая выбор технологического процесса и методов изготовления продукта, расстановку работников и техники по процессу.	
13. Создание условий труда.	
14. Управление сбытом.	
15. Распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации.	
16. Оценка финансового потенциала организации.	
17. Оплата труда.	
18. Изучение рынка.	
19. Составление бюджета и финансового плана.	
20. Подбор и расстановка кадров.	
21. Управление разработкой и проектированием продуктов.	
22. Поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.	
23. Сбор, обработка и анализ информации о работе организации.	
24. Выбор лучшего варианта действий.	

Задание 3.

Определите последовательность этапов процесса стратегического планирования, заполнив таблицу:

**Последовательность этапов процесса
стратегического планирования**

Этап	Номер по порядку
Определение стратегического намерения (видения);	
оценка и анализ внешней среды;	
выбор стратегии;	
формулирование миссии;	
оценка стратегии;	
реализация стратегии;	
установление целей;	
управленческое обследование сильных и слабых сторон;	
анализ стратегических альтернатив.	

Ответьте на следующие вопросы:

1. На каком этапе выбирается тактика поведения, т.е. разрабатываются краткосрочные планы (стратегии), согласующиеся с общими долгосрочными планами?

2. На каком этапе определяется политика общего руководства?

3. На каком этапе руководство составляет правила, если хочет ограничить действия сотрудников, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами?

4. На каком этапе руководство вырабатывает стандартизованные указания, т.е. процедуру – испытанный временем способ действий и стандартизованные указания?

5. На каком этапе происходит управление и планирование, реализация и контроль реализации стратегического плана, составляется бюджет и происходит управление по целям?

Задание 4.

Между четкостью формулировки задачи и полномочиями, с одной стороны, и результатом работы, с другой, существует взаимосвязь. Попробуйте определить результат работы при различных вариантах формулировки задачи и наличия полномочий.

Результат работы при различных вариантах формулировки задачи и наличия полномочий

Четкость формулировки задачи	Наличие полномочий	Результат работы
отсутствует	отсутствуют	
отсутствует	есть	
есть	отсутствуют	
есть	есть	

Задание 5.

Определите свой мотивационный балл роли с помощью опросника «Диагностическое обследование работы», предложенного Дж. Хакманом и Г. Олдхэмом и назовите возможные причины утраты интереса к деятельности.

Опросник «Диагностическое обследование работы»

В этом опроснике по семибалльной шкале оцениваются параметры восприятия роли:

- автономность (A_1) – вопрос 1;
- законченность (A_2) – вопрос 2;

- разнообразие (A_3) – вопрос 3;
- значимость (A_4) – вопрос 4;
- результативность (A_5) – вопрос 5;
- общительность (A_6) – вопрос 6.

1. Какова степень автономности вашей работы? До какой степени ваша работа дает вам возможность самим решать, как ее нужно выполнять?

1	2	3	4	5	6	7
совсем мало			в среднем			очень много

2. Насколько законченной является ваша работа? Есть ли в ней начало и конец? Ваша работа является самостоятельной или частью более общей работы, которая заканчивается кем-то другим?

1	2	3	4	5	6	7
Работа является частью более общей работы			Работа имеет много частей, но не является законченной			Работа – одно целое, имеющее начало и конец

3. Насколько разнообразна ваша работа? До какой степени ваша работа требует разнообразных знаний и умений, выполнения различных операций?

1	2	3	4	5	6	7
очень мало			умеренно			очень много

4. Насколько значительна и важна ваша работа? Влияют ли ее результаты на жизнь и благосостояние других людей?

1	2	3	4	5	6	7
не очень значительна			средняя значимость			очень значительна

5. Насколько в ходе выполнения работы вы получаете информацию о достигнутых результатах? До какой степени ваша работа дает ответ на вопрос о ее успешном выполнении?

1	2	3	4	5	6	7
очень мало			умеренно			очень много

6. Какова общительность вашей работы? Насколько она позволяет вам контактировать с другими людьми?

1	2	3	4	5	6	7
очень мало			умеренно			очень много

Результатом этого опросника является «мотивационный балл роли» (М), определяемый соотношением:

$$M = ((A_2 + A_3 + A_4) / 3) \times A_1 \times A_5 \times A_6$$

Высокое значение М (более 256 баллов) говорит о том, что роль правильно построена. Низкое значение М (менее 256 баллов) свидетельствует о том, что работник не испытывает интереса к своей роли, тяготеет к ней. Это особенно опасно, если ранее такой интерес был.

Задание 6. Младший менеджер по продажам одной фирмы намеревается приобрести автомобиль, который, по его мнению, придаст ему определенный статус в коллективе, повысит качество его жизни за счет приобретения удобств ранее отсутствовавших и т.д. Оценив свои возможности, он определил три пути достижения своей цели (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Мотивационные оценки менеджера

Активная потребность	Возможные пути реализации активной потребности		Система вознаграждений			Система потенциально удовлетворяемых потребностей		
	Наименование	Вероятность реализации, %	Наименование	Вероятность, %	Валентность, V_B	Наименование	Вероятность, %	Валентность, V_P
Приобретение автомобиля в лизинг	1. Заключение договора о покупке автомобиля с лизинговой фирмой	90	1.1 Получение материальной выгоды	90	1,0	1.1.1 Приобретение а/м в личную собственность	80	0,9
			1.2 Снижение уровня разовых материальных потерь	80	0,8	1.1.2. Повышение статуса в коллективе	60	0,4
			1.3 Самостоятельность и независимость	90	0,5	1.1.3. Возрастание самоуважения	95	0,8
Приобретение автомобиля в собственности	2. Увеличить объем продаж в фирме и получить большее вознаграждение за свой труд	85	2.1 .Улучшение отношений с начальством	60	0,8	2.1.1. Приобретение а/м в личную собственность	30	0,9
			2.2. Возможность продвижения по службе	40	0,7	2.1.2. Повышение своего статуса в коллективе	80	0,4
			2.3. Зависть сослуживцев	10	-0,6	2.1.3. Повышение финансовой независимости и безопасности	50	0,8
Приобретение автомобиля в собственности	3. Участвовать в розыгрыше лотереи	99	3.1. Резкое снижение необходимых финансовых затрат	100	0,8	3.1.1. Приобретение автомобиля в личное пользование	2	0,9
			3.2. Получение новых ощущений от азартной игры	80	0,4	3.1.2. Интересный досуг	70	0,2

Используя процессуальную концепцию мотивации, предложенную В. Врумом, указать наиболее обоснованное с мотивационной точки зрения поведение младшего менеджера, реализующего свою потребность. Какой путь удовлетворения потребности мотивационно более обоснован?

Задание 7. Тест «Мотивация организационного поведения».

Тест основан на мотивационной теории Герцберга. Его можно использовать для определения того, какие факторы (гигиенические или мотивационные) актуализированы у испытуемых. Зная это, можно наиболее эффективно воздействовать на их мотивацию.

Инструкция. Каждому участнику теста необходимо оценить по пятибалльной шкале степень важности для него каждого из 12 нижеуказанных факторов, влияющих на его отношение к работе.

Очень важно	Важно, но не очень			Не важно
5	4	3	2	1

Крайними полюсами этой шкалы являются «очень важно» и «не важно», средней позицией – «важно, но не очень».

Опросник. Как вы оцениваете влияние каждого из следующих факторов на ваше отношение к работе?

1. Интересное содержание работы.
2. Хороший начальник.
3. Признание проделанной вами работы, уважение к вам.
4. Возможность продвижения по службе.
5. Удовлетворенность личной жизнью.
6. Престижная работа.
7. Ответственная работа.
8. Хорошие условия для работы.
9. Разумные правила и процедуры, существующие в данной компании.
10. Возможность самосовершенствования.
11. Работа, которую можете хорошо делать и преуспевать в этом.
12. Чувство безопасности, связанное с работой.

Подведение итогов. По результатам теста необходимо заполнить таблицу и выяснить, какие факторы (мотивационные или гигиенические) преобладают у того или иного участника.

Необходимо разбить участников на группы по 5 – 6 человек и сравнить результаты:

а) насколько они (результаты) схожи у всех членов мини-группы?

б) какие мотивационные факторы наиболее существенны для вашей мини-группы в целом?

Результаты теста

Гигиенические факторы		Мотивационные факторы	
Номер фактора	Балл	Номер фактора	Балл
2		1	
5		3	
6		4	
8		7	
9		10	
12		11	
Итого:		Итого:	

Тест

Выберите один правильный ответ.

1. Вид управленческой деятельности, который характеризуется однородностью целей, действий или объектов их приложения – это:

- а) менеджмент;
- б) функция менеджмента;
- в) метод менеджмента.

2. Какие функции менеджмента отражают процесс разделения управленческого труда?

- а) общие;
- б) специфические;
- в) связующие;
- г) социально-психологические.

3. Какие функции управления называют общими?

- а) производство, маркетинг, финансы;
- б) планирование, организация, мотивация, контроль, координация;
- в) предпринимательство, производство, инновации, информация.

4. Какие из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников?

- а) планирование;
- г) контроль;

- б) организация;
- в) мотивация;
- д) руководство.

5. Стратегия – это:

- а) детально оформленные планы высшего руководства с целью максимизации объема выпуска продукции;
- б) гибко изменяющийся долгосрочный план действий компании с целью достижения конкурентных преимуществ.

6. Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?

- а) созданы филиалы предприятия в пяти городах;
- б) созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам;
- в) созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели;
- г) созданы отделы на предприятии, равные по численности.

7. Правило – это:

- а) последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению;
- б) гарантия выполнения конкретных действий конкретными способами в специфической единичной ситуации;
- в) конкретно сформулированный опыт прошлого;
- г) последовательность операций.

8. Процедура – это:

- а) последовательность действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению;
- б) последовательность конкретных действий, которые следует выполнять в единичной специфической ситуации;
- в) использование опыта прошлого;
- г) гарантированное выполнение конкретных действий.

9. К функциям стратегического уровня управления **не** относятся:

- а) проектирование организации;
- б) прогноз;
- в) учет запасов сырья;
- г) анализ динамики рынка.

10. Первой функцией процесса управления является:

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

11. Планирование – это:

- а) достижение намеченных целей;
- б) формирование образа будущего;
- в) процесс, совершаемый в течение определенного времени.

12. Стратегическое планирование – это:

- а) процесс разработки стратегических методов;
- б) сбор информации о планах конкурентов;
- в) качественная оценка альтернатив.

13. Среднесрочные планы составляются на плановый период:

- а) до одного года;
- б) более пяти лет;
- в) от трех до пяти лет;
- г) от года до пяти лет.

14. Прогнозирование – это:

- а) выбор альтернатив;
- б) выполнение задач;
- в) достижение целей;
- г) планирование будущего.

15. К функциям оперативного уровня управления **не** относится:

- а) регулирование;
- б) учет;
- в) проектирование структуры организации;
- г) контроль.

16. Суть делегирования состоит:

- а) в установлении приоритетов;
- б) в передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;
- в) в передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- г) в доверии к своим подчиненным;
- д) в поручении подчиненному принять какое-либо решение.

17. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

- а) для оптимального решения комплексной задачи;
- б) сохранения «группового» стиля работы;
- в) проверки квалификации рабочих;
- г) все ответы верны.

18. Полномочия – это:

- а) обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение;

б) ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач;

в) передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за выполнение.

19. Основные типы взаимозависимости работ:

а) складывающаяся, последовательная, связанная и групповая;

б) построение работы, расширение масштаба работы, ротация работы, обогащение работы, модель социотехнической системы;

в) масштаб, сложность и отношения по работе.

20. Система контроля в организации обычно состоит:

а) из предварительного, текущего и заключительного контроля;

б) из текущего и заключительного;

в) из предварительного и заключительного;

г) только из текущего контроля.

5. ПРОЦЕССЫ КОММУНИКАЦИИ, ВЛИЯНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

1. Коммуникации. Понятие коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникации.
2. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.
3. Влияние и власть. Понятие власти. Источники власти. Авторитет. Доверие.
4. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера. Содержание и цикличность типов отношений управления. Отношения управления в хозяйственных системах. Стилль руководства.
5. Принятие решений. Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений.
6. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению.
7. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений.

Темы рефератов

1. Власть, влияние и авторитет менеджера.
2. Роль стиля управления в обеспечении эффективности деятельности организации, отдельных ее подразделений.
3. Методы диагностики и анализа эффективности стиля управления менеджера.
4. Основные направления по совершенствованию стиля управления менеджера.
5. Анализ факторов, влияющих на процесс формирования эффективного стиля лидерства.
6. Основные положения теории принятия решений. Исходные принципы принятия решений.
7. Этапы рационального процесса принятия управленческого решения.
8. Совершенствование процесса принятия решений в организации.
9. Совершенствование организации исполнения управленческих решений на предприятиях.
10. Методы принятия управленческих решений.
11. Табличная техника принятия управленческих решений. Метод Кепнера – Трего.

12. Барьеры реализации решений и пути их преодоления.
13. Доведение решений до исполнителей. Мотивация исполнителей решений.
14. Дерево решений: методология построения и особенности применения.
15. Применение количественных методов в принятии управленческих решений в современных организациях.
16. Применение экспертных методов в процессе принятия решений.
17. Особенности применения групповых методов принятия решений в современных организациях.
18. Совершенствование коммуникаций в управлении организацией.

Управленческие ситуации и задания

Задание 1.

Из 15 действий, представленных в таблице 5.1, составить последовательность решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумерованные действия от 1 до 15 записать в верной логической последовательности.

Таблица 5.1

Этапы решения управленческой проблемы

№	Наименование этапов
1	Документальное оформление задач
2	Определение решимости проблемы.
3	Определение фактического отклонения состояния системы от желаемого.
4	Сбор информации о проблеме
5	Оформление решения
6	Разработка вариантов решения проблемы
7	Оценка новизны проблемы
8	Контроль за исполнением решения
9	Выбор решения
10	Оценка вариантов решения
11	Организация исполнения решения
12	Выбор критерия оценки вариантов решения
13	Установление взаимосвязи с другими проблемами
14	Формулирование проблемы
15	Определение причин возникновения проблемы

Задание 2.

Опишите возможные помехи, искажающие восприятие сообщения и перечислите возможных посредников:

- рекламный блок (объявление 100 см²) финансовой компании в газете «Белорусы и рынок»;
- рекламный ролик на телевидении новой марки йогурта;
- реклама вуза на трамвае (транспортная или транзитная реклама);
- имиджевая статья на ½ полосы формата А3 (500 см²) компании «Савушкин продукт» в газете «Пинский вестник».

Задание 3.

На вновь организованную выставку требуется набрать экскурсоводов. Каждый экскурсовод может провести 4 экскурсии в день (каждая экскурсия по 25 человек). Затраты на содержание выставки составляют 80 у.е. в день. Зарплата экскурсовода составляет 40 у.е. в день. Ежедневно выставку могут посетить 50, 100, 150, 200, 250, 300 человек. Цена билета – 2 у.е.

Обоснуйте решение об оптимальном количестве экскурсоводов для работы на выставке.

Задание 4.

В результате маркетинговых исследований предполагается увеличить долю фирмы на рынке с 12 % до 14 % при потенциальной емкости рынка – 165 млн. шт. продукта. При этом прибыль на одно изделие составляет 980 р., емкость рынка не изменяется, а затраты на маркетинговые услуги за год равны 164 млн. р.

Обоснуйте управленческое решение о необходимости реализовать либо отклонить альтернативу, разработанную на основании маркетинговых исследований, проведенных фирмой. При принятии решения оперируйте такими категориями, как «критерий эффективности» и «ограничения».

Задание 5.

Путем сопоставления экономической эффективности состояния объекта управления до реализации решения и после (табл. 5.2), обосновать необходимость принятия либо отклонения управленческого решения. Для сопоставления альтернатив используйте следующую формулу:

$$\mathcal{E}_9 = \frac{(\Pi_2 : Z_2) - (\Pi_1 : Z_1)}{\Pi_1 : Z_1} \times 100\% ,$$

II вариант I вариант

где \mathcal{E}_9 – экономическая эффективность управленческого решения, %; Π_1, Π_2 – прибыль по вариантам, р.; Z_1, Z_2 – затраты по вариантам, р.

Таблица 5.2

Данные для определения экономической эффективности
принятия управленческого решения

Этап работы	Общая цена, млн. р.	Общие затраты, млн. р.	Прибыль млн. р.
До реализации УР	4,592	4,074	0,518
После реализации УР	4,722	4,054	0,668

Задание 6.

Фирма анализирует альтернативы по строительству нового завода. Возможны три варианта действий.

1. Построить большой завод стоимостью $M_1 = 700$ тыс. у. е. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $R_1 = 280$ тысяч у. е. в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p_1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $R_2 = 80$ тыс. у. е.) с вероятностью $p_2 = 0,2$.

2. Построить маленький завод стоимостью $M_2 = 300$ тыс. у. е. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $T_1 = 180$ тыс. у. е. в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p_1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $T_2 = 55$ тыс. у. е.) с вероятностью $p_2 = 0,2$.

3. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью $p_3 = 0,7$ и $p_4 = 0,3$ соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на $p_5 = 0,9$ и $p_6 = 0,1$ соответственно. Доходы на следующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации фирма заводы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Методом дерева решений определите наиболее экономически эффективный вариант действий.

Тест

Выберите один правильный ответ.

1. Коммуникации – это:

- а) содержательная сторона общения; обмен идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов или действий;
- б) общение без использования слов, как системы кодирования информации.

2. Невербальные коммуникации – это:

- а) содержательная сторона общения; обмен идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов или действий;
- б) общение без использования слов, как системы кодирования информации.

3. Коммуникационные сети – это:

- а) способ, с помощью которого субъект коммуникационных отношений предпочитает строить обмен информацией;
- б) соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

4. Коммуникационные стили – это:

- а) способ, с помощью которого субъект коммуникационных отношений предпочитает строить обмен информацией;
- б) соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

5. Власть – это:

- а) возможность оказать влияние на поведение других людей, инструменты лидерства, которыми располагает руководитель для реализации целей управления коллективом;
- б) внутреннее согласие с носителем авторитета и готовность действовать в соответствии с его установками, что означает признание необходимости, правильности и результативности его действий;
- в) естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы.

6. Доверие – это:

а) возможность оказать влияние на поведение других людей, инструменты лидерства, которыми располагает руководитель для реализации целей управления коллективом;

б) внутреннее согласие с носителем авторитета и готовность действовать в соответствии с его установками, что означает признание необходимости, правильности и результативности его действий;

в) естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы.

7. Лидерство – это:

а) возможность оказать влияние на поведение других людей;

б) внутреннее согласие с носителем авторитета и готовность действовать в соответствии с его установками, что означает признание необходимости, правильности и результативности его действий;

в) это естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы.

8. Проблема, или проблемная ситуация, возникает в организации, когда фактическое состояние дел на объекте управления или результат его деятельности:

а) не соответствуют необходимому состоянию или нужному результату;

б) в будущем не обеспечат нужного результата;

в) все ответы верны.

9. Принятие решения – это:

а) процесс сознательного выбора наилучшего варианта (альтернативы) решения проблемы;

б) процесс и результат управленческого труда;

в) функция управления.

10. Элементами процесса принятия решения являются:

а) проблемы;

б) цели;

в) альтернативы;

г) согласование;

д) окончательное решение (выбор альтернативы).

11. К основным этапам процесса принятия управленческого решения относятся:

- а) анализ проблемы и постановка задач;
- б) кодирование информации;
- в) определение ограничений;
- г) формирование и оценка альтернатив;
- д) выбор решения.

12. Коллективный метод принятия управленческого решения – это:

- а) метод мозговой атаки;
- б) метод Дельфи;
- в) метод Кингисё;
- г) совещание;
- д) метод экспертных оценок.

13. Неформальные методы принятия управленческих решений основываются:

- а) на изучении больших объемов информации с применением ЭВМ и ЭММ;
- б) интуиции и опыте руководителя;
- в) все ответы верны.

14. Коллективные методы принятия управленческих решений основываются:

- а) на изучении больших объемов информации с применением ЭВМ и ЭММ;
- б) на интуиции и опыте руководителя;
- в) на коллективном обсуждении проблемы;
- г) все ответы верны;
- д) нет верного ответа.

15. Запрограммированное управленческое решение:

- а) как правило, принимается, если число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией;
- б) не имеет готового алгоритма действия и используется в новых ситуациях или в ситуациях, сопряженных с неизвестными факторами (например: постановка целей, мотивация сотрудников). В данном случае существует множество вариантов выбора.

16. Формализованные методы принятия управленческих решений:

- а) представляют собой экономико-математическое моделирование и модели, определяющие взаимосвязи процессов и явлений;

системный анализ, позволяющий выявить взаимодействия составных частей систем, стратегию их развития; экспертные оценки и суждения, позволяющие квалифицированным специалистам оценить значимость событий, явлений и факторов, прогнозы развития систем и подсистем, соотношение детерминирующих и вероятностных факторов;

б) менее разработаны и используются в основном при групповом принятии решения, к основным методам этой группы относятся: метод мозгового штурма, метод Дельфы, метод написания сценариев, метод построения дерева целей.

17. Индивидуальный подход к участию в принятии решения предполагает:

а) подготовку решения совместными усилиями менеджера, специалистов и других заинтересованных лиц;

б) опрос заинтересованных лиц в принятии решения и окончательное принятие решения менеджером с учетом их мнения, но самостоятельно, без групповых обсуждений. Данный подход может быть представлен как процесс консультаций;

в) концентрацию прав на принятие решения на верхнем уровне руководства организацией;

г) разработку и принятие решения менеджером без обсуждения и согласования с другими менеджерами;

д) передачу или делегирование прав принятия решений и ответственности за их реализацию на нижние уровни управления организацией.

18. Групповой подход к участию в принятии решения предполагает:

а) подготовку решения совместными усилиями менеджера, специалистов и других заинтересованных лиц;

б) опрос заинтересованных лиц в принятии решения и окончательное принятие решения менеджером с учетом их мнения, но самостоятельно, без групповых обсуждений. Данный подход может быть представлен как процесс консультаций;

в) концентрацию прав на принятие решения на верхнем уровне руководства организацией;

г) разработку и принятие решения менеджером без обсуждения и согласования с другими менеджерами;

д) передачу или делегирование прав принятия решений и ответственности за их реализацию на нижние уровни управления организацией.

19. Система участия в принятии решения предполагает:

а) подготовку решения совместными усилиями менеджера, специалистов и других заинтересованных лиц;

б) опрос заинтересованных лиц в принятии решения и окончательное принятие решения менеджером с учетом их мнения, но самостоятельно, без групповых обсуждений. Данный подход может быть представлен как процесс консультаций;

в) концентрацию прав на принятие решения на верхнем уровне руководства организацией;

г) разработку и принятие решения менеджером без обсуждения и согласования с другими менеджерами;

д) передачу или делегирование прав принятия решений и ответственности за их реализацию на нижние уровни управления организацией.

20. Централизованный подход к участию в принятии решения предполагает:

а) подготовку решения совместными усилиями менеджера, специалистов и других заинтересованных лиц;

б) опрос заинтересованных лиц в принятии решения и окончательное принятие решения менеджером с учетом их мнения, но самостоятельно, без групповых обсуждений. Данный подход может быть представлен как процесс консультаций;

в) концентрацию прав на принятие решения на верхнем уровне руководства организацией;

г) разработку и принятие решения менеджером без обсуждения и согласования с другими менеджерами;

д) передачу или делегирование прав принятия решений и ответственности за их реализацию на нижние уровни управления организацией.

6. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Ситуационные факторы проектирования организации.
2. Элементы проектирования организации.
3. Основные типы организационных структур.
4. Новые подходы в проектировании организаций.

Темы рефератов

1. Система управления организацией и ее основные подсистемы: структурно-функциональная, информационно-поведенческая, подсистема саморазвития.
2. Методы и модели проектирования работы.
3. Понятие и общая характеристика основных элементов организационной структуры управления.
4. Масштаб управляемости и нормы контроля.
5. Условия эффективного делегирования полномочий в организации.
6. Факторы и элементы внутренней среды, влияющие на проектирование организации.
7. Факторы и элементы внешней среды, влияющие на проектирование организации.
8. Последовательность этапов и порядок выполнения работы при проектировании организационных структур управления.
9. Характеристика основных типов организационных структур.
10. Характеристика новых типов организационных структур.
11. Основные методы проектирования организационных структур управления.
12. Характеристика организационной системы по характеру организационного взаимодействия с внешней средой (механистическая и органическая).
13. Характеристика организационной системы по характеру взаимодействия с человеком (корпоративная и индивидуалистская).
14. Департаментизация и кооперация, сущность и значение.
15. Разделение труда и специализация, сущность и значение.

Управленческие ситуации и задания

Ситуация 1.

На предприятии на участке вулканизации один из работников ходит обедать к себе домой. Выполняемая им работа связана с необхо-

димостью соблюдения определенного технологического режима. Из-за отлучек с рабочего места работник систематически не выполняет норму. При этом он является высококлассным специалистом.

Какие действия в данной ситуации нужно предпринять:

- 1) провести беседу с работником о недопустимости срыва графика работы;
- 2) объявить работнику выговор и лишить премии;
- 3) уволить работника;
- 4) организовать питание для работников на месте;
- 5) свой вариант ответа.

Ситуация 2.

После назначения в подразделение платежей и финансового планирования я занимаюсь разработкой новых схем работы, учитывающих изменения в законодательстве. Во время рабочих совещаний постоянно сталкиваюсь с возражениями и негативными оценками моих предложений одним из новых коллег. По моему мнению, это связано с несколькими причинами: неглубоким знанием тонкостей юридических и организационных процедур, конкурентным поведением, стремлением сохранить статус высококвалифицированного эксперта по проблеме и т.п.

Какие действия мне предпринять в этой ситуации:

- 1) ничего не менять и спокойно наблюдать за сложившейся ситуацией;
- 2) с помощью наводящих вопросов выяснить глубину и степень понимания проблемы коллегой; после этого изложить предлагаемую идею полностью с учетом замечаний;
- 3) сразу подробно изложить всю схему работы и после этого приступить к ее обсуждению.

А как поступили бы вы?

Ситуация 3.

На предприятии в механическом цехе работают несколько токарей 5 разряда со стажем работы на данном предприятии по 15 – 20 лет. Они прекрасные работники, хорошо знают технологический процесс, но выпивают на рабочем месте. Этим токарям неоднократно объявлялись строгие выговоры, они лишались премиальных выплат. Молодые люди, приходящие на работу в этот цех, долго здесь не задерживаются из-за сложности токарного процесса и невысокой оплаты труда. Руководитель предприятия ставит вопрос об увольнении выпивающих то-

карей. Начальник цеха его отговаривает от этого решения. Он мотивирует это тем, что подготовка токаря высокой квалификации требует 2 – 3 года, а руководство требует выполнения плана сегодня.

Как поступить руководителю предприятия в данной ситуации?

- 1) уволить всех;
- 2) заняться подготовкой молодых специалистов;
- 3) уволить одного из них;
- 4) свой вариант ответа.

Ситуация 4.

В подразделении, где я работаю инженером, введена должность секретаря-переводчика. Сотрудница, принятая на эту должность, успешно справляется с обязанностями переводчика, но, считая, по-видимому, обязанности секретаря второстепенными, всячески игнорирует их. Типичные варианты ответов: у меня много работы с переводами; я не знаю, как оформляется данная заявка; согласно покивала головой, но не исполнила.

Каковы должны быть действия сотрудника подразделения, взаимодействующего с секретарем-переводчиком:

- 1) помочь сотруднице рационально спланировать рабочее время;
- 2) провести беседу о том, что работа секретаря так же ценна для нашего подразделения, как и работа переводчика;
- 3) обратиться к начальнику с просьбой напомнить сотруднице ее должностные обязанности;
- 4) совместно с коллегами по работе разработать порядок подачи поручений секретарю-переводчику и установить приоритеты срочности их исполнения.

Тест

Выберите один правильный ответ.

1. Организационная структура управления – это:

а) упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого;

б) способы, приемы практических действий, направленные на достижение целей, задач управления. Они устанавливаются как, каким образом осуществляется любая управленческая деятельность;

в) структурно обособленная, объективно необходимая управленческая деятельность, которая представлена как самостоятельный, особый ее вид.

2. Исходными данными и обязательными условиями при формировании организационной структуры управления служат:

а) цели и задачи организации;

б) производственные и управленческие функции организации;

в) оплата труда;

г) факторы внутренней среды (внутренние переменные);

д) факторы внешней среды.

3. Ключевыми понятиями структур управления являются:

а) элементы;

г) уровни;

б) методы;

д) полномочия.

в) связи;

4. Связи в организационной структуре могут быть:

а) вертикальными; б) спиральными; в) горизонтальными.

5. Формальная структура – это:

а) структура, которая возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречия их взглядов, интересов, личных целей и целей предприятия, подразделения и т.д.;

б) это структура, выбранная и установленная менеджерами высшего уровня путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и т.д.

6. К бюрократическим структурам относятся:

а) линейная;

в) дивизиональная;

б) матричная;

г) функциональная.

7. К адаптивным структурам относятся:
- а) линейная;
 - б) матричная;
 - в) проектная.
8. К адаптивным структурам относятся:
- а) линейная;
 - б) продуктовая;
 - в) региональная;
 - г) проектная;
 - д) матричная.
9. Слово «иерархия» пришло в теорию и практику управления:
- а) из военной сферы;
 - б) церковной сферы;
 - в) политической сферы;
 - г) экономической сферы.
10. К управляющим высшего звена управления следует отнести:
- а) главного бухгалтера фирмы, начальника цеха;
 - б) генерального директора фирмы, ректора вуза;
 - в) цехового мастера, руководителя проектной группы;
 - г) начальника отдела кадров, куратора учебной группы.
11. Отвечают за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей менеджеры:
- а) всех уровней управления;
 - б) высшего уровня управления;
 - в) среднего уровня управления;
 - г) низшего уровня управления.
12. Руководители низшего звена управления в большей степени опираются:
- а) на аналитические и технические навыки;
 - б) технические и коммуникативные навыки;
 - в) аналитические и коммуникативные навыки;
 - г) технические навыки.
13. К важнейшим характеристикам организационных структур относится:
- а) количество звеньев;
 - б) иерархичность;
 - в) характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали;
 - г) все названные характеристики.
14. Соподчиненность в линейной структуре связана со следующими основными принципами:
- а) каждый работник подотчетен только одному начальнику;

б) структура власти в организации охватывает всех работников и имеет строго определенный вид;

в) структура власти в организации охватывает работников только по горизонтали;

г) верно а) и б).

15. Наиболее простая и распространенная система соподчиненности, в которой четко воплощена передача власти от верхних эшелонов к нижним, называется:

а) линейной организационной структурой;

б) линейно-штабной организационной структурой;

в) вертикальной структурой;

г) горизонтальной структурой.

16. Главное отличие линейно-штабной оргструктуры от линейной оргструктуры состоит в том, что:

а) в организации этой формы четко выражена соподчиненность сверху донизу;

б) она включает в себя функциональные группы работников, находящихся под началом административного аппарата;

в) менеджеры четко представляют себе свою сферу полномочий по принятию решений;

г) процесс принятия решений существенно ускоряется и упрощается поддержание дисциплины.

17. Подразделение работников организации на группы в зависимости от схожести их навыков, опыта, сферы деятельности и используемых ресурсов называется:

а) функциональное деление;

б) специализированное деление;

в) матричное деление;

г) командное деление.

18. Организации используют матричную структуру, когда работа функциональных подразделений требует для успешного функционирования в динамичной среде:

а) сложных навыков;

в) гибкого подхода;

б) высокой квалификации;

г) всего перечисленного.

19. Основным свойством предприятия, имеющего органический тип управления, является:

а) гибкость;

г) стабильность;

- б) сопротивляемость изменениям; д) иерархичность.
- в) устойчивость задачи;

20. В чем состоит основное отличие линейно-штабной организационной структуры управления организацией от линейно-функциональной?

- а) в перегруженности главного менеджера;
- б) в функциях линейных руководителей;
- в) в полномочиях функциональных подразделений;
- г) в количестве функциональных подразделений.

7. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ, СВЯЗАННЫМИ С ЛИЧНОСТЬЮ

1. Управление процессом адаптации человека и организации.
2. Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы.
3. Управление конфликтами.
4. Управление изменениями.

Темы рефератов

1. Обучение поведению человека в организации.
2. Типы компенсации.
3. Формирование расположения человека к организации.
4. Роловой аспект в управлении отношениями.
5. Общая характеристика группы.
6. Управление группой.
7. Природа и последствия конфликта в организации.
8. Процесс и фазы развития конфликта.
9. Методы управления конфликтной ситуацией.

Управленческие ситуации и задания

Ситуация 1.

Совещание у директора фирмы «Атлант». Подводились итоги работы за 1 квартал текущего года. Ситуация на рынке холодильников изменилась, в результате чего на складах фирмы скопилось большое количество нереализованной продукции. Директор фирмы во всех упущениях обвинил коммерческого директора И.И. Петрова. В свою очередь Петров сообщил, что уже в январе у него появилась тревога по поводу реализации холодильников, и поэтому он дал устное указание начальнику отдела маркетинга В.П. Судорову определить конъюнктуру рынка на февраль и март. В.П. Судоров объявил, что подобного указания он не получал. Возник конфликт.

Определите природу и тип данного конфликта (причины, объект, субъект). Разработайте модель эффективного управления конфликтом.

Ситуация 2.

Начальник – вновь назначенный молодой руководитель отдела, подчиненный – пожилой, опытный работник отдела, до назначения нового начальника длительное время исполняющий обязанности

руководителя отдела. Среди работников отдела пользуется уважением и авторитетом.

