Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Крылова Людмила Вячеславовна
Должность: Проректор по учебно-методической работе
Дата подписания: 09.11.2026 13:56:17
Уникальный программный ключ:
b066544bae1e449cd8bfce392f7224a676a271b2

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И
ТОРГОВЛИ ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

Кафедра маркетингового менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Л.В. Балабанова
«19» __02__ 2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
по учебной дисциплине
Б1.О.14 Менеджмент»
(наименование учебной дисциплины, практики)

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

Профиль: Финансы и кредит

Разработчик:
к.э.н., доцент _____ Е.В.Стельмашенко
(должность) (подпись)

ст. преподаватель _____ Е.А. Коршунова
(должность) (подпись)

Оценочные материалы рассмотрены и утверждены на заседании кафедры
от 19.02.2024 г., протокол № 13

Донецк 2024 г.

Паспорт
оценочных материалов по учебной дисциплине
Менеджмент

Таблица 1

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины

№ п/п	Код контроли-руемой компе-тенции	Формулировка контролируемой компетенции	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля)	Этапы формирования (семестр изучения)
1	УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	Тема 1. Понятие и сущность менеджмента Тема 2. Методология менеджмента и управленческие решения Тема 3. Процесс управления в организации Тема 4. Планирование как общая функция менеджмента Тема 5. Организационная деятельность как общая функция менеджмента Тема 6. Мотивация как функция менеджмента Тема 7. Контроль и регулирование как общие функции управления Тема 8. Руководство и лидерство Тема 9. Информация и коммуникации в менеджменте Тема 10. Эффективность менеджмента	2-й
2	УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	Тема 1. Понятие и сущность менеджмента Тема 2. Методология менеджмента и управленческие решения Тема 3. Процесс управления в организации Тема 4. Планирование как общая функция менеджмента Тема 5. Организационная деятельность как общая функция менеджмента Тема 6. Мотивация как функция менеджмента Тема 7. Контроль и регулирование как общие функции управления Тема 8. Руководство и лидерство Тема 9. Информация и коммуникации в менеджменте Тема 10. Эффективность менеджмента	2-й

3	ОПК-4	Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	Тема 1. Понятие и сущность менеджмента Тема 2. Методология менеджмента и управленческие решения Тема 3. Процесс управления в организации Тема 4. Планирование как общая функция менеджмента Тема 5. Организационная деятельность как общая функция менеджмента Тема 6. Мотивация как функция менеджмента Тема 7. Контроль и регулирование как общие функции управления Тема 8. Руководство и лидерство Тема 9. Информация и коммуникации в менеджменте Тема 10. Эффективность менеджмента	2-й

ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2

Показатели оценивания компетенций

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Показатель (индикатор) оценивания	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля), практики	Наименование оценочного средства
1	УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	ИД-3УК-1 Осуществляет поиск информации для решения поставленной задачи ИД-5УК-1 Рассматривает возможные варианты решения задачи, оценивания их достоинства и недостатки	Тема 1. Понятие и сущность менеджмента Тема 2. Методология менеджмента и управленческие решения Тема 3. Процесс управления в организации Тема 4. Планирование как общая функция менеджмента Тема 5. Организационная деятельность как общая функция менеджмента Тема 6. Мотивация как функция менеджмента Тема 7. Контроль и регулирование как общие функции управления Тема 8. Руководство и лидерство Тема 9. Информация и коммуникации в менеджменте Тема 10. Эффективность менеджмента	Вопросы для собеседования (устного опроса), разноуровневые задачи и ситуационные задания, тестовые задания, задания для внеаудиторной самостоятельной работы