Подчиненный, исполняя обязанности руководителя отдела, психологически был настроен на эту должность. Назначение на эту должность другого он воспринял как личную обиду, а вновь назначенного начальника стал воспринимать как врага, испытывая к нему неприязнь и ревность. Он стал проявлять пассивность в работе, уклоняться от дополнительных поручений, выполнять свою работу безынициативно, но качественно и в срок. Старался информировать вышестоящее начальство о просчетах и ошибках в работе отдела, связанных с руководством начальника. Выполняя обязанности заместителя начальника в его отсутствие, решением вопросов по отделу не занимался. По оценкам экспертов, работоспособность в отделе снизилась.

Проанализируйте конфликтную ситуацию, начиная от выяснения проблемы, которая лежит в основе конфликта, и кончая определением путей разрешения конфликта.

Ситуация 3.

Вы руководитель отдела (управления, организации). Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них обращался к вам с просьбой разобраться в конфликте и поддержать именно его позицию.

Выберите линию своего поведения и предусмотрите различные его варианты.

Ситуация 4.

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками служащих по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

Ситуация 5.

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы конфликт не сказывался на качестве работы. Что предпринять в первую очередь? Предусмотрите многовариантность своих действий.

Тест

Выберите один правильный ответ.

1. Конфликт – это:

- а) столкновение противоположных или несовместимых сил;
- б) противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов;
- в) разногласия между отдельными членами (группами членов) организации;
- г) все ответы верны.

2. Конфликтная ситуация – это:

- а) случайные столкновения интересов субъектов социального воздействия;
- б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;
- в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;
- г) этап развития конфликта.

3. Конфликтная ситуация обязательно включает:

- а) объекты конфликта;
- б) субъекты конфликта;
- в) объекты и субъекты конфликта;
- г) инцидент, объекты и субъекты конфликта.

4. Конфликтогены – это:

- а) слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту;
- б) поведенческие реакции личности в конфликте;
- в) проявления конфликта;
- г) нет верного ответа.

5. К какому типу конфликта относятся следующие действия: угроза, обвинение, насмешка, издевка, сарказм?

- а) снисходительное отношение;
- б) менторские отношения;
- в) негативное отношение;
- г) нарушение этики.

7. Конфликт может быть:

- а) функциональным;
- б) дисфункциональным;
- в) функциональным и дисфункциональным;
- г) нет верного ответа.

6. Внутриличностный конфликт – это:

- а) постоянные эмоциональные переживания личностью своих неудач;
- б) состояние тревоги, вызванное новой задачей;
- в) столкновение противоположно направленных мотивов личности;
- г) внутреннее колебание личности, вызванное проблемой выбора.

7. Источникам конфликта могут быть:

- а) нарушение коммуникаций в организации;
- б) разное понимание членами коллектива миссии, целей и задач организации;
- в) дублирование полномочий и компетенции руководителей и подчиненных;
- г) все перечисленное.

8. Выделите основные стратегии поведения менеджера в конфликтных ситуациях:

- а) атака, принуждение, уклонение, приспособление, решение проблемы;
- б) настойчивость, уклонение, уступчивость, компромисс, сотрудничество;
- в) настойчивость, уклонение, принуждение, приспособление, компромисс;
- г) компромисс, настойчивость, уклонение, уход, сотрудничество.

9. По мнению специалистов в области управления, выбор этой стратегии поведения менеджером – оптимальный путь к ликвидации противоречий. Это стратегия:

- а) уклонения;
- б) уступчивости;
- в) компромисса;
- г) настойчивости.

10. Функциональные конфликты ведут:

- а) к снижению эффективности организации;
- б) повышению эффективности организации;
- в) снижению личной удовлетворенности;
- г) сокращению группового сотрудничества;

д) все перечисленное.

11. Стресс – это:

- а) разные точки зрения у двух людей;
- б) этап, предшествующий конфликту;
- в) психологическое или физическое напряжение;
- г) снижение удовлетворенности.

12. Какие действия могут снизить стресс?

- а) определение приоритетов в работе;
- б) хорошие отношения с шефом;
- в) выделение каждый день времени для отдыха;
- г) говорить нет, если не можете взять на себя большую работу;
- д) пункты а, в;
- е) все вышеперечисленное.

13. Какие действия руководителя могут снизить стресс у исполнителя?

- а) выявление его мотивов в работе и использование их;
- б) выбор в соответствии с его мотивами в работе типа и характера работы;
- в) обеспечение надлежащей системы вознаграждений;
- г) четкое описание зоны полномочий, составление должностных инструкций;
- д) использование демократического стиля руководства;
- е) пункты а, в;
- ж) все перечисленное.

14. Межгрупповой конфликт – это:

- а) столкновение двух групп;
- б) столкновение нескольких групп;
- в) противостояние между структурными подразделениями;
- г) все перечисленное верно.

15. При какой структуре управления увеличивается возможность конфликтов?

- а) линейной;
- б) функциональной;
- в) смешанной;
- г) матричной.

16. Внутриорганизационный конфликт бывает:

- а) вертикальный;
- б) линейно-функциональный;
- в) ролевой;
- г) все ответы верны.

17. Агрессия как тактика поведения сторон конфликта – это:

- а) открытая атака на противника;
- б) замаскированная атака;
- в) решение конфликта в свою пользу любой ценой;
- г) уступка одним из участников.

18. Отрицательная компенсация – это:

- а) вознаграждение за правильное поведение;
- б) устранение неприятных для человека обстоятельств и раздражителей при изменении им поведения в правильном направлении;
- в) реакция на неверное, нежелательное для руководства или организации поведение, уже имеющее негативные последствия или неотвратимо ведущее к таковым;
- г) прекращение положительной реакции на нежелательное поведение, приводящее к отказу индивида от него.

19. Какой метод ведения деловых переговоров основывается на общих интересах сторон и нацеливает переговоры на объединение этих интересов?

- а) интеграционный метод;
- б) метод наилучшей альтернативы;
- в) вариационный метод;
- г) метод уравнивания позиций;
- д) метод поэтапного достижения соглашения.

20. Каковы основополагающие личностные начала поведения человека?

- а) восприятие, критериальные основы поведения, мотивация;
- б) отношение к происходящему, предыдущий опыт, ценностные предпочтения;
- в) настроение, восприятие, ценности.

8. ДЕЛОВАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

1. Критериальная основа поведения людей.
2. Содержание и значение деловой культуры.
3. Содержание и значение организационной культуры.
4. Управление развитием организационной культуры.

Темы рефератов

1. Национальные особенности культур.
2. Национальные особенности культуры белорусского народа.
3. Национальные особенности культуры (по выбору студента).
4. Деловая этика как основа деловой культуры.
5. Основы делового этикета.
6. Культура управления.
7. Принципы отношений с потребителями.
8. Психология делового общения.
9. Принципы деловой этики.
10. Ценности успешных организаций.
11. Роль лидера в формировании и развитии организационной культуры.
12. Служебный этикет.
13. Оценка состояния и эффективности организационной культуры.
14. Изменение организационной культуры.
15. Национальные стили деловых отношений.

Управленческие ситуации и задания

Ситуация 1.

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как вы поступите на месте бригадира?

Ситуация 2.

Вы руководитель фирмы уже второй год. Молодой сотрудник обращается к вам с просьбой отпустить его в отпуск на четыре дня без сохранения заработной платы в связи с бракосочетанием.

«Почему на четыре?» – спрашиваете вы.

«А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре», – невозмутимо отвечает сотрудник и подает заявление.

Вы подписываете заявление на три дня согласно действующему положению. Однако сотрудник выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

Задание 1.

Составьте идеальную модель общения с воображаемым собеседником. Продумайте следующие действия:

- а) построение контакта и налаживание отношений доверия;
- б) привлечение внимания;
- в) аргументация.

Задание 2.

К профессиональной этике относятся и приемы речи, которые могут быть описаны следующим образом:

«Своему лексикону нужно уделять особое внимание. Никаких вульгаризмов, модных словечек, упрощений. Стилль речи должен быть суров и строг. Избегайте интонаций, дикции ни к чему быть четкой – всегда должно быть место догадке. При диалоге, чтобы сбить с мысли, перебивайте собеседника только культурными и негромкими фразами».

Потренируйтесь говорить сурово, строго, без интонаций. Длительные и правильные тренировки помогут вам выработать свой стиль речи. Каковы его основные принципы?

Задание 5.

Трудно дать советы на все случаи жизни, вот некоторые из них по манере поведения из правил этикета:

«Двигайтесь плавно, не делая резких движений, не машите руками – этим вы внушите всем свое кредо: спешить некуда и незачем. Поворачивать голову следует не шеей, а туловищем – это придаст вашей фигуре монументальность и незыблемость. За столом сидите прямо и смотрите в сторону посетителя, но не ему в глаза, так, будто он прозрачен. Особенно положительно действует это на хорошеньких женщин».

Выберите те советы, которые ближе всего вам по духу. Предложите свои проверенные опытом советы по манере поведения.

Тест

Выберите один правильный ответ.

1. Какие факторы влияют на эффективность работы группы?
- а) сплоченность;
 - б) состав;
 - в) руководство;
 - г) методы принятия решений;
 - д) процессы.

2. Группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими, называется:

- а) группой единомышленников;
- б) высокосплоченной группой;
- в) группой по интересам;
- г) юридическим лицом.

3. Тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление, с тем чтобы не нарушить гармонию группы, называется:

- а) групповая сплоченность;
- б) психологический дисбаланс личности;
- в) групповое единомышление;
- г) групповая работа.

4. Множество локальных культур в организации – это:

- а) субкультуры;
- б) этика;
- в) поведенческие отношения.

5. Неформальные группы возникают:

- а) при создании новой структуры;
- б) спонтанно;
- в) в результате реорганизации;
- г) по воле руководителя.

6. Эта культура выражается в форме личных предположений человека, основанных на вере, нормах, опыте, навыках, определяющих его поведение:

- а) личная культура;
- б) контркультура;
- в) организационная культура.

7. Субъективная составляющая организационной культуры – это:

- а) верования; б) ожидания; в) дизайн.

8. Устойчивость (стабильность) организационной культуры зависит от ее «силы», которую можно охарактеризовать:

- а) «толщиной» культуры;
- б) степенью того, насколько разделяют культуру члены организации;
- в) ясностью приоритетов культуры;
- г) верно все.

9. Модель изучения национальной культуры разработал:
а) В. Сате; б) Г. Хофстид; в) Р. Акофф.
10. Организационная культура состоит:
а) из доминирующей культуры; в) контркультур;
б) субкультур; г) все ответы верны.
11. Развитие организационной культуры предполагает:
а) ее формирование; в) ее изменение;
б) ее поддержание; г) все ответы верны.
12. Критериальная база поведения любого человека складывается:
а) из совокупности ценностей; в) принципов;
б) набора верований; г) все ответы верны.
13. Набор стандартов и критериев, которым индивид следует в своей жизни – это:
а) идеалы; б) ценности; в) верования.
14. Три уровня изучения организационной культуры выделил:
а) Э. Шейн; б) В. Сате; в) Р. Квин.
15. Управление организационной культурой может осуществляться методом:
а) декларирования абстрактных и возвышенных идеалов, ценностей и верований;
б) постоянного внимания менеджеров к деталям повседневной жизни организации и оказания воздействия на организационную культуру нижних уровней;
в) все ответы верны.
16. На содержание национальной культуры в процессе ее формирования оказывают влияние:
а) религия; г) верно а, б;
б) образование; д) верно а, б, в.
в) семья;
17. Устойчивость (стабильность) организационной культуры можно охарактеризовать:
а) 2 моментами; б) 3 моментами; в) 4 моментами.

9. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Сущность и система стратегического управления. Сущность стратегического управления и его роль в антикризисном управлении.

2. Система стратегического управления: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии.

3. SWOT-анализ.

4. Эталонные группы стратегий. Стратегии: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения.

5. Выбор стратегии. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Матрица Томпсона-Стрикленда.

Темы рефератов

1. Эволюция стратегического мышления.

2. Предпосылки становления стратегического менеджмента на предприятиях Республики Беларусь.

3. Типы стратегии: корпоративная, деловая, функциональная.

4. Базовые стратегии конкуренции: стратегия лидерства на основе низких издержек, фокусирования, дифференциации, сокращения.

5. Эталонные стратегии: стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсификации.

6. Цели и мотивы диверсификации. Виды диверсификации.

7. Цели анализа среды.

8. Основные подходы к классификации методов стратегического анализа.

9. Методы реагирования на изменения внешней среды. PEST-анализ.

10. Анализ внутренней среды. SNW-подход. 7-S Мак-Кинси.

11. Методы портфельного анализа.

12. Сущность и основные элементы стратегического плана.

13. Миссия организации, стратегические цели организации, логика установления целей.

14. Сопротивление изменениям: природа и основные направления преодоления.

15. Разработка и выбор стратегии организации.

16. Управление организацией в условиях неопределенности.

17. Опыт стратегического управления промышленными предприятиями.

18. SWOT-анализ и методика его проведения.

Управленческие ситуации и задания

Задание 1.

По данным, приведенным в таблице 9.1, определите место продукта № 9 в портфеле фирмы и выберите стратегическое решение для него:

- 1) увеличить объем реализации;
- 2) уменьшить объем реализации;
- 3) поддержать дополнительными инвестициями для увеличения относительной доли рынка;
- 4) исключить из продуктового портфеля.

Таблица 9.1

Характеристика портфеля продукции

№ продукта Показатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпы роста рынка	0,86	1,10	1,14	1,30	1,60	1,70	0,60	0,70	0,44
Относительная доля рынка	2,0	1,6	0,7	1,2	1,5	0,1	2,2	1,0	0,5

Задание 2.

На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице 9.2.

Таблица 9.2

Характеристика СЗХ

Показатели	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
Относительная доля на рынке	2	3	1,8	3	2,2	0,7
Рост рынка, %	12	20	15	10	7	5
Объем реализации, тыс. у. е.	20	8	50	30	45	12

1. Сопоставьте и оцените рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ.

2. Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

Задание 3.

По данным таблицы 9.3 постройте карту стратегических групп и определите основного конкурента на региональном рынке для предприятия №3. Определите предпочтительный тип конкурентной стратегии (стратегия низких издержек, фокусирования, дифференциации) для предприятия №3.

Таблица 9.3

Основные показатели для построения карты стратегических групп

Показатели	Рентабельность, %	Прибыль, тыс. р.	Объем реализации продукции, тыс. р.
Предприятие №1	4,7	2819	104177
Предприятие №2	12,1	7706	91343
Предприятие №3	3,7	837	48660
Предприятие №4	5	567	20249

Задание 4.

1. Сформулируйте миссию вашего предприятия. Верите ли вы в возможности осуществления намеченного идеала?

2. Сформулируйте стратегическую цель вашего предприятия. В чем ее отличие от миссии, в чем связь с ней. Является ли цель достаточно определенной или она идеальна?

3. Опишите достоинства и слабости вашего предприятия. Назовите возможности и угрозы, исходящие из состояния внешней среды по отношению к предприятию. Составьте матрицу SWOT.

4. Какие рекомендации по выбору стратегии вы можете дать для вашего предприятия?

Ситуация 1.

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80 % всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данно-

му изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства, и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?

2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?

3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.

4. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.

5. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Тест

Выберите один или несколько верных вариантов.

1. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции – это приобретение контроля:

- а) над фирмой-поставщиком;
- б) покупателем;
- в) фирмами с таким же видом бизнеса;
- г) фирмами распределения и сбыта.

2. Стратегия обратной вертикальной интеграции – это приобретение контроля:

- а) над фирмой-поставщиком;
- б) покупателем;
- в) фирмами с таким же видом бизнеса;
- г) фирмами распределения и сбыта.

3. Стратегия горизонтальной интеграции – это приобретение контроля:

- а) над фирмой-поставщиком;

- б) покупателем;
- в) фирмами с таким же видом бизнеса;
- г) фирмами распределения и сбыта.

4. Какие параметры бизнеса соответствуют конкурентной стратегии «лидерство в издержках»?

- а) область деятельности – весь рынок, продукт – дифференцирован;
- б) область деятельности – весь рынок, продукт – стандартизован;
- в) область деятельности – сегмент рынка, продукт – дифференцирован;
- г) область деятельности – сегмент рынка, продукт – стандартизован.

5. Какие параметры бизнеса соответствуют конкурентной стратегии «широкая дифференциация»?

- а) область деятельности – весь рынок, продукт – дифференцирован;
- б) область деятельности – весь рынок, продукт – стандартизован;
- в) область деятельности – сегмент рынка, продукт – дифференцирован;
- г) область деятельности – сегмент рынка, продукт – стандартизован.

6. Какие параметры бизнеса соответствуют конкурентной стратегии «фокусирование»?

- а) область деятельности – весь рынок, продукт – дифференцирован;
- б) область деятельности – весь рынок, продукт – стандартизован;
- в) область деятельности – сегмент рынка, продукт – дифференцирован;
- г) область деятельности – сегмент рынка, продукт – стандартизован.

7. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

- а) деловой уровень;
- б) корпоративный уровень;
- в) функциональный уровень.

8. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

- а) эластичность спроса по цене высока;
- б) эластичность спроса по цене низка;
- в) эластичность спроса по цене нулевая;
- г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату.

9. Стратегия широкой дифференциации особенно успешна:

- а) в условиях массового спроса;

б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;

в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;

г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

10. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

а) окружение не будет изменяться;

б) в окружении не будет происходить качественных изменений;

в) в окружении постоянно будут происходить изменения.

11. Чем различаются STEP- и SWOT-анализы?

а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;

б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа – только ее внешняя макросреда;

в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ ее возможностей и внешних угроз.

12. SWOT-анализ включает:

а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;

б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;

в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;

г) все вместе взятое.

13. Понятие «стратегическое положение фирмы» отражается в модели:

а) бостонской консультационной группы;

б) многофакторной модели Мак-Кинси;

в) жизненного цикла фирмы;

г) пяти сил М. Портера.

14. Как соотносятся понятия «стратегический план» и «долгосрочный план»?

а) стратегический план – это разновидность долгосрочного плана;

б) долгосрочный план – это разновидность стратегического плана;

в) стратегический и долгосрочный план – близкие, но в то же время различные понятия;

г) долгосрочный и стратегический план – это одно и то же.

15. Что является результатом системы стратегического планирования?

а) определение миссии целей, выбор стратегий, распределений ресурсов для будущих программ;

б) определение планов маркетинга, производства, бизнес-план;

в) определение финансового плана, стратегий сбыта;

г) определение финансового плана и плана закупок.

16. Какое из приведенных ниже утверждений верно?

а) составление стратегического плана – это функция руководства;

б) составление стратегического плана – это дело внешних консультантов по стратегическому планированию;

в) составление стратегического плана – это функция планового отдела;

г) составление стратегического плана – это процесс, в котором обязательно должны участвовать люди, которые будут впоследствии его выполнять.

17. Основными направлениями деятельности в области стратегического менеджмента являются:

а) проведение стратегического анализа и оценка внешней среды;

б) разработка и формирование иерархии целей и задач предприятия;

в) определение альтернативных долгосрочных стратегий развития предприятия;

г) поиск и указание способов практической реализации выбранной стратегии развития;

д) все перечисленные.

18. Вид стратегии сокращения, который проявляется в отказе предприятия от долгосрочных перспектив в пользу максимизации доходов в настоящее время, что сопровождается отвлечением инвестиций и экстремальной эксплуатацией оборудования с последующей его утилизацией, называется:

а) стратегией сокращения расходов;

б) стратегией структурного сокращения;

в) стратегией «сбора урожая»;

г) стратегией ликвидации.

19. Продукт, имеющий большую долю в зрелом рынке, называется:

- а) «Денежная корова»;
- б) «Вопросительные знаки» («трудные дети»);
- в) «Собаки»;
- г) «Звезды».

20. Продукт, существующий в растущем рынке, характеризуется тем, что «страдает» от незначительности своей доли в нем, для увеличения доли необходимы большие средства, называется:

- а) «Денежная корова»;
- б) «Вопросительные знаки» («трудные дети»);
- в) «Собаки»;
- г) «Звезды».

10. УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Основы управления маркетингом.
2. Основы управления производством.
3. Основы управления финансами.
4. Основы управления персоналом.
5. Задачи и функции кадровых служб.
6. Основы управления сбором и анализом информации о деятельности организации и управление знаниями.
7. Система информационного обеспечения управления и основы ее организации. Типичные базы данных современного предприятия.
8. Сущность управления знаниями.
9. Основы управления инновациями.
10. Интеграция функций организации.
11. Организация системы устойчивого взаимодействия функциональных подразделений.

Темы рефератов

1. Способы оценки конкурентоспособности товара.
2. Товаропроводящие сети.
3. Реклама и ее использование на различных этапах жизненного цикла продукта.
4. Управление очередями.
5. Управление закупками.
6. Формирование производственного плана.
7. Организация выпуска новых видов продукции.
8. Современные формы кредитования бизнеса.
9. Альтернативные формы кредитования бизнеса.
10. Инвестиционная политика предприятия.
11. Амортизационная политика предприятия.
12. Управление оборотными активами на предприятии.
13. Разработка программы адаптации персонала на предприятии.
14. Внедрение новых форм оценки персонала.
15. Проблемы формирования организационных знаний.
16. Мотивация творчества и нововведений на предприятии.
17. Риски инновационных проектов.
18. Интеграция функций организации.

Управленческие ситуации и задания

Задание 1. Расчет показателей деятельности организации.

На основании показателей результатов деятельности предприятия за текущий год (табл. 10.1) определить:

– требуемые значения показателей на следующий год, при достижении той же величины покрытия затрат ($\Pi_3 = 1500$), сохранении постоянных затрат на том же уровне ($Z_{\text{пост}} = 850$) и снижении доли покрытия затрат ($D_{\text{п.з}} = 0,210$);

– обосновать расчеты и объяснить взаимосвязи показателей.

Таблица 10.1

Показатели деятельности предприятия

№п/п	Показатель	Ед. изм.	Значение
1	Выручка от реализации (V_p)	ДЕ	6 000
2	Переменные затраты ($Z_{\text{пер}}$)	ДЕ	4 500
3	Покрытие затрат (Π_3)	ДЕ	1 500
4	Доля покрытия затрат ($D_{\text{п.з}}$)		0,250
5	Фактор цены ($\Phi_{\text{ц}}$)		1,333
6	Постоянные затраты ($Z_{\text{пост}}$)	ДЕ	850
7	Точка безубыточности (ВЕР)	ДЕ	3 400

Рекомендации к решению:

1) *выручка от реализации* (V_p) характеризует доход предприятия в денежной форме от реализации произведенной продукции:

$$(V_p = \Pi_3 + Z_{\text{пер}})$$

Рассчитывается следующим образом:

$$\text{Цена (ДЕ/шт)} \times \text{Объем реализации (шт.)}$$

2) *переменные затраты* ($Z_{\text{пер}}$) зависят от объема производства ($Z_{\text{пер}} = V_p - \Pi_3$). К ним относятся затраты на покупку сырья, материалов, торговые издержки (например, комиссионные торговым агентам), заработную плату производственного персонала, затраты на складирование и транспортировку продукции и т.п. Удельные переменные затраты – это переменные затраты, связанные с производством единицы продукции;

3) *постоянные затраты* ($Z_{\text{пост}}$) зависят в основном не от объема выпуска, а от производственной мощности предприятия. К ним относятся затраты на НИОКР, приобретение оборудования, амортизационные отчисления, затраты на прием и увольнение кадров,

лицензии, арендную плату и страхование, рекламу и сбыт и т.п. Как правило, они определяются и рассчитываются в виде общей суммы для предприятия ($Z_{\text{пост}}$) или в расчете на единицу продукции ($Z_{\text{пост.шт}}$).

Переменные и постоянные затраты формируют полную себестоимость изделия – одну из основных характеристик оценки деятельности предприятия;

4) *покрытие затрат* (Π_3) – величина, которая получается при вычете переменных затрат из выручки от реализации (или удельных переменных затрат из цены) ($\Pi_3 = V_p - Z_{\text{пер}}$). Величина покрытия затрат предназначена для покрытия постоянных затрат за определенный период (например, за год). Эту величину необходимо максимизировать так, чтобы она была больше суммы постоянных затрат и запланированной прибыли для предприятия;

5) *доля покрытия затрат* ($D_{\text{п.з}}$) – это относительная доля величины покрытия затрат в объеме выручки от реализации ($D_{\text{п.з}} = \Pi_3 / V_p$). Этот показатель характеризует внутривыпускное соотношение между ценой и производительностью. Доля покрытия затрат показывает прибыльность каждого продукта. Оптимизация этого показателя возможна путем изменения ассортимента продукции, а также улучшения организационно-технологических условий производства;

6) *фактор цены* ($\Phi_{\text{ц}}$) – это коэффициент, показывающий отдачу (результат) единицы переменных затрат ($\Phi_{\text{ц}} = V_p / Z_{\text{пер}}$);

7) *точка безубыточности (ВЕР)* – такое состояние, когда полные затраты равны доходу, т.е. предприятие не получает прибыли, но и не несет убытков. Эта величина показывает порог прибыльности отдельного продукта и рассчитывается по каждому изделию отдельно по формулам:

– в натуральном измерении, шт.:

$$N_{\text{ВЕР}} = Z_{\text{пост}} / (\text{Ц} - Z_{\text{пер.шт}})$$

в стоимостном измерении, ДЕ:

$$V_{\text{ВЕР}} = (Z_{\text{пост}} / D_{\text{п.з}}) \times 100$$

Задание 2. Выбор поставщика при планировании закупок.

Менеджер по снабжению имеет предложения от трех поставщиков о поставке комплектующих деталей (табл. 10.2). Качество комплектующих одинаково. Сроки поставки во всех случаях со-

ставляют одну неделю. Все поставщики предоставляют различные скидки. Оплата наличными требует взятия кредита. Процентная ставка за кредит составляет 9 %.

Определить самое выгодное предложение.

Таблица 10.2

Характеристика предложений

Условия поставок	Значения
1-е предложение	
Форма оплаты – безналичный расчет	
Срок оплаты – 14 дней. Транспортные расходы включены	
Прейскурантная цена	340,00 д. е. –
минус 5 % скидки за объем поставки	17,00 д. е. =
Целевая закупочная цена	323,00 д. е. –
минус 2 % скидки за комплектность поставки	6,46 д. е. =
Закупочная цена	316,54 д. е.
2-е предложение	
Форма оплаты – предоплата за наличный расчет	
Срок оплаты – 14 дней. Транспортные расходы включены	
Закупочная цена	316,25 д. е.
3-е предложение	
Форма оплаты – безналичный расчет	
Срок оплаты – 30 дней. При уплате в течение 14 дней предоставляется скидка	
Прейскурантная цена	310,00 д. е. –
минус 2 % скидки за объем поставки	6,20 д. е. =
Закупочная цена при оплате наличными	303,80 д. е. +
плюс фрахт транспортных средств	13,00 д. е. =
Закупочная цена	316,80 д. е.

Рекомендации к решению:

При сравнении предложений недостаточно сравнивать только закупочные цены. В 1-м и во 2-м предложениях срок оплаты поставки – 14 дней, но во 2-м предложении для предоплаты необходимо брать кредит в размере закупочной цены на эти 14 дней и выплачивать проценты, т.е. цена предложения будет равна сумме закупочной цены и величине процента на нее. Величина процента рассчитывается по формуле:

$$\% = K \frac{D}{360} \frac{C}{100},$$

где K – величина кредита, д. е.; D – число дней в году, на которое берется кредит, дни; C – процентная ставка за кредит.

Задание 3. Планирование потребности в инвестициях.

Предприятие по производству фурнитуры, основываясь на маркетинговых исследованиях, собирается открыть новое производство. При этом руководство учитывает следующие расходы:

- покупка здания – 165 000 д. е.;
- приобретение оборудования – 120 000 д. е.;
- приобретение офисной мебели – 50 000 д. е.;
- затраты на материалы – 500 д. е. в день (материалы складироваться 30 дней, готовая продукция – 20 дней, на изготовление требуется 8 дней);
- расходы на оплату труда – 1600 д. е. в день;
- прочие расходы – 400 д. е. в день;
- расходы на подготовку и освоение производства – 4000 д. е.

Срок оплаты поставок материалов составляет 10 дней; срок оплаты готовой продукции потребителями – 6 дней.

Определить потребность предприятия в инвестициях для открытия нового производства при планировании финансов.

Рекомендации к решению:

Расчеты потребности в инвестициях следует проводить последовательно: потребность в основном капитале + потребность в оборотном капитале = общая потребность предприятия в инвестициях.

Задание 4. Планирование и обоснование цены на продукцию организации.

Отдел продаж ОАО «Электрод» оценил емкость рынка одного из видов своей продукции к концу текущего года в 52 млн. д.е. Доля рынка ОАО «Электрод» составляет 45 %, остальная распределяется равномерно на двух конкурентов. Характеристика продаж продукции представлена в таблице 10.3.

Таблица 10.3

Характеристика объемов продаж ОАО «Электрод»

Год	Цена за 1 кг веса, тыс. д. е.		Объем продаж, млн д. е.	Емкость рынка, млн д. е.
	ОАО «Электрод»	Конкуренты		
Текущий	6	5	23	52
Прошлый	5	5	24	49
Два года назад	5	5	23	44
Три года назад	5	5	17	38

При назначении цены на следующий год специалисты ОАО разделились во мнении: снизить цену до 5 тыс. д. е. или оставить 6 тыс. д. е.

Менеджер по продажам считает, что ОАО должно снижать цены. Специалисты по продажам, проведя маркетинговые исследования, выяснили, что емкость рынка на следующий год при сохранении цен ОАО и конкурентами составит предположительно 54 млн. д. е., а доля – 21 млн. д. е. Если ОАО решит снизить цену, как диктует конкуренция, то емкость рынка составит 55 млн. д. е., а доля – 27 млн. д. е. Если же конкуренты повысят свои цены до уровня ОАО, то общий объем продаж снизится до 55 млн. д. е., а на долю ОАО будут приходиться все те же 27 млн. д. е. Менеджер по продажам предполагает, что при более высокой цене, чем у конкурентов, возможны потеря лидирующего положения в конкуренции и дальнейшее 15%-ное падение продаж на следующий год, что приведет к 33,3 % относительной доли ОАО на рынке и потере первенства.

Менеджер по производству, наоборот, считает, что ОАО «Электрод» добьется более высокого показателя прибыли, если сохранится доля рынка в размере 33,3 %. В скором времени конкурентам придется повысить цены, так как при меньших объемах производства их затраты больше, и это приведет к убыткам. Его аргументы основываются на цифрах, отражающих производственные затраты на 1 кг веса для различных объемов продаж (табл. 10.4).

Таблица 10.4

Расчет себестоимости 1 кг продукции

Объем продаж, млн д. е.	18	21	24	27	30
Себестоимость 1 кг, тыс. д.е. всего:	5,512	5,198	4,930	4,848	4,800
В том числе:					
оплата труда	1,180	1,150	1,120	1,150	1,180
затраты на материалы	0,647	0,641	0,637	0,643	0,644
цеховые расходы	2,225	1,075	0,951	0,854	0,783
производственные затраты	3,445	3,249	3,081	3,030	3,000
общезаводские расходы (33,3 % прямых трудовых затрат)	0,393	0,383	0,373	0,383	0,393
затраты на реализацию (60 % общезаводских затрат)	2,067	1,949	1,849	1,818	1,800

В результате оценки ситуаций сформированы четыре варианта ценовой политики ОАО «Электрод» на следующий год (табл. 10.5).

Таблица 10.5

Варианты ценовой политики

Варианты	Цена, тыс. д. е.	
	ОАО «Электрод»	Конкуренты
1. Сохранение ситуации	6	5
2. Оптимистический вариант	6	6
3. Пессимистический вариант	6	6
4. Снижение цены	5	5

Определить цену на продукцию ОАО «Электрод» на следующий год в заданных пределах – от 5 до 6 тыс. д. е.

По предложенным вариантам ценовой политики ОАО «Электрод» определить объем продаж, рассчитать прибыль и себестоимость продукции. Расчеты свести в таблицу.

Сформулировать общую цель АО «Электрод» и стратегию с учетом сложившейся ситуации на рынке – зрелый рынок, рост рынка почти закончен.

В качестве целей рекомендуется рассматривать:

- максимальное получение прибыли в течение небольшого периода времени;
- сохранение доли рынка в течение длительного периода времени.

Стратегией предприятия может быть снижение затрат на производство, обновление и совершенствование рекламы и т.п.

В зависимости от сформулированной цели и выбранной стратегии ее достижения определить и обосновать цену на продукцию ОАО «Электрод» на следующий год.

Задание 5. Деловая игра «Анализ возможностей адаптации зарубежного опыта управления персоналом в белорусских условиях»

Цель деловой игры – привитие навыков анализа зарубежных концепций управления персоналом предприятий с целью их адаптации к белорусским условиям.

Задание 1. Ознакомьтесь с положениями и базовыми характеристиками японской модели управления персоналом.

Задание 2. Учредители предприятия (созданного вами ранее) предложили вам (команде менеджеров) перенять японский опыт с целью повышения эффективности функционирования вашего предприятия. Вам необходимо провести тщательный анализ положительных и отрицательных последствий применения японской модели конкретно на вашем предприятии. Выявите возможности модификации данной модели с учетом белорусской специфики.

Задание 3. Сформулируйте как положительную, так и отрицательную отличительную характеристику условий управления персоналом отечественных предприятий и черты белорусских работников, влияющие на применение японской модели. Проведите анализ возможных изменений корпоративной культуры вашего предприятия в процессе внедрения японской модели.

Японская модель управления персоналом

Традиционная японская модель управления персоналом в полном виде используется на крупных и средних предприятиях Японии, текучесть кадров на которых составляет не более 1,5 – 2 % в год.

Базовые концепции:

- преимущественно долговременные связи работников с местом работы;
- отказ от сдельной оплаты труда;
- девиз: «фирма – родной дом, родная семья»;
- комплексное, всестороннее и постоянное (24 часа в сутки) воздействие на персонал;
- ориентация на коллективные цели и виды деятельности;

- широкое участие работников в управлении (трудящиеся в высших органах управления, самоуправление на рабочем месте);
- всеобщее и постоянное обучение и воспитание работников.

В рамках японской модели широко используется система пожизненного найма, т. е. система взаимных моральных обязательств между фирмой и ее работником. Выделяют следующие результаты системы пожизненного найма:

- закрепление высококвалифицированной рабочей силы;
- воспитание «духа соучастия»;
- воспитание чувства семьи;
- идентификация работников с местом работы;
- фирменный патриотизм, клановость;
- индивидуализация места работы;
- внушение чувства безопасности;
- ориентация на коллективные цели и формы работы; «высокий уровень трудовой морали»;
- активное участие в делах «родной фирмы»;
- рационализация, самоуправление, творческое отношение к труду.

Девизом *системы заработной платы* является традиционная для Японии в рамках системы пожизненного найма «оплата по старшинству». Суммарный доход работника складывается из составляющих:

- основной оклад (базисная ставка) – 40 – 50 %;
- премии – 15 – 30 %;
- дополнительные выплаты на социальные нужды – 15 – 40 %.

Состав базисной ставки определяется:

- уровнем образования (20 %);
- стажем (20 %);
- величиной ответственности (20 %);
- необходимостью самостоятельных решений (10 %);
- психическими нагрузками (10 %);
- физическими нагрузками (10 %);
- условиями труда (5 %);
- безопасностью труда (5 %).

Система пенсионного обеспечения Японии отличается от принятой системы ежемесячных выплат западных стран: в Японии выплачивается единовременное пособие.

Задание 6. Принятие решений по инновационным проектам.

Изучите типичные заблуждения менеджеров при принятии решения о судьбе новой технологии на предприятии, характерные сегодня для стран развитого рынка. Можно ли назвать их характерными для Республики Беларусь?

Заблуждение 1. При выборе новой технологии исходят из ее привлекательности и грандиозных возможностей, которые она сулит. На самом деле надо исходить из того, насколько она будет удовлетворять требованиям потребителей.

Заблуждение 2. Считается, что при выборе новой технологии необходимо исходить из анализа теоретической рациональности и целесообразности ее внедрения. На самом деле надо учитывать сильное влияние нынешней практики и прошлого опыта.

Заблуждение 3. Все усовершенствования и нововведения в конце концов будут восприняты и переняты. На самом деле надо осознать, что большинство из них не окончится и не должно окончиться успехом.

Заблуждение 4. Технологические усовершенствования обладают самостоятельной ценностью. На самом деле только потребитель определяет их истинную ценность.

Заблуждение 5. Выигрывают принципиально новые технологии. На самом деле новое не всегда значит лучшее.

Заблуждение 6. Перспективы применения новой технологии определяют ее успешное внедрение. На самом деле решающим фактором часто является инфраструктура, необходимая для ее внедрения.

1. Насколько приведенные заблуждения характерны для практики белорусских компаний?

2. Какие еще заблуждения вы могли бы назвать?

Задание 7. Маркетинг персонала.

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволят определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого из претендентов связаны с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает рассчитанным лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность.

Она разработала требования к претендентам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов.

На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Исходные данные включают:

1) полный формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (табл. 10.6).

Таблица 10.6

Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градации по важности		
	Важно	Очень важно	Желательно
Профессиональные предпосылки, образование	2	3	4
1			
Специальность			
1. Высшее образование	X		
2. Другие виды образования			X
3. Иностранные языки			X
4. Опыт профессиональной деятельности	X		
5. Специальные знания		X	
Личностные предпосылки			
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы)	X		

Требования к претендентам Профессиональные предпосылки, образование	Градации по важности		
	Важно	Очень важно	Жела- тельно
	1	2	3
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций)		X	
8. Организационные способности (способность к рациональному выполнению работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)	X		
9. Личностная инициатива		X	
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения, несмотря на внешнее сопротивление)		X	
11. Умение вести переговоры			X
12. Способность к нагрузкам		X	
13. Навыки риторики и письменной работы (способность к ведению совещаний; умение ясно выражать мысли; обмен письменной информацией)		X	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, адекватная оценка работы сотрудников)		X	
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь в решении проблем)		X	
Возможные другие предпосылки			

2) данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл. 10.7).

Таблица 10.7

Результаты проверочных испытаний кандидатов А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные значитель- но выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответ- ствуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		А,Г	Б,В	
2. Другие виды образования			А,Б,В,Г	

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
3. Иностранные языки			А,Б,Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А,В	Б		Г
5. Специальные знания	А,Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	А,Г	Б,В		
7. Приспособляемость	В	А	Б,Г	
8. Организационные способности	Б	А	В,Г	
9. Личностная инициатива	А,В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений		А,В	Б,Г	
11. Умение вести переговоры		Б,В	А,Г	
12. Способность к нагрузкам	А,Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы		А,В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А,Б	В	Г
15. Стиль общения	А,Г		Б,В	

3) информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;

4) лимит единовременных затрат на одного претендента.

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- для претендента А – агентство по найму персонала;
- для претендента Б – служба занятости (биржа труда);
- для претендента В – свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);
- для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля.

Договорные отношения организации-работодателя с агентством по найму оцениваются в 10,8 млн. р., с учебным заведением – в 1,8 млн. р.

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,9 млн. р., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 млн. р., по службе занятости – 0,6 млн. р., по учебному заведе-

нию – 0,4 млн. р. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.п.) составили для агентства по найму 8,5 млн. р., для кандидатов из остальных источников – 6,2 млн. р. Затраты по найму равны 0,4 млн. р. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

- для претендента А – 1,0 млн. р.;
- для претендента Б – 2,5 млн. р.;
- для претендента В – 3,0 млн. р.;
- для претендента Г – 4,0 млн. р.

При реализации программы введения кандидатов в должность от организации-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А – 0,5 млн. р., Б – 1,5 млн. р., В – 1,5 млн. р., Г – 2,5 млн. р.

Оплата труда по должности составит ежемесячно 4,5 млн. р.

Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14,0 млн. р. на одного кандидата.

Рекомендации к решению:

1. Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (табл. 10.6). Степень важности показателя оценки может быть установлена с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации.

В качестве весовых коэффициентов могут быть выбраны следующие:

- для 1-й градации (очень важно) – 1,5;
- для 2-й градации (важно) – 1,0;
- для 3-й градации (желательно) – 0,5.

2. Рейтинг претендентов формируется на основании данных таблицы 10.7. Для этого необходимо присвоить количественное балльное значение (от 5 и ниже) каждому отрезку шкалы оценок (см. гр. 2 + 5 табл. 2). Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов.

Для расчета рейтингов претендентов целесообразно построить таблицу:

Рейтинг претендентов

Порядковый номер показателя (согласно табл. 10.7)	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка						

3. Затем следует систематизировать данные о затратах на приобретение и использование персонала. Для этого рекомендуется построить таблицу:

Данные о затратах на приобретение и использование персонала

Источники обеспечения потребности Виды затрат	Агентство по найму персонала	Биржа труда	Свободный рынок труда	Учебное заведение
1. Договорные отношения 2. Маркетинговые исследования 3. Проведение отбора персонала 4. Наем персонала 5. Дополнительное обучение 6. Введение в должность 7. Оплата труда 8. Лимит финансовых средств				

4. Далее необходимо сравнить объем затрат по каждому варианту обеспечения потребности в персонале с лимитом финансовых средств, выделяемых на единовременные затраты по приобретению и использованию персонала. На основании этого сравнения принимается решение о включении того или иного кандидата для дальнейшего рассмотрения.

5. На заключительном этапе необходимо сопоставить общие рейтинги претендентов с финансовыми затратами по их приобретению и использованию. После этого принимается решение о предпочтении одного из кандидатов на должность.

Задача 1.

Определить основные показатели статистики профессионального обучения в организации: число обученных сотрудников, бюджет времени и издержки на профессиональное обучение. Основные показатели организации представлены в таблице 10.8.

Таблица 10.10

Основные показатели организации

1. Объем реализации (ден. ед.)	(0)	15 700 000
2. Численность ППП (чел.), в том числе работники, прошедшие проф. обучение	(P) (P _{об})	1399 121
3. Объем издержек на рабочую силу (руб.), в том числе издержки на обучение: прямые косвенные	(3) (З _{об1}) (З _{об2})	2 050 000 11 200 3 200
4. Отработанные часы, всего	(В)	541 241
5. Отработанные производительные часы	(В _{пр})	418 795
6. Часы профессионального обучения	(В _{об})	540

Рекомендации к решению:

Основные показатели, характеризующие систему профессионального обучения в организации:

1. Доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение года (D_р):

$$D_p = P_{об} / P \times 100$$

2. Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации (D_в):

$$D_v = V_{об} / V \times 100$$

3. Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного (V_{ср}):

$$V_{ср} = V_{об} / P_{об}$$

4. Общая величина издержек на профессиональное обучение (З_{об}):

$$Z_{об} = Z_{об1} + Z_{об2} + ПР_{пот} ,$$

где З_{об1} – прямые издержки на обучение: затраты на подготовку учебных материалов, проведение занятий, компенсацию инструкторам, оплату посещения сотрудниками семинаров, курсов, сред-

них и высших учебных заведений; $Z_{об2}$ – косвенные издержки на обучение: транспортные и командировочные расходы, затраты на проживание и питание обучающихся сотрудников; $ПР_{пот}$ – потерянная производительность, связанная с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время профессионального обучения:

$$ПР_{пот} = V_{об} \times Z_{пр} ,$$

где $Z_{пр}$ – издержки на рабочую силу на один производительный час:

$$Z_{пр} = Z / V_{пр}$$

5. Доля издержек на профессиональное обучение в объеме реализации (D_3):

$$D_3 = Z_{об} / O \times 100$$

6. Величина издержек по обучению на одного обученного работника организации ($Z_{раб}$):

$$Z_{раб} = Z_{об} / P_{об}$$

7. Издержки на один час профессионального обучения ($Z_{час}$):

$$Z_{час} = Z_{об} / V_{об}$$

Задача 2.

В организации планируется использование программы обучения работников управленческого персонала, стоимость программы обучения (в расчете на одного работника) составляет 1000 д. е. Программой планируется охватить 20 руководителей организации, стоимостная оценка различия в результативности труда которых при соотношении лучших и средних работников составляет 15000 д. е., эффект обучения предположительно составит 3/4 этой величины и будет иметь место в течение двух лет.

Необходимо оценить эффект воздействия планируемой программы обучения на повышение результативности труда, используя методику, разработанную в американской компании «Хониуэлл».

Рекомендации к решению:

Согласно методике американской компании «Хониуэлл» эффект воздействия программы на производительность и качество труда может быть определен по следующей формуле:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z ,$$

где P – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности; N – число обученных работников; V – стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу; K – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях); Z – затраты на обучение одного работника.

Тест

Выберите один правильный ответ.

1. В широком контексте маркетинг рассматривается как:
 - а) деятельность по разработке и осуществлению мер воздействия на рынок производимых товаров или услуг и одновременно по приспособлению к его запросам;
 - б) своеобразная философия бизнеса, нацеленная на обеспечение конкурентоспособности деловой структуры;
 - в) деятельность по разработке и осуществлению мер воздействия на рынок производимых товаров или услуг.
2. Оперативный маркетинг
 - а) ориентирован на привлечение во внерабочее время за материальное и моральное поощрение максимального числа работников фирмы к деятельности в качестве сбытовых агентов;
 - б) осуществляет разработку и реализацию стратегий, составление бизнес-планов, постановку практических задач;
 - в) обеспечивает рост текущих продаж за счет заключения выгодных сделок, контроля дилерской и дистрибьюторской сети, интенсификации рекламы, улучшения качества продукции.
3. Под рекламой понимается:
 - а) деятельность по привлечению внимания потребителей к товару или услуге конкретного производителя, посредника, продавца;
 - б) деятельность по привлечению внимания потребителей к товару конкретного продавца;
 - в) деятельность по привлечению внимания потребителей к услуге конкретного производителя, посредника.
4. Основной задачей публич рилейшнз (система некоммерческих контактов с общественностью) и публицити (пропаганда) является:
 - а) разработка и осуществление мер воздействия на рынок производимых товаров или услуг;

б) формирование благоприятного мнения о продавце или производителе продукции среди потенциальных клиентов, доверия к фирме, ее деятельности, руководству, товару;

в) обеспечение роста текущих продаж за счет заключения выгодных сделок.

5. Методика 4Р помогает разработать маркетинговую политику предприятия на основе анализа его деятельности по четырем параметрам:

а) товар, сбыт, поставщики и клиенты;

б) товар, цена, сбыт и продвижение;

в) товар, сбыт, реклама и клиенты.

6. Единичное производство характеризуется:

а) изготовлением ограниченной номенклатуры продукции партиями (сериями), повторяющимися через определенные промежутки времени;

б) изготовлением ограниченной номенклатуры однородной продукции в больших количествах в течение относительно продолжительного периода времени;

в) широким ассортиментом продукции и малым объемом выпуска одинаковых изделий, зачастую не повторяющихся.

7. Производственный процесс – это:

а) комплекс трудовых и естественных процессов, направленных на изготовление товара заданного качества, количества, ассортимента и в установленные сроки;

б) комплекс трудовых процессов, направленных на изготовление товара заданного качества, количества, ассортимента и в установленные сроки;

в) комплекс трудовых процессов, направленных на изготовление товара заданного качества, количества.

8. К вспомогательным процессам производственного процесса относятся такие процессы:

а) в результате которых изменяются форма или размеры предмета труда, его внутренние свойства, состояние поверхности, взаимное расположение составных частей;

б) которые непосредственно не соприкасаются с предметами труда, а призваны обеспечивать нормальное протекание основных процессов;

в) как внутризаводское транспортирование, складирование и т.п.

9. Производственный цикл – это:

а) календарный период времени с момента запуска в производство сырья, материалов до отгрузки товаров покупателю;

б) календарный период времени с момента запуска в производство сырья, материалов до полного изготовления товара в целом от заготовительных до сбытовых операций;

в) календарный период времени с момента запуска в производство сырья, материалов до полного изготовления изделия в целом от заготовительных до сборочных и испытательных операций.

10. Финансовый менеджмент – это:

а) специфическая система управления финансами предприятия, которая изучает вопросы эффективного управления финансами предприятия на основе определенных принципов, методов и приемов организации финансовых отношений, процесса движения финансовых ресурсов, образования и использования фондов денежных средств целевого назначения;

б) специфическая система управления предприятием, которая изучает вопросы эффективного управления финансами предприятия на основе определенных принципов, методов и приемов организации финансовых отношений, процесса движения финансовых ресурсов, образования и использования фондов денежных средств целевого назначения;

в) специфическая система управления предприятием, которая изучает вопросы эффективного управления предприятием на основе определенных принципов, методов и приемов организации производственных отношений.

11. Объектом управления в финансовом менеджменте являются:

а) финансовые управляющие;

б) денежные потоки и движение финансовых ресурсов предприятия;

в) экономические и финансовые подразделения предприятия.

12. В зависимости от происхождения финансовые ресурсы предприятия делятся:

а) на собственные, заемные и государственные;

б) краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные;

в) собственные и привлеченные.

13. Целью инвестиционного проекта является:

- а) получение стабильной прибыли в долгосрочной перспективе;
- б) получение одноразового максимального дохода;
- в) получение минимального дохода.

14. Под чистым приведенным доходом понимается:

а) дисконтная ставка, по которой будущая стоимость чистого денежного потока приводится к настоящей стоимости инвестиционных затрат;

б) отношение приведенной к настоящей стоимости суммой чистого денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта к сумме инвестиционных затрат на его реализацию;

в) разница между приведенным к настоящей стоимости суммой чистого денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестиционных затрат на его реализацию.

15. Под внутренней ставкой доходности понимается:

а) дисконтная ставка, по которой будущая стоимость чистого денежного потока приводится к настоящей стоимости инвестиционных затрат;

б) отношение приведенной к настоящей стоимости суммой чистого денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта к сумме инвестиционных затрат на его реализацию;

в) разница между приведенным к настоящей стоимости суммой чистого денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестиционных затрат на его реализацию.

16. Среднегодовая стоимость амортизируемых фондов планируемого года определяется:

а) делением стоимости вводимых (выбывающих) основных фондов на 12 (число месяцев в году) и умножением на число полных месяцев функционирования или нефункционирования введенных (выбывших) основных фондов на предприятии до конца финансового года;

б) исходя из балансовой стоимости амортизационных фондов на начало планируемого года, среднегодовой стоимости основных фондов, планируемых к введению и к выбытию;

в) делением суммы амортизационных отчислений за прошлый год на среднегодовую стоимость основных фондов за прошлый год.