2	УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	ИД-3УК-10 Обосновывает экономические решения по сферам жизнедеятельности	Тема 1. Понятие и сущность менеджмента Тема 2. Методология менеджмента и управленческие решения Тема 3. Процесс управления в организации Тема 4. Планирование как общая функция менеджмента Тема 5. Организационная деятельность как общая функция менеджмента Тема 6. Мотивация как функция менеджмента Тема 7. Контроль и регулирование как общие функции управления Тема 8. Руководство и лидерство Тема 9. Информация и коммуникации в менеджменте Тема 10. Эффективность менеджмента	Вопросы для собеседования (устного опроса), разноуровневые задачи и ситуационные задания, тестовые задания, задания для внеаудиторной самостоятельной работы
3	ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ИД-2ОПК-4 Применяет основные методы управления для повышения эффективности деятельности организации ИД-3ОПК-4 Вырабатывает управленческие решения на основе анализа	Тема 1. Понятие и сущность менеджмента Тема 2. Методология менеджмента и управленческие решения Тема 3. Процесс управления в организации Тема 4. Планирование как общая функция менеджмента Тема 5. Организационная деятельность как общая функция менеджмента Тема 6. Мотивация как функция менеджмента Тема 7. Контроль и регулирование как общие функции управления Тема 8. Руководство и лидерство Тема 9. Информация и коммуникации в менеджменте Тема 10. Эффективность менеджмента	Вопросы для собеседования (устного опроса), разноуровневые задачи и ситуационные задания, тестовые задания, задания для внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 3

Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу
«Собеседование (устный опрос)»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
1	Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов > 90%)
0,5	Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Базовые нормативно-правовые акты используются, но в недостаточном объеме. Материал излагается уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов >70%)
0,25	Допускаются нарушения в последовательности изложения. Имеются упоминания об отдельных базовых нормативно-правовых актах. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса, с трудом решаются конкретные задачи. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов >50%)
0	Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. Имеются заметные нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов <50%)

Таблица 4

Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу
«Ситуации и задания»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
2	Задание выполнено на высоком уровне (даны правильные ответы на 90-100% вопросов)
1	Задание выполнено на среднем уровне (даны правильные ответы на 75-89% вопросов)
0,5	Задание выполнено на низком уровне (даны правильные ответы на 60-74% вопросов)
0	Задание выполнено на неудовлетворительном уровне (даны правильные ответы на 0-59% вопросов)

Таблица 5

Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Тест»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
1	Тестовые задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 75-100% вопросов)
0,5	Тестовые задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов)
0	Тестовые задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 50% вопросов)

Таблица 6

Перечень оценочных материалов по учебной дисциплине «Менеджмент»

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1.	Собеседование (устный опрос)	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой учебной дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по учебной дисциплине или определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам / разделам учебной дисциплины
2.	Ситуации и задания	а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела учебной дисциплины; б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей	Задания для решения практических ситуаций
3.	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Фонд тестовых заданий

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ

Методические материалы отражают основные сведения о каждом оценочном средстве, используемом в ходе изучения учебной дисциплины «Менеджмент» для контроля результатов обучения.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- собеседование (устный опрос);
- решение практических задач;
- тестирование по смысловым модулям.

Таблица 7

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БАЛЛОВ, КОТОРЫЕ ПОЛУЧАЮТ ОБУЧАЮЩИЕСЯ

Текущее тестирование и самостоятельная работа, балл										Итого текущий контроль, балл	Итоговый контроль (экзамен), балл	Сумма, балл
Смысловой модуль № 1		Смысловой модуль № 2					Смысловой модуль № 3					
Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	Т6	Т7	Т8	Т9	Т10			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	**40**	**60**	**100**

Таблица 8

Система начисления баллов

№	Виды работ	Баллы
1	Собеседование (устный опрос)	2
2	Решение разноуровневых задач и заданий	2
3	Тестирование по смысловым модулям	1
Дополнительно:		
1	Подготовка научных публикаций	5

Таблица 9

Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости и шкалы ECTS

Сумма баллов за все виды учебной деятельности	По государственной шкале	Определение
90-100	«Отлично» (5)	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
80-89	«Хорошо» (4)	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
75-79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
70-74	«Удовлетворительно» (3)	неплохо, но со значительным количеством недостатков
60-69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
35-59	«Неудовлетворительно» (2)	с возможностью повторной аттестации
0-34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