17. Дебиторская задолженность представляет собой:

- а) иммобилизацию собственных оборотных средств;

- б) иммобилизацию собственных основных средств;
- в) иммобилизацию заемных средств.

18. Бюджетирование – это:

- а) прогнозирование денежных потоков;
- б) процедура принятия стратегических решений финансового характера;
- в) технология финансового планирования, учета и контроля доходов, расходов и финансовых результатов, получаемых предприятием.

19. Знания как категория могут быть определены как

- а) возможности, свойства и мотивации личности;
- б) понимание, осознание, знакомство с чем-либо, приобретенное через исследование, наблюдение, а также в виде опыта, полученного со временем;
- в) навыки, способности, основанные на целенаправленном приобретении опыта.

20. Управление персоналом организации – это:

- а) целенаправленная деятельность руководителей и специалистов организации, включающая разработку концепции и стратегии управления предприятием, принципов и методов управления;
- б) целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации;
- в) целенаправленная деятельность руководящего состава организации, включающая разработку стратегии развития предприятия.

21. Концепция управления персоналом включает:

- а) разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом;
- б) организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию и др.;
- в) построение системы управления персоналом.

22. Экономические методы управления персоналом основываются:

- а) на мотивации и моральном воздействии на людей;
- б) на власти, дисциплине и взысканиях;
- в) на правильном использовании экономических законов.

11. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

1. Концепция всеобщего управления качеством.
2. Постулаты Э. Деминга.
3. Качество и конкурентоспособность. Реакция потребителя на качество продукта.
4. Стандартизация и сертификация продукции и производства. Международная система качества: стандарты ИСО.
5. Инструменты повышения качества продукции. Кружки качества.

Темы рефератов

1. Сущность и значение менеджмента качества как фактора эффективности функционирования предприятия.
2. Системные особенности процессов управления качеством (принципы, TQM, цикл продукта, петля качества).
3. Квалиметрия в системах управления качеством.
4. Специфика и тенденции развития служб управления качеством продукции предприятий.
5. Статистические методы контроля качества продукции.
6. Управление затратами на обеспечение качества продукции.
7. Сертификация как инструмент обеспечения качества.

Управленческие ситуации и задания

Задание 1.

Перечислите возможные ситуации, если производимый инновационный продукт не отвечает требованиям, предъявляемым к его качеству.

Задание 2.

С точки зрения объекта, проектный анализ качества изделий может характеризовать различные его стороны. Тогда состав анализа будет, например, следующим:

1. Коммерческий.
2. Технический.
3. Организационный.
4. Социальный.
5. Экологический.
6. Экономический.

Эти виды должны обязательно присутствовать при анализе качества новой продукции. Они позволяют увидеть ее с различных сторон и позиций.

Подобный анализ проводится с помощью количественных и качественных, формальных и неформальных методов и приемов, свойственных каждому конкретному виду.

Цель коммерческого анализа заключается, по сути, в оценке предлагаемой рынку продукции конечными потребителями.

Решаемые при этом задачи в общем виде можно свести к следующим:

- маркетинг;
- источники и условия ресурсного обеспечения;
- условия сбыта;
- возможность обратной связи с потребителем продукции.

Произвести коммерческий анализ широкополостного генератора качающейся частоты, перекрывающего три диапазона частот, (ГКЧ) с генератором традиционного типа (ПГ) по методу бальной оценки.

Данные для оценки конкурентоспособности нового устройства в баллах получены экспертным методом с учетом требований зарубежных аналогов к качеству приборов такого типа (табл. 11.1).

Таблица 11.1

Технические параметры изделий для оценки их конкурентоспособности

Вид продукции	Количество диапазонов частот	Надежность в работе	Мощность	Качество воспроизведения	Средний балл
ГКЧ	3	5	5	5	
ПГ	3	3	4	4	
Общий средний балл					
Вес, %	20	20	20	40	

Рекомендации к решению:

1. Определить средний балл по каждому виду продукции.

Средний балл рассчитывается по формуле (11.1) средней арифметической простой, но при большем числе параметров качества целесообразно использовать формулу (11.2) средней арифметической взвешенной:

$$\bar{B}_{np} = \frac{\sum B}{n} \quad (11.1)$$

$$\bar{B}_{взв} = \frac{\sum Bf}{\sum f} \quad (11.2)$$

где \bar{B}_{np} – средний балл, рассчитанный по формуле простой средней арифметической; B – балл по каждому параметру качества; n – число параметров; $\bar{B}_{взв}$ – средний балл, рассчитанный по формуле средней арифметической взвешенной; f – частота повторения баллов; $\sum f$ – сумма частот (количество параметров).

2. Сделать вывод, какой вид продукции более конкурентоспособный.

Задание 3.

В рамках технического анализа инновационных проектов изучают:

- технико-технологические альтернативы;
- варианты местоположения производства;
- сроки реализации проекта и его фаз;
- доступность и достаточность источников сырья, рабочей силы и иных потребляемых ресурсов;
- графики проекта.

Изучение технико-технологических альтернатив касается, прежде всего, сравнения параметров нового и заменяемого им изделия. Такое сравнение можно провести с помощью качественного или количественного подхода в зависимости от наличия информации. В условиях коммерческой и технико-технологической тайны качественный подход является преобладающим.

Произвести технический анализ широкополостного генератора качающейся частоты, перекрывающего три диапазона частот, (ГКЧ) с генератором традиционного типа (ПГ) по методу бальной оценки и указать преимущества нового изделия. Для наглядности построить диаграмму соотношения технических параметров генераторов качающейся частоты и переменных генераторов в баллах.

Для сравнения генераторов в техническом отношении можно предложить следующие технические параметры:

1. Габариты.

2. Способ перестройки.
3. Устойчивость к механическим воздействиям.
4. Трудоемкость.
5. Область применения.

Данные для оценки конкурентоспособности нового устройства приведены в таблице 11.2.

Таблица 11.2

Технические параметры изделий

Вид продукции	Технические параметры					Средний балл
	Габариты	Способ настройки	Устойчивость к мех. возд.	Трудоемкость	Область применения	
ГКЧ	5	5	5	4	4	
ПГ	2	1	4	3	2	
Общий средний балл						
Вес показателя, %	35	10	20	15	20	

Рекомендации к решению:

1. Определить средний балл по каждому виду продукции по формулам 11.1, 11.2.
2. Построить диаграмму (параметры изделий – баллы) по двум видам продукции.
3. Сделать вывод, какой вид продукции более конкурентоспособный.

Задание 4.

Экономический анализ является важнейшей составной частью и системы управления качеством, и проектного анализа. И в том, и в другом случае обосновывается целесообразность и эффективность разработки и внедрения в производство продукции, качество которой должно отвечать определенным стандартам и удовлетворять потребителя.

В процессе экономического анализа определяются источники финансирования нового проекта, затраты на его внедрение и эффективность его реализации.

Одним из косвенных показателей эффективности можно считать стоимость единицы качества продукции.

Произвести экономический анализ широкополостного генератора качающейся частоты, перекрывающего три диапазона частот,

(ГКЧ) с генератором традиционного типа (ПГ) по методу балльной оценки. Цена генератора качающейся частоты с применением варикана составляет 120 д. е., а цена переменного генератора – 400 д. е.

Определить стоимость одного среднего балла единицы качества, разницу в цене, цену нового изделия по балльному методу, стоимость единицы основного параметра качества по методу удельной цены.

Рекомендации к решению:

1. Вычислить стоимость одного среднего балла по формуле

$$P_{\bar{B}} = \frac{P}{\bar{B}}, \quad (11.3)$$

где P – цена изделия; \bar{B} – средний балл изделия с учетом параметров его качества (таблица 11.1).

2. Рассчитать разницу в цене двух видов продукции.

3. Вычислить цену новой продукции по формуле

$$P_n = \frac{P_{\bar{\sigma}}}{B_{\bar{\sigma}}} \times B_n, \quad (11.4)$$

где $P_{\bar{\sigma}}$ – цена базовой продукции, д. е.; $B_{\bar{\sigma}}$ – сумма баллов, характеризующих параметры качества базовой продукции (таблица 11.1); B_n – сумма баллов, характеризующих параметры качества новой продукции (табл. 11.1).

4. Рассчитать стоимость единицы основного параметра качества по методу удельной цены по формуле:

$$P_n = P_{\bar{\sigma}} \frac{\Pi_n}{\Pi_{\bar{\sigma}}}, \quad (11.5)$$

где Π_n – значение основного параметра качества базового изделия в баллах (табл. 11.1); $\Pi_{\bar{\sigma}}$ – значение основного параметра качества нового изделия в баллах (табл. 11.1).

5. Сделать вывод, какой вид продукции более конкурентоспособный.

Задание 5.

Предприятие решило провести исследование того, как влияет качество упаковки часов на спрос на данную продукцию. Для этого был проведен устный опрос покупателей. Для потребителя упаковка явля-

ется качественным признаком с точки зрения внешнего оформления и сохранности товара. Для производителя же это еще и количественный показатель, выраженный некоторой суммой затрат. В целях удобства сбора данных обозначили каждый вид упаковки номером:

1 – продажа без заводской упаковки (завертывание в бумагу в магазине);

2 – мягкий пакет;

3 – фирменный мягкий пакет;

4 – картонная коробка простая;

5 – пластиковый футляр;

6 – коробка фирменная, подарочная.

Каждому виду упаковки соответствует определенная цена товара (цена упаковки покупателю не сообщается и воспринимается им как разность между последующей и предыдущей ценами изделия в зависимости от вида его оформления). Она колеблется в пределах от 4 до 9 д. е. и составляет целые числа с интервалом в 1 денежную единицу. Однако в процессе обследования покупатели называли и дробные значения, что было учтено.

На основании результатов обследования 30 покупателей (табл. 11.3) построить диаграмму рассеивания и сделать выводы.

Таблица 11.3

Данные опроса покупателей магазина «Подарки» об упаковке и цене часов «Электроника»

Дата	Цена, д. е.	Вид упаковки, N	Дата	Цена, д. е.	Вид упаковки, N
18.2	4	1	20.2	4	3
—»—	—»—	2	20.2	4,5	1
18.2	4,5	2	20.2	6	5
—»—	—»—	3	—»—	—»—	5
18.2	6	4	21.2	7,5	5
18.2	8	5	21.2	5,5	3
19.2	5,5	3	—»—	—»—	4
—»—	—»—	4	—»—	—»—	5
—»—	—»—	5	22.2	4,5	4
19.2	5	2	22.2	6,5	3
—»—	—»—	3	—»—	—»—	4
—»—	—»—	3	—»—	—»—	5
19.2	7	5	23.2	8	6
—»—	—»—	6	23.2	5	4
19.2	7,5	6	—»—	—»—	5

Рекомендации к решению:

1. Для облегчения построения диаграммы рассеивания и дальнейшей математической обработки данных исходный материал из таблицы 11.3 целесообразно представить в ранжированном виде в форме таблицы:

Ранжирование опроса покупателей об упаковке и цене товара

Цена	№ упаковки	Цена	№ упаковки
4		6,5	
4,5		7	
5		7,5	
5,5		8	
6		8,5	
		9	

2. По ранжированным данным необходимо построить диаграмму рассеивания (зависимость цены упаковки от вида упаковки) и сделать выводы.

Тест

Выберите один правильный ответ.

1. Качество продукции – это:

а) совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением;

б) объективная особенность продукции, проявляющаяся в процессе потребления и обеспечивающая удовлетворение конкретных потребностей человека;

в) качественная или количественная характеристика любых состояний продукции;

г) объективная особенность продукции, которая может проявляться при ее создании, эксплуатации или потреблении;

д) количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, входящих в ее качество.

2. Когда произошло развитие тотального управления качеством, всеобщее руководство качеством (TQM – total quality management)?

а) 1970 – 1980 гг.;

в) 1900 – 1950 гг.;

б) 1950 – 1980 гг.;

г) 1990 – по наст. время.

3. Когда развился глобальный подход к испытаниям и сертификации?

- а) 1970 – 1980 гг.;
- б) 1950 – 1980 гг.;
- в) 1900 – 1950 гг.;
- г) 1990 – по наст. время.

4. TQM – это:

а) эффективная система, обеспечивающая координированные действия различных групп людей в организации при формировании, поддержании и улучшении качества продукции или услуги, уровень которого наиболее экономически целесообразен и полностью удовлетворяет требованиям потребителя;

б) система, где каждый работник в каждом подразделении фирмы должен изучать, осваивать в практической деятельности и участвовать в управлении качеством;

в) это концепция, предусматривающая всестороннее целенаправленное и хорошо скоординированное применение систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности организации: от исследований и разработок до послепродажного обслуживания при участии руководства и служащих всех уровней и при рациональном использовании технических возможностей;

г) система, основанная на принципе «твой потребитель – исполнитель следующей производственной операции»;

д) система, основанная на принципе «качество любой ценой».

5. Кто определил 14 постулатов для менеджеров, которые легли в основу управления качеством?

- а) Д.М. Джуран;
- б) Э.У. Деминг;
- в) Ф. Кросби;
- г) А. В. Фейгенбаум.

6. Конкурентоспособность продукции – это:

а) совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением;

б) относительная сравнительная характеристика, отражающая превосходство данной продукции над продукцией конкурентов по комплексу потребительских и стоимостных характеристик товара, определяющих его успех на рынке, и уровню удовлетворения потребностей;

в) объективная особенность продукции, проявляющаяся в процессе потребления и обеспечивающая удовлетворение конкретных потребностей человека.

7. На основе предложенной аббревиатуры укажите международные стандарты ИСО серии 9000, адаптированные к реалиям Республики Беларусь:

- а) СТБ ИСО 9000-2006;
- б) МС ИСО 968-2005;
- в) МС ИСО 9000-2005;
- г) ТКП 1.1 5-2004;
- д) ГОСТ Р ИСО 9000-2006.

8. Какие международные организации занимаются непосредственно вопросами технического нормирования и стандартизации, сертификации, метрологии?

- а) ИСО, МЭК;
- б) ВОЗ, ФАО;
- в) ИСО, ВОЗ, МЭК, ФАО;
- г) СЕН, СЕНЭЛЕК;
- д) ЕОК, СЕН, СЕНЭЛЕК, ЕТСИ.

9. Какие организации занимаются вопросами стандартизации в Республике Беларусь?

- а) Государственный комитет по стандартизации, метрологии и сертификации Республики Беларусь;
- б) Совет министров Республики Беларусь;
- в) Президент Республики Беларусь, Совет министров;
- г) Президент Республики Беларусь, Совет министров, Государственный комитет по стандартизации, метрологии и сертификации Республики Беларусь, Министерство архитектуры и строительства;
- д) Президент Республики Беларусь, Совет министров, Государственный комитет по стандартизации, метрологии и сертификации Республики Беларусь, Министерство архитектуры и строительства, отраслевые министерства и ведомства.

10. К универсальным требованиям, применимым к большинству товаров и услуг, относятся:

- а) требования назначения, безопасности, эргономики, ресурсосбережения, технологичности, эстетичности;
- б) назначения, безопасности, экологичности, надежности, эргономики, ресурсосбережения;

в) назначения, эргономики, ресурсосбережения, технологичности, эстетичности;

г) назначения, безопасности, экологичности, надежности, эргономики, ресурсосбережения, технологичности, эстетичности.

11 Показатель качества продукции – это:

а) качественная или количественная характеристика любых свойств продукции;

б) признак продукции, количественно характеризующий любые ее свойства;

в) количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, входящих в ее качество;

г) признак продукции, характеризующий только одно из ее свойств;

д) признак продукции, характеризующий сразу все ее свойства.

12. Когда происходило зарождение и развитие отдельных элементов управления качеством в общем процессе управления?

а) 1970 – 1980 гг.;

в) 1900 – 1950 гг.;

б) 1950 – 1980 гг.;

г) 1990 – по наст. время.

13. Когда произошла интеграция отдельных элементов и переход к комплексному управлению качеством (IQC – Integrated Quality Control)?

а) 1970 – 1980 гг.;

в) 1900 – 1950 гг.;

б) 1950 – 1980 гг.;

г) 1990 – по наст. время.

14. К методам, получившим название «7 инструментов качества», относятся:

а) планирование, прогнозирование, диагностика, анализ;

б) анализ, синтез, диагностика, лабораторные исследования;

в) проектирование, производство, проверка, сбыт, изучение спроса, обслуживание;

г) гистограммы, временные ряды, диаграммы Парето, причинно-следственные диаграммы, контрольные листки, контрольные карты, диаграммы рассеивания;

д) точечное и интервальное оценивание параметров распределения показателей качества, проверка гипотез, дисперсионный анализ, корреляционный анализ, регрессионный анализ, анализ временных рядов, последовательностей процессов и др.