Смысловой модуль 1. Основные категории менеджмента

Тема 1. Понятие и сущность менеджмента

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Менеджмент как специфическая сфера человеческой деятельности.
2. Менеджер и предприниматель: понятие и основные отличия.
3. Основные требования, предъявляемые к менеджеру.
4. Управленческие роли по Г.Минцбергу. Требования, предъявляемые к современному менеджеру.
5. Сущность и специфика управленческой деятельности.
6. Управленческий труд: сущность и специфика.
7. Исторические предпосылки возникновения научного управления
8. Школа научного управления.
9. Административная (классическая) школа в управлении
10. А.Файоль и его вклад в развитие науки управления. Принципы управления А.Файоля.
11. Школа человеческих отношений
12. Школа поведенческих наук
13. Математическая школа (количественный подход). Процессный подход.
14. Системный и ситуационный подходы.
15. Дайте определение термину «Внешняя среда организации».
16. Перечислит и охарактеризуйте факторы внешней среды непрямого действия. Приведите примеры влияния PEST -факторов на деятельность организации.
17. Назовите и дайте характеристику факторам внешней среды прямого действия (непосредственного окружения).
18. Каким характеристикам должно отвечать внешнее окружение?
19. Дайте определение внутренней среды.
20. Перечислите этапы анализа внутренней среды предприятия.
21. Как определяется внешняя эффективность стратегии предприятия?
22. С помощью каких показателей определяется внутренняя эффективность стратегии предприятия?
23. Какие сферы деятельности предприятия включает второй этап диагностики внутренней среды предприятия? Охарактеризуйте аспекты внутреннего потенциала предприятия.
24. Опишите методику проявления сильных и слабых сторон предприятия. Приведите примеры.
25. Опишите известные Вам методики для выявления конкурентных преимуществ предприятия. Раскройте порядок построения «профиля деятельности» и «профиля полярности».
26. Дайте определение понятиям «система» и «система управления». Какие особенности управленческой системы Вам известны?
27. Назовите составные системы менеджмента.
28. Охарактеризуйте предприятие как закрытую систему. Приведите примеры.
29. Раскройте сущность предприятия как открытой системы.
30. Опишите свойства системы менеджмента.
31. Дайте характеристику подсистемам системы управления на уровне предприятия.
32. Какие системные элементы были предложенные представителями школы социальных систем?

Тема 2. Методология менеджмента и управленческие решения

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Методология менеджмента как система, реализующая три функции.
2. Общие основы методологии менеджмента.
3. Конкретные основы методологии менеджмента.

4. Подсистема методов исследования.
5. Понятие управленческого решения и его роль в процессе управления.
6. В чем есть основное задание управленческого решения?
7. Почему в современных условиях повышается ответственность руководителя за принятие решений?
8. Что является основой принятия управленческого решения? В каких случаях возникает проблемная ситуация?
9. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
10. Назовите критерии классификации управленческих решений. .
11. Дайте характеристику стратегическим, тактическим и оперативным решениям.
12. Сравните индивидуальные, коллегиальные и коллективные управленческие решения. Приведите примеры.
13. Охарактеризуйте управленческие решения (директивные, рекомендательные и те, которые ориентируют).
14. Проведите сравнительную характеристику интуитивных решений, решений, основанных на суждениях и рациональных решений.
15. Приведите примеры экономических, социальных, технических и научных управленческих решений.
16. Сравните внутренне-направленные и зовнішнє-спрямовані решение.
17. Какие управленческие решения выделяют за степенью эффективности?
18. Опишите креативные, эвристические и репродуктивные решения.
19. Перечислит этапы процесса принятия управленческих решений.
20. Охарактеризуйте первый этап процесса принятия решений - диагностика проблемы.
21. Какие процедуры и операции допускает реализация второго этапа процесса принятия решений - подготовка решения?
22. Охарактеризуйте третий этап процесса принятия управленческих решений.
23. Раскройте сущность реализации решения как четвертый этап процесса его принятия.
24. Сформулируйте факторы, которые положительно и негативно влияют на процесс принятия управленческих решений.
25. Сущность неформальных методов принятия управленческих решений.
26. Какие количественные методы используются в процессе принятия управленческих решений?
27. Назовите и охарактеризуйте основные виды качественных методов принятия управленческих решений.
28. В каких случаях целесообразно использовать методы моделирования ситуаций? В чем заключается их сущность?

Тема 3. Процесс управления в организации

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Дайте определение функции менеджмента. Каким образом классифицируются функции менеджмента.
2. Укажите подходы к классификации функций менеджмента. Охарактеризуйте их.
3. Какой признак лежит в основе выделения специфических функций. Обоснуйте свой ответ.
4. Взаимосвязь частных функций менеджмента
5. Дайте характеристику общим функциям менеджмента.
6. Механизм реализации конкретных функций менеджмента
7. Матрица функций
8. Раскройте понятие процесса управления. Назовите участников, цель, предмет и средства управленческого процесса.
9. Какие специфические свойства присущи процессу управления?

10. Назовите и раскройте содержание этапов процесса управления организацией.
11. Что собой представляют элементы процесса управления.
12. Назовите и раскройте содержание элементов процесса управления.
13. Понятие и виды процедур процесса управления.
14. Модель процесса менеджмента.

Тема 4. Планирование как общая функция менеджмента

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Как Вы понимаете сущность планирования как функции управления?
2. Раскройте сущность традиционного и современного подходов к планированию.
3. Перечислит и охарактеризуйте этапы процесса планирования. В какой последовательности осуществляется процесс планирования?
4. Какие подфункции планирования Вам известны? Охарактеризуйте их.
5. Что такое миссия организации? Как ее определяют?
6. Какие элементы должны быть отображены в верно сформулированной миссии предприятия?
7. В каких формах может быть сформулированная миссия? Почему прибыль не может быть миссией предприятия?
8. Каким образом организация избирает свою миссию?
9. Какие типы планов в организации Вы знаете?
10. Какие ситуационные факторы влияют на выбор типа планов. Объясните механизм этого влияния.
11. По каким критериям и как классифицируют организационные цели?
12. Какие требования нужно учитывать при определении целей организации?
13. В чем заключается сущность процесса управления за целями? Чем отличается традиционный процесс постановки целей от метода управления за целями?
14. Охарактеризуйте этапы процесса управления за целями.
15. Определите преимущества и недостатки метода управления за целями.
16. Понятие "дерево целей" и методика его построения.
17. Значение методики построения "дерева целей".
18. Какие методические приемы построения "дерева целей" Вам известны?
19. Раскройте сущность термина "план".
20. На каких принципах основанный процесс разработки планов? Укажите известные Вам разновидности планов, дайте их характеристику.

Тема 5. Организационная деятельность как общая функция менеджмента

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Сущность функции организации в широком и узком смыслах.
2. Назовите направления организационной деятельности предприятия.
3. Почему необходимо определять норму управляемости и с какими проблемами сталкивается руководитель при формировании уровней управления.
4. Раскройте сущность понятий полномочий, делегирования и ответственность.
5. Дайте определение понятия «организация».
6. Назовите причины, которые обусловили необходимость возникновения организаций.
7. Каким требованиям должна отвечать группа лиц, чтобы ее называли организацией?
8. Перечислит и охарактеризуйте признаки организаций.
9. Проведите сравнительный анализ механистических и органических организаций.
10. Дайте определение организационной структуры управления и ее элементов.

11. Как Вы думаете, какие процессы обусловливают формирование организационной структуры предприятия?
12. Какие уровни выделяют в организационных структурах предприятия?
13. Укажите факторы, которые влияют на организационную структуру предприятия.
14. Дайте сравнительную характеристику механистическим и органическим организационным структурам.
15. Сущность, преимущества и недостатки линейной структуры управления. Почему она не используется на средних и больших предприятиях?
16. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
17. Характеристика линейно-функциональной структуры, ее преимущества и недостатки.
18. Понятие проектной организационной структуры. Почему ц структура является временной?
19. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опішить ее преимущества и недостатки.
20. Командная организационная структура: сущность, преимущества и недостатки. В чем отличия проектной структуры управления от командной?
21. Дайте характеристику сетевых структур управления.
22. Охарактеризуйте процесс организационного проектирования.
23. Какие методологические подходы организационного проектирования Вам известны? Охарактеризуйте их.
24. Раскройте сущность анализа иерархической структуры управления.
25. В чем заключается сущность анализа функциональной структуры?
26. Показатели оценки эффективности функционирования организационной структуры : сущность и расчет.