15. На основе предложенной аббревиатуры укажите международные стандарты ИСО серии 9000:

- а) СТБ ИСО 9000-2006;
- б) МС ИСО 968-2005;
- в) МС ИСО 9000-2005;
- г) ТКП 1.1 5-2004;
- д) ГОСТ Р ИСО 9000-2006.

16. Каковы основные направления деятельности в области улучшения качества продукции согласно теории Дж. Джурана?

- а) проектирование, исполнение, пригодность, безопасность, использование;
- б) контроль, управление и обеспечение качества;
- в) планирование и обеспечение качества;
- г) планирование и корректировка работ в области качества;
- д) контроль, совершенствование и корректировка действий.

17. Какие региональные организации в Западной Европе занимаются непосредственно вопросами технического нормирования и стандартизации, сертификации, метрологии?

- а) ИСО, МЭК;
- б) ВОЗ, ФАО;
- в) ИСО, ВОЗ, МЭК, ФАО;
- г) СЕН, СЕНЭЛЕК;
- д) СЕН, СЕНЭЛЕК, ЕОК, ЕТСИ.

18. Второй уровень качества TQM:

- а) достигается в том случае, если параметры продукта не только полностью соответствуют стандартам, но и реальным эксплуатационным требованиям;
- б) оценивается как соответствие или несоответствие параметров анализируемого продукта требованиям стандартов;
- в) предполагает соответствие параметров продукта скрытым потребностям его возможных пользователей;
- г) характеризуется обеспечением более низкого (по сравнению с существующим в данный момент на рынке) уровня цены на продукт, качественные параметры которого полностью соответствуют требованиям стандартов и реальным эксплуатационным требованиям.

19. Каковы три основных типа реакций потребителей согласно модели Н. Кано?

а) характеристики продуктов люди считают само собой разумеющимися, осознанная потребительская ценность, отсутствие соответствующих свойств у продукта не отпугивает клиента;

б) равнодушие как к присутствию, так и к отсутствию определенных свойств у продукта, осознанная потребительская ценность, отсутствие соответствующих свойств у продукта не отпугивает клиента;

в) характеристики продуктов люди считают само собой разумеющимися, осознанная потребительская ценность, присутствие и отсутствие определенного свойства одинаково вызывает удовлетворение либо (опять-таки одновременно) неудовлетворение покупателей;

г) равнодушие как к присутствию, так и к отсутствию определенных свойств у продукта, осознанная потребительская ценность, присутствие и отсутствие определенного свойства одинаково вызывает удовлетворение либо (опять-таки одновременно) неудовлетворение покупателей.

20. Причинно-следственные диаграммы Исикава в управлении качеством:

а) используются для ранжирования различных видов дефектов и факторов по степени их значимости;

б) служат для построения иерархических схем, определяющих значимость нескольких разноуровневых факторов качества продукции;

в) используются совместно с приемом стратификации и применяются для оформления выявленных соотношений полученных групп данных и их динамики;

г) принято использовать для формулирования исходных гипотез относительно возможного характера связи между двумя характеристиками.

12. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

1. Понятие бизнес-процесса. Задачи реинжиниринга бизнес-процессов. Выделение бизнес-процессов.

2. Интеграция и дифференциация участников бизнес-процесса. Требования к персоналу бизнес-процесса.

3. Особенности формирования организационной структуры на основе бизнес-процессов. Методики реинжиниринга бизнес-процессов.

Темы рефератов

1. Сущность и особенности реинжиниринга бизнес-процессов.

2. Методика проведения моделирования бизнес-процессов.

3. История развития методологий моделирования бизнес-процессов.

4. Основные подходы к формированию организационной структуры на основе бизнес-процессов.

5. Программные продукты, используемые в реинжиниринге бизнес-процессов.

Управленческие ситуации и задания

Задание 1. Деловая игра.

Из числа студентов выбираются участники проекта реинжиниринга:

- лидер;
- представитель консалтинговой фирмы;
- собственник процессов (по количеству процессов, предположительно 2);
- участники команды (3 – 5 человек);
- коммуникатор-гуру.

В распоряжение участников предоставляется информация по конкретному процессу в реальной организации. Цель задания: выявить изъяны и разработать рекомендации по улучшению данного бизнес-процесса.

Студенты, не вошедшие в группу реализации проекта, получают роль стейкхолдеров компании и в последствие дают оценку полученным результатам.

Задание 2.

Сравните известные вам методы процессного управления предприятия:

- MRP (Manufacturing Resource Planning) – планирование ресурсов производства;
 - TQM (Total Quality Management) – всеобщее управление качеством;
 - BPR (Business Process Reengineering) – реинжиниринг бизнес-процессов;
 - KM (Knowledge Management) – управление знаниями.
- Назовите их цель, характер процессов, достоинства и недостатки.

Тест

Выберите один или несколько вариантов ответов.

1. Менеджмент бизнес-процессов зародился в рамках:
 - а) концепции разделения труда, сформулированной А. Смитом;
 - б) концепции всеобщего управления качеством;
 - в) концепции непрерывного улучшения процессов.

2. В соответствии с концепцией менеджмента бизнес-процессов предполагается:
 - а) сквозное управление бизнес-процессом, как единым целым, который выполняется взаимосвязанными подразделениями предприятия (компании), например, от момента поступления заказа клиента до момента его реализации;
 - б) управление отдельными подразделениями как самостоятельными структурными единицами, с выделением самостоятельных бизнес-процессов и построения единой системы бизнес-процессов на основании анализа функционального взаимодействия этих подразделений.

3. Упорядоченная последовательность в бизнес-процессе – это:
 - а) деятельность, составляющая процесс, является целенаправленной, то есть «сосредоточенной» на достижении некоторой цели и получение соответствующего априорно заданного результата;
 - б) процесс, который характеризуется временными параметрами;
 - в) процесс, который протекает во взаимосвязи с другими процессами и (или) элементами, окружением системы; достижение результата возможно только при условии «синхронизации» этого взаимодействия;
 - г) связь всех элементов процесса с последовательной трансформацией или сменой состояния системы или ее отдельного элемента.

4. Что означает слово «фундаментальный» в определении реинжинирнга?

а) изменение всей существующей системы, а не только поверхностные преобразования, т.е. предлагаются совершенно новые способы выполнения работы;

б) подсистема некоторых видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или несколько видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя;

в) улучшение показателей деятельности компании (500 – 1000 % и более) путем замены старых методов управления новыми;

г) необходимость нового видения и новой концепции бизнеса, обусловленная переходом к рынку покупателя и усилением власти клиента, обострением конкуренции и постоянными коренными изменениями внешней и внутренней среды предприятия.

5. Реинжиниринг бизнеса – это:

а) набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями;

б) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы.

6. Для совершенствования бизнеса характерно:

а) наращиваемый уровень изменений, начальная точка изменений – существующий процесс, изменения происходят непрерывно, направление изменений – снизу вверх, длительность изменений небольшая, умеренный риск, основное средство – стратегическое управление;

б) радикальный уровень изменений, при проведении изменений предмет анализа перепроектируется с «нуля», изменение происходит одновременно, направление изменений – сверху вниз, длительность изменений большая, высокий риск, основное средство – информационные технологии.

7. Для реинжиниринга бизнес-процессов характерно:

а) наращиваемый уровень изменений, начальная точка изменений – существующий процесс, изменения происходят непрерывно, направление изменений – снизу вверх, длительность изменений небольшая, умеренный риск, основное средство – стратегическое управление;

б) радикальный уровень изменений, при проведении изменений предмет анализа перепроектируется с «нуля», изменение происходит одновременно, направление изменений сверху вниз, длительность изменений большая, высокий риск, основное средство – информационные технологии.

8. Предприятия подвергают реинжинирингу:

- а) свои отделы (продаж или производства);
- б) работу, выполняемую персоналом всех отделов организации;
- в) работу, выполняемую персоналом основных отделов организации;
- г) функции.

9. Компании, для которых реинжиниринг необходим и целесообразен, – это:

а) компании, находящиеся на грани краха в связи с тем, что цены на товары заметно выше и (или) их качество (сервис) заметно ниже, чем у конкурентов. Если эти компании не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся;

б) компании, не имеющие в текущий момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем, связанных, например, с появлением новых конкурентов, изменением требований клиентов, изменением экономического окружения и пр.;

в) компании, не имеющие проблем сейчас, не прогнозирующие их в обозримом будущем. Это компании-лидеры, проводящие агрессивную маркетинговую политику, не удовлетворяющиеся хорошим текущим состоянием и желающие с помощью реинжиниринга добиться лучшего. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ;

г) все ответы верны;

д) нет верного ответа.

10. Основные процессы – это:

а) процессы, состоящие из операций, не имеющих непосредственного отношения к производимым товарам и услугам, однако без них невозможно выполнение операций по созданию добавленной стоимости;

б) процессы текущей деятельности компании, результатом которых является производство выходов, требуемых внешним клиентом. Эти процессы составляют операции по созданию добавленной

стоимости, имеющие непосредственное отношение к производимому продукту и, тем самым, влияющие на финансовый результат предприятия.

11. Вспомогательные процессы – это:

а) процессы, состоящие из операций, не имеющих непосредственного отношения к производимым товарам и услугам, однако без них невозможно выполнение операций по созданию добавленной стоимости;

б) процессы текущей деятельности компании, результатом которых является производство выходов, требуемых внешним клиентом. Эти процессы составляют операции по созданию добавленной стоимости, имеющие непосредственное отношение к производимому продукту и, тем самым, влияющие на финансовый результат предприятия.

12. К функциям лидера проекта реинжиниринга относятся:

а) функции обновления отдельного делового процесса, формирования команды для перестройки данного процесса и обеспечение условий для ее работы, также осуществление функции наблюдения и контроля;

б) функции наблюдения, согласования целей и стратегии реинжиниринга, согласования интересов различных рабочих команд и решения конфликтных ситуаций между ними;

в) разработка методик и инструментов реинжиниринга, обучение и координация владельцев процессов, помощь в организации рабочих команд;

г) функции организации, идеологическое обоснование проекта реинжиниринга, создание общего духа новаторства, энтузиазма и ответственности.

13. К функциям управляющего комитета, состоящего из членов высшего руководства фирмы, лидера реинжиниринга, менеджеров процессов относятся:

а) функции обновления отдельного делового процесса, формирования команды для перестройки данного процесса и обеспечение условий для ее работы, осуществление функции наблюдения и контроля;

б) функции наблюдения, согласования целей и стратегии реинжиниринга, согласования интересов различных рабочих команд и решения конфликтных ситуаций между ними;

в) разработка методик и инструментов реинжиниринга, обучение и координация владельцев процессов, помощь в организации рабочих команд;

г) функции организации, идеологическое обоснование проекта реинжиниринга, создание общего духа новаторства, энтузиазма и ответственности.

14. К функциям менеджера, осуществляющего оперативное руководство реинжинирингом, относятся:

а) функции обновления отдельного делового процесса, формирования команды для перестройки данного процесса и обеспечение условий для ее работы, осуществление функции наблюдения и контроля;

б) функции наблюдения, согласования целей и стратегии реинжиниринга, согласования интересов различных рабочих команд и решения конфликтных ситуаций между ними;

в) разработка методик и инструментов реинжиниринга, обучение и координация владельцев процессов, помощь в организации рабочих команд;

г) функции организации, идеологическое обоснование проекта реинжиниринга, создание общего духа новаторства, энтузиазма и ответственности.

15. К функциям менеджеров процесса относятся:

а) функции обновления отдельного делового процесса, формирования команды для перестройки данного процесса и обеспечение условий для ее работы, осуществление функции наблюдения и контроля;

б) функции наблюдения, согласования целей и стратегии реинжиниринга, согласования интересов различных рабочих команд и решения конфликтных ситуаций между ними;

в) разработка методик и инструментов реинжиниринга, обучение и координация владельцев процессов, помощь в организации рабочих команд;

г) функции организации, идеологическое обоснование проекта реинжиниринга, создание общего духа новаторства, энтузиазма и ответственности.

16. В рабочих группах каждый член команды:

а) отвечает за отдельную операцию в процессе, что требует от него понимания конкретного задания и высокой специализации на одной операции;

б) отвечает за весь процесс, что требует от него понимания этого процесса в целом и умения выполнять не одно, а несколько заданий.

17. В результате БПР устраняются проверки, согласования и ожидания, вызванные преодолением границ между подразделениями предприятия, в связи с чем:

а) члены команды фокусируют свои усилия на потребностях клиентов;

б) члены команды фокусируют свои усилия на иерархии команд руководства.

18. Одним из требований к работникам при проведении реинжиниринга бизнес-процессов является:

а) контролируемое исполнение предписанных заданий;

б) принятие самостоятельных решений в рамках их компетенции.

19. Требования к уровню подготовки работников:

а) БПР стимулирует переход от курсов разового обучения сотрудников предприятия к их непрерывному образованию и самообразованию;

а) БПР стимулирует посещение курсов разового обучения сотрудников.

20. РБП стимулирует следующую систему оценки эффективности и оплаты труда сотрудников:

а) оценка деятельности сотрудников, оплата за отработанное время;

б) оценка результатов труда, оплата труда в соответствии с полученными результатами.

13. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

1. Критерии оценки эффективности управления.
2. Эффективность руководства в теориях лидерства.
3. Управление затратами.
4. Методы оценки эффективности управления организацией.
5. Финансово-экономические показатели эффективности организации.

Темы рефератов

1. Традиционные теории лидерства.
2. Концепция трех стилей руководства.
3. Исследования Университета штата Огайо.
4. Исследования Мичиганского университета.
5. Системы управления Ликерта.
6. Управленческая сетка Блейка–Моутон.
7. Концепция вознаграждения и наказания.
8. Модель ситуационного лидерства Фидлера.
9. Модель ситуационного лидерства Херсея – Бланшарда.
10. Модель «путь-цель» Хауза–Митчела.
11. Модель ситуационного лидерства Стинсона – Джонсона.
12. Ситуационная модель принятия решений Врума – Йеттона – Яго.
13. Концепция атрибутивного лидерства.
14. Концепция харизматического лидерства.
15. Концепция харизматического лидерства.
16. Анализ прибылей и убытков.
17. Комплексный метод сравнительного анализа эффективности.
18. Влияние экономической политики на оценки эффективности.

Управленческие ситуации и задания

Задание 1. Шкала самооценки.

Перед вами шкала оценки лидерских качеств (табл. 13.1). Цифра 9 обозначает высшую степень проявления качества, цифра 1 – низшую. Сделайте свой выбор.

Шкала самооценки

	Сильно		Слабо						
	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1 Соблюдение норм морали	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2 Быстрота и гибкость ума	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3 Умение понимать других	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4 Рассудительность	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5 Стремление брать на себя ответственность	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6 Отсутствие устремленности к роскоши	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7 Широта и глубина познания	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8 Верность слову	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9 Умение владеть речью	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10 Уважение к человеку	9	8	7	6	5	4	3	2	1
11 Сдержанность	9	8	7	6	5	4	3	2	1
12 Адекватность самооценки	9	8	7	6	5	4	3	2	1
13 Рационализм в обращении с вещами	9	8	7	6	5	4	3	2	1
14 Гуманизм	9	8	7	6	5	4	3	2	1
15 Благородство	9	8	7	6	5	4	3	2	1
16 Любознательность	9	8	7	6	5	4	3	2	1
17 Стремление помочь людям	9	8	7	6	5	4	3	2	1
18 Постоянство поведения	9	8	7	6	5	4	3	2	1
19 Упорство в достижении целей	9	8	7	6	5	4	3	2	1
20 Склонность к самообслуживанию	9	8	7	6	5	4	3	2	1
21 Культура поведения	9	8	7	6	5	4	3	2	1

1. Соедините все отмеченные цифры сплошной жирной линией, и вы получите график самооценки.

2. Попросите несколько человек оценить вас по данной шкале. Найдите средний балл по каждой строке. Соедините все отмеченные цифры сплошной линией другого цвета, и вы получите график «взгляда со стороны».

3. Поразмыслите над обоими графиками и сделайте для себя выводы. Продумайте программу самовоспитания.

4. Если оценивается кандидат на должность руководителя, то примите во внимание следующее:

- общий балл оценки – от 189 до 21;
- средний показатель – от 126 до 84;
- низший балл – от 42 до 21.

Лица, набравшие менее 80 баллов, как правило, не признаются лидерами групп и коллективов.

Цифровые данные оценки не должны рассматриваться как строго фиксированные.

Наиболее адекватные данные можно получить, когда оценку осуществляют 7 – 8 экспертов.

Задание 2.

На основании данных предприятия А на конец года (табл. 13.2) рассчитайте значения коэффициентов ликвидности, составив баланс.

Таблица 13.2

Данные предприятия А, млн. р.

Внеоборотные активы	1900
Дебиторская задолженность	365
Производственные запасы	?
Денежные средства	5
Краткосрочная кредиторская задолженность	405
Резерв по сомнительным долгам	15
Собственные оборотные средства	100
Уставный капитал	1500
Нераспределенная прибыль	?