Тема 6. Мотивация как функция менеджмента

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Понятие мотивации и мотивов, мотивационной структуры.
2. Какую роль в мотивации играют вознаграждение и потребности.
3. Дайте сравнительную характеристику экономическим и неэкономичным мотивам.
4. В чем особенности влияния позитивных и негативных мотивов?
5. Раскройте сущность внешних и внутренних мотивов.
6. В чем сущность процесса стимулирования?
7. Раскройте сущность и определите основные недостатки иерархической пирамиды потребностей А. Маслоу.
8. В чем особенности основных положений теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда?
9. Дайте сравнительную характеристику концепций ERG К. Альдерфера и К. Мадсена.
10. Охарактеризуйте концепцию социальных потребностей Е. Фромма.
11. На каких факторах базируется модель Ф. Герцберга? Наведить примеры.
12. Опишите основные положения теории ожидания В. Врума.
13. В чем сущность теории справедливости Дж. Адамса?
14. Охарактеризуйте концепцию постановки целей Е. Лока.
15. Определите основные элементы комплексной теории мотивации Л. Портера и Е. Лоулера.
16. Дайте характеристику теориям В. Скиннера и мотивации Аткинсона.
17. Раскройте сущность концепции надела властью и участия в делах организации Д. Боуена, Е. Лоулера, Р. Фрейя.

Тема 7. Контроль и регулирование как общие функции управления

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Сущность контроля как функции управления
2. Дайте определение функции «контроль».
3. Как Вы можете прокомментировать выражение: «Без контроля в организации наступил бы хаос»?
4. Известно, что контроль связан с негативными эмоциями человека. Может ли он вызывать позитивное отношение?
5. Назовите основные задания функции контроля.
6. Каким принципам должен отвечать контроль?
7. Раскройте сущность управленческого учета.
8. В чем особенности анализа как подфункции контроля?
9. Виды управленческого контроля
10. Сравните традиционный, предупреждающий и предпринимательский виды контроля.
11. Какие виды контроля выделяют по содержанию и видам?
12. Виды контроля в зависимости от объектов: сущность и особенности.
13. В чем отличия между административным, функциональным, специальным, индивидуальным видами контроля.
14. Охарактеризуйте виды контроля, которые выделяют за интенсивностью, местом осуществления, целями.
15. Приведите примеры контроля фактического, документального и того, которое оценивает.
16. Сравните общий и выборочный виды контроля.
17. Дайте характеристику непрерывному и эпизодическому, внешнему и внутреннему видам контроля.
18. Раскройте сущность видов контроля, которые выделяются за стадиями осуществления. Приведите примеры предыдущего, текущего и заключительного контроля.
19. Этапы процесса контроля
20. Из каких технологий состоит общая схема процесса контроля?
21. Раскройте сущность и охарактеризуйте этапы процесса контроля.

Тема 8. Руководство и лидерство

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Определите сущность термина «влияние».
2. Укажите средства с помощью которых субъект управления влияют на объект.
3. Какими условиями определяется эффективность использования влияния в управлении?
4. Понятие власть и ее роль в управлении.
5. В чем особенности формальной власти?
6. Кто является носителем реальной власти?
7. Чем обусловлена необходимость использования власти в управлении?
8. Изобразите графически баланс власти. Приведите примеры.
9. Какие виды власти выделили Френч и Рейвен?
10. Охарактеризуйте власть, основанную на принуждении. На основе какого свойства человек реализует данный вид власти? Раскройте негатив, который возникает при постоянном использовании власти, которая основана на принуждении?
11. Назовите особенности власти, основанной на вознаграждении.
12. Раскройте сущность эталонной власти. На каком свойстве личности основывается эталонная власть?
13. Понятие «харизма».
14. Дайте характеристику харизматичных личностей.
15. В чем сущность законной власти?
16. Раскройте сущность терминов «руководитель» и «лидер».
17. Сопоставьте понятия «лидерство» и «руководство».