Задание 3.

Цена изготавливаемой продукции предприятия – 100 д. е. за единицу, переменные издержки в ней – 44,0 д. е. Квартальный объем продаж – 500 тыс. штук, постоянные издержки за это время составили 16 600 тыс. д. е. Предприятие работает за порогом рентабельности. Поступило предложение изготовить дополнительно 60 тыс. штук изделий и продать их по цене 60 д. е.

Определить, выгодно ли предприятию заключение данного договора поставки при неизменных постоянных затратах. Сделать выводы.

Задание 4.

Исходя из отчетности (табл. 13.3, 13.4), рассчитайте показатели эффективности деятельности предприятия и сделайте выводы.

Таблица 13.3

Баланс предприятия на 20XX год

АКТИВ	Код строки	Сумма, млн. р.	
		на начало года	на конец года
1	2	3	4
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Основные средства	110	233 000	312 000
Нематериальные активы	120	5 000	5 500
Доходные вложения в материальные ценности	130	–	–
Вложения во внеоборотные активы	140	31 500	40 000
В том числе незавершенное строительство	141	31 500	40 000
Прочие внеоборотные активы	150	8 500	8 800
Итого по разделу I	190	278 000	366 300
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы и затраты	210	120 900	176 800
В том числе:			
сырье, материалы и другие активы	211	42 900	65 800
животные на выращивании и откорме	212	–	–
незавершенное производство и полуфабрикаты	213	45 500	67 200
расходы на реализацию	214	–	–
готовая продукция и товары для реализации	215	30 000	42 000
товары отгруженные	216	–	–
выполненные этапы по незавершенным работам	217	–	–
расходы будущих периодов	218	2 500	1 800
прочие запасы и затраты	219	–	–
Налоги по приобретенным активам	220	2 100	2 800
Дебиторская задолженность	230	21 650	32 100
В том числе:			
покупателей и заказчиков	231	19 800	30 000
поставщиков и подрядчиков	232	750	700
разных дебиторов	233	1 100	1 400
прочая дебиторская задолженность	234	–	–
Расчеты с учредителями	240	1 000	500
В том числе:			
по вкладам в уставный фонд	241	1 000	500
прочие	242	–	–

АКТИВ	Код строки	Сумма, млн. р.	
		на начало года	на конец года
1	2	3	4
Денежные средства	250	10 550	27 500
В том числе на депозитных счетах	251	–	–
Финансовые вложения (58, 59)	260	3 000	3 500
Прочие оборотные активы	270	–	–
Итого по разделу II	290	159 200	243 200
БАЛАНС	300	437 200	609 500
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный фонд	410	12 000	12 000
Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (учредителей)	411	(–)	(–)
Резервный фонд	420	7 800	11 500
Добавочный фонд	430	158 600	232 400
Прибыль (убыток) отчетного периода	440	–	–
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	450	142 200	208 900
Целевое финансирование	460	10 050	9 500
Доходы будущих периодов	470	2 000	2 200
Итого по разделу III	490	332 650	476 500
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Долгосрочные кредиты и займы	510	5 000	5 000
Прочие долгосрочные обязательства	520	–	–
Итого по разделу IV	590	5 000	5 000
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Краткосрочные кредиты и займы	610	49 550	58 800
Кредиторская задолженность	620	48 800	67 600
В том числе:			
перед поставщиками и подрядчиками	621	26 600	30 100
перед покупателями и заказчиками	622	–	4 000
по расчетам с персоналом по оплате труда	623	9 000	10 500
по прочим расчетам с персоналом	624	–	–
по налогам и сборам	625	4 800	7 300
по социальному страхованию и обеспечению	626	3 000	3 200
по лизинговым платежам	627	5 400	12 500
перед прочими кредиторами	628	–	–

Окончание табл. 13.3

АКТИВ	Код строки	Сумма, млн. р.	
		на начало года	на конец года
1	2	3	4
Задолженность перед учредителями	630	400	550
В том числе:			
по выплатам доходов, дивидендов	631	400	550
прочая задолженность	632	–	–
Резервы предстоящих расходов	640	800	1 050
Прочие виды обязательств	650		
Итого по разделу V	690	104 550	133 000
БАЛАНС	700	437 200	609 500
Из строки 620:			
долгосрочная кредиторская задолженность	701	–	–
краткосрочная кредиторская задолженность	702	48 800	67 600

Таблица 13.4

Отчет о прибылях и убытках

Наименование показателей	Код строки	Отчетный период	Прошлый период
1. ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ			
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС и других платежей)	010	560 000	400 000
Налоги, включаемые в выручку от реализации продукции	011	60 000	50 000
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и других обязательных платежей)	020	500 000	350 000
В том числе сумма государственной помощи на покрытие разницы в ценах и тарифах	021		
Себестоимость реализованных товаров, продукции, работ, услуг	030	300 300	197 500
Валовая прибыль (020 – 021 – 030)	040	199 700	152 500
Управленческие расходы	050	53 600	44 300

Наименование показателей	Код строки	Отчетный период	Прошлый период
Расходы на реализацию	060	3 250	3 200
Прибыль (убыток) от реализации (010 – 020 – 050 – 060)	070	142 850	105 000
2. ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ			
Операционные доходы	080	21 000	17 860
Налоги, включаемые в операционные доходы	081	1 500	1 360
Операционные доходы (за минусом НДС)	090	19 500	16 500
В том числе:			
от сдачи активов в аренду и лизинг	091	10 000	10 000
от выбытия основных средств и нематериальных активов	092	–	–
прочие операционные доходы	093	9 500	6 500
Операционные расходы	100	–10 000	–13 000
В том числе:			
от сдачи активов в аренду и лизинг	101	–	–
от выбытия основных средств и нематериальных активов	102	–5 200	–5 500
прочие операционные расходы	093	–4 800	–7 500
Прибыль (убыток) от совместной деятельности	110		
Прибыль (убыток) от операционных доходов и расходов	120	9 500	3 500
3. ВНЕРЕАЛИЗАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ			
Внереализационные доходы	130	6 100	2 800
Налоги и сборы, включаемые во внереализационные доходы	131	300	300
Внереализационные доходы за вычетом налогов	140	5 800	2 500
В том числе:			
от списания кредиторской задолженности	141	50	–
курсовые и суммовые разницы	142	170	150
безвозмездно полученные активы (включая суммы государственной помощи)	143	3 500	2 000
прочие внереализационные доходы	144	2 080	350
Внереализационные расходы	150	–3 150	–1 000
В том числе:			
от списания дебиторской задолженности	151		
курсовые и суммовые разницы	152		
безвозмездно полученные активы	153		
прочие внереализационные расходы	154	–3 150	–1 000

Наименование показателей	Код строки	Отчетный период	Прошлый период
Прибыль (убыток) от внереализационных доходов и расходов	160	2 650	1 500
Прибыль (убыток) за отчетный период (070 + 120 + 160)	200	155 000	110 000
Расходы, не учитываемые при налогообложении	210	–	–
Доходы, не учитываемые при налогообложении	220	–	–
Прибыль (убыток) до налогообложения (200 + 210 + 220)	240	155 000	110 000
Налоги и сборы, платежи и расходы, производимые из прибыли	250	40 000	27 500
Прочие расходы и платежи из прибыли	260	–	–
Чистая прибыль (убыток)	300	115 000	82 500

Тест

Выберите один правильный ответ.

1. В самом широком смысле понятие «эффективность управления» предполагает:

- а) достижение максимально возможных результатов;
- б) достижение целей с минимальными затратами ресурсов;
- в) достижение максимально возможных результатов.

2. Основными критериями оценки руководства являются:

- а) психологические и производственно-экономические;
- б) психологические и финансовые;
- в) финансовые, производственные, социальные.

3. Традиционные теории лидерства включают:

- а) концепции атрибутивного, харизматического и преобразующего лидерства;
- б) концепции ситуационного и атрибутивного лидерства;
- в) теорию лидерских качеств и концепции лидерского поведения.

4. Кредо теории лидерских качеств – это:

- а) лидерами не рождаются, а становятся;
- б) лидера можно воспитать;
- в) лидерами рождаются, а не становятся.

5. Развитие теории лидерских качеств позволило классифицировать лидерские качества:

а) на физиологические, психологические, умственные, личностные деловые;

б) психологические, умственные, деловые;

в) психологические, личностные деловые, умственные, волевые.

6. Родоначальником теории трех стилей лидерства является:

а) Р. Ликерт (Лайкерт); б) К. Левин; в) Ф. Фидлер.

7. В модели Фидлера для оценки контролируемости ситуации используются ситуационные переменные:

а) структурированность работы, возможность использования ресурсов других организаций и отношения в коллективе;

б) отношения в коллективе, возможность использования ресурсов других организаций и должностная власть;

в) отношения в коллективе, структурированность работы и должностная власть.

8. Для определения лидерского стиля Фидлер предложил использовать

а) шкалу характеристик наименее предпочитаемого работника;

б) шкалу характеристик наиболее предпочитаемого работника.

9. Модель ситуационного лидерства Херсея – Бланшарда ориентирована на повышение эффективности лидерства посредством ситуативного использования соответствующих стилей руководства в зависимости:

а) от предпочтений последователей;

б) от зрелости последователей;

в) от предпочтений лидера.

10. Какие четыре варианта поведения лидера в зависимости от ситуации предлагает модель «путь-цель»?

а) стили лидерства, названные «Система 1, 2, 3 и 4»;

б) лидерство директивное, поддерживающее, ориентированное на достижение и участвующее лидерство;

в) лидерство указывающее, убеждающее, участвующее, делегирующее.

11. Ситуационная модель принятия решений Врума – Йеттона – Яго ориентирована только на один аспект лидерского поведения (стиля) – это:

- а) привлечение подчиненных к участию в принятии решений;
- б) поведение подчиненных;
- в) структурирование работ.

12. Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера обусловлены его реакцией:

- а) на поведение последователей;
- б) на работу подчиненных;
- в) на поведение последователей, и наоборот.

13. Поведение харизматических лидеров может быть:

- а) структурированным и неструктурированным;
- б) этичным и неэтичным;
- в) ситуационным и неситуационным.

14. Экономия на масштабах – это:

а) метод снижения издержек по мере наращивания объемов производства;

б) метод снижения издержек, базирующийся на расчете и анализе отклонений от норм, исследовании причин отклонений, на поиске необходимых ресурсов для уменьшения подобных отклонений;

в) метод снижения издержек, основанный на сокращении трудозатрат.

15. Задачей логистики является:

а) необходимость выделения целевых денежных отчислений на решение конкретных производственных задач непосредственно во время работы компании и анализ эффективности подобных вложений;

б) организация документооборота на предприятии и применение для этого современных информационных технологий;

в) организация материалопотоков, обеспечивающих непрерывность производственного процесса, его оптимальный цикл, соответствующий маркетинговой концепции предприятия, при минимизации расходов на транспортировку и хранение материальных ресурсов и предметов их переработки.

16. Финансовая устойчивость – это:

а) состояние финансовых ресурсов организации, которое обеспечивает как сохранение ее платежеспособности в условиях допустимого уровня риска, так и развитие предприятия на основе роста прибыли и капитала;

б) способность организации за счет активов своевременно выполнять свои финансовые кратко- и долгосрочные обязательства перед поставщиками, банками, государством (по обязательным платежам) и другими кредиторами;

в) способность предприятия погасить свои обязательства активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

17. Ликвидность – это:

а) состояние финансовых ресурсов организации, которое обеспечивает как сохранение ее платежеспособности в условиях допустимого уровня риска, так и развитие предприятия на основе роста прибыли и капитала;

б) способность организации за счет активов своевременно выполнять свои финансовые кратко- и долгосрочные обязательства перед поставщиками, банками, государством (по обязательным платежам) и другими кредиторами;

в) способность предприятия погасить свои обязательства активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

18. Рентабельность собственного капитала предприятия рассчитывается:

а) как отношение чистой прибыли к сумме всех активов;

б) как отношение чистой прибыли к сумме собственного капитала;

в) как отношение прибыли к сумме всех активов предприятия.

19. Чистая рентабельность предприятия рассчитывается:

а) как отношение чистой прибыли к сумме всех активов;

б) как отношение чистой прибыли к сумме собственного капитала;

в) как отношение прибыли к сумме всех активов предприятия.

20. Коэффициент покрытия, или текущей ликвидности, определяется:

а) отношением суммы внеоборотных (устойчивых) активов (основных средств, долгосрочных инвестиций и нематериальных активов) к сумме собственных средств;

б) отношением суммы оборотных средств (текущих активов) к текущим обязательствам (текущим пассивам);

в) как отношение суммы высоколиквидных активов (денежных средств, краткосрочных инвестиций и дебиторской задолженности) к текущим обязательствам.

ЛИТЕРАТУРА

1. Балдин, К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 2-е изд. – М.: Дашков и К^о, 2006. – 496 с.
2. Бараненко, С.П. Стратегический менеджмент: учеб.-методич. комплекс / С.П. Бараненко, М. Дудин. – М.: ЦЕНТРПОЛИГРАФ, 2010. – 319 с.
3. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 237 с.
4. Беляцкий, Н.П. Менеджмент. Основы лидерства: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: Новое знание, 2002. – 250 с.
5. Беляцкий, Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: Новое знание, 2001. – 320 с.
6. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика: научно-популярная лит-ра / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Питер, 2002. – 416 с.
7. Брасс, А.А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства: учеб. пособие / А.А. Брасс. – Минск: Современная школа, 2006. – 192 с.
8. Велесько, Е.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е.И. Велесько, А.А. Неправский. – Минск: БГЭУ, 2009. – 307 с.
9. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2000. – 283 с.
10. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М: Проспект, 2006. – 504 с.
11. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. – 670 с.
12. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. – 296 с.
13. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 501 с.
14. Гибсон, Дж.Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы: учебник для вузов / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли-мл.; пер. с англ. М.З. Штернгарц. – М.: Инфра-м,

2000. – 662 с.

15. Глушаков, В.Е. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.Е. Глушаков. – Минск: Экоперспектива, 2001. – 167 с.

16. Гончаров, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Гончаров. – Минск: Мисанта, 2003. – 624 с.

17. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента: учеб. пособие / П.Ф. Друкер. – М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2009. – 400 с.

18. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – 7-е изд. – М.: Новое знание, 2004. – 336 с.

19. Карпенко, Е.М. Менеджмент качества: учеб. пособие / Е.М. Карпенко, С.Ю. Комков. – Минск: ИВЦ Минфина, 2007. – 208 с.

20. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 432 с.

21. Менеджмент процессов / Й. Бекке [и др.]; пер. с нем. – М.: Эксмо, 2007. – 384 с.

22. Менеджмент: Тесты, задачи, ситуации, деловые игры: практикум / Н.П. Беляцкий [и др.]; под ред. Н.П. Беляцкий. – Минск: Книжный дом, 2005. – 224 с.

23. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: учеб. пособие / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М. Майорова. – М.: ДЕЛО, 1993. – 702 с.

24. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 797 с.

25. Неправский, А.А. Стратегический менеджмент: методы и инструменты анализа: монография / А.А. Неправский. – 3-е изд., перераб. и доп. – Минск: Мисанта, 2006. – 90 с.

26. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации: учебник / А.М. Смолкин. – М.: Инфра-М, 2001. – 248 с.

27. Стратегический менеджмент: основы стратегического управления: учеб. пособие / М.А. Чернышев [и др.]; под ред. М.А. Чернышева. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 506 с.

28. Тележников, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников. – Минск: БГЭУ, 2008. – 509 с.

29. Тельнов, Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие / Ю.Ф. Тельнов. – М.: ММИЭИФП, 2003. – 99 с.

30. Томпсон-мл., А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: научное издание / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III. – 12-е изд. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. – 928 с.

31. Тренев, Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 288 с.

32. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – 3-е изд. – СПб.: ПИТЕР, 2002. – 400 с.

33. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 8-е изд., испр. и доп. – М.: ДЕЛО, 2007. – 448 с.

34. Управление качеством. Практикум: учеб.-метод. пособие / В.Е. Сыцко [и др.]; под общ. ред. В.Е. Сыцко. – Минск: Выш.шк., 2009. – 192 с.

Учебное издание

Семенов Борис Дмитриевич
Меженная Ольга Борисовна
Макарова Любовь Семеновна
Вертай Светлана Петровна
Залого Татьяна Павловна
Онищук Александр Васильевич

Менеджмент

Практикум

Ответственный за выпуск *П.С. Кравцов*

Редактор *Ю.Л. Купченко*
Корректор *Т.Т. Шрамук*
Компьютерный дизайн *А.А. Пресный*

Подписано в печать 13.12.2010 г. Формат 60x84/16.
Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс». Ризография.
Усл. печ. л. 7,32. Уч.-изд. л. 5,1
Тираж 140 экз. Заказ № 1371.

Отпечатано в редакционно-издательском отделе
Полесского государственного университета
225710, г. Пинск, ул. Днепровской флотилии, 23.