18. Какие типы лидерства Вам известны?
19. Назовите отличия руководителя от лидера. Какие функции ими выполняются?
20. Теории лидерства
21. Какие подходы к изучению лидерства выделяют в теории управление?
22. Охарактеризуйте подход с точки зрения личных черт (качеств) человека.
23. Назовите качества, что свойственные успешным лидерам.
24. Опишите сущность термина «стиль управления».
25. Раскройте сущность исследования К. Левіна.
26. Сравните стили управления. В чем особенности их приложения?
27. Дайте характеристику основных положений концепции Д. Мак-Грегора.
28. Дайте сравнительную характеристику теорий «X» и «Y» Д. Мак-Грегора.
29. Система стилей Р. Лайкерта.
30. Раскройте классификацию стилей лидерства ученых университета штата Огайо.
31. Какие стили управления выделяются в соответствии с управленческими гратами Блейка-Моутона?
32. Какие ситуативные теории Вам известны?
33. Охарактеризуйте модель руководства Ф. Фидлера.
34. Раскройте сущность теории жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара.
35. В чем особенность модели «путь - цель» Т. Митчела и Р. Хауза?
36. Дайте характеристику модели принятия решений В. Врума - Ф. Йєттона.

Тема 9. Информация и коммуникации в менеджменте

Вопросы для собеседования (устного опроса)

Дайте определение терминам "информация", "данные". Сравните эти понятия.

Перечислите возможности, которые получает руководитель, используя информацию.

Характеристика информации за количеством и качеством.

Какие требования добавляются к управленческой информации?

Охарактеризуйте экономическую, правовую, торгово-оперативную, организационную, социальную и техническую информацию.

Раскройте сущность отчетной, плановой, статистической, контрольной, нормативной информации.

Чем отличается первичная информация вот вторичной?

Сравните внутреннюю и внешнюю информацию.

Дайте характеристику входной и исходной информации. Приведите примеры.

Какие виды информации выделяют за степенью надежности и средствам распространения? Охарактеризуйте их.

Какие Вам известные виды информации, которые выделяют по форме отображения и представления?

Приведите примеры директивной, отчетной и справочно-нормативной информации.

Охарактеризуйте условно-переменную и условно-постоянную информацию.

Раскройте сущность термина "Информационное обеспечение".

Охарактеризуйте функциональный и интегрированный подходы к разработке систем информационного обеспечения. Назовите их преимущества и недостатки.

Какие элементы формируют структуру информационного обеспечения?

Дайте характеристику информационного фонда.

Опишите особенности информационных технологий.

Какие принципы и цели внутренне-фирменной системы информации?

Какие функции выполняет внутренне-фирменная система информации?

Назовите основные задания внутренне-фирменной системы информации.

Определит типы информационных систем.

Раскройте сущность термина "коммуникации".

Какие виды коммуникаций Вам известны?

В чем отличие формальных коммуникаций вот неформальных?
Определит сущность понятия "Коммуникационный процесс".
В чем цель коммуникационного процесса?
Коммуникационный канал: сущность и пропускная способность.
Виды коммуникационных каналов.
Охарактеризуйте этапы коммуникационного процесса.
Опишите модель коммуникационного процесса.
Раскройте сущность термина "Коммуникационные препятствия".
Охарактеризуйте межличностные барьеры коммуникаций.
Назовите организационные барьеры коммуникаций. Приведите примеры.
Предложите пути устранения коммуникационных барьеров.

Тема 10. Эффективность менеджмента

Вопросы для собеседования (устного опроса)

Сущность организационной эффективности и подходы к ее определению
Раскройте сущность термина «организационная эффективность».
Как изменялись взгляды на эффективность в истории развития менеджмента?
Охарактеризуйте подходы к изучению организационной эффективности.
От каких факторов зависит организационная эффективность в соответствии с целевым подходом?
Организационная эффективность с точки зрения системного подхода.
Охарактеризуйте выборочный подход к оценке организационной эффективности. Какие трудности возникают при использовании выборочного подхода?
Виды организационной эффективности
Перечислит виды эффективности, которые выделяют в современном менеджменте.
Раскройте сущность внутренней эффективности организации.
Дайте характеристику внешней эффективности организации.
Опишите общую организационную эффективность.
Охарактеризуйте рыночную эффективность организации.
В чем сущность стратегической (целевой) эффективности организации?
Раскройте сущность расходной эффективность.
Сущность оперативной эффективности организации.
Охарактеризуйте эффективность инновационного проекта.
Критерии эффективности организационной деятельности
Раскройте сущность термина «параметры эффективности».
Какие подходы к оптимизации эффективности организации Вам известны?
Предложите критерии оценки эффективности деятельности организации.
Результативность и эффективность системы менеджмента. Показатели эффективности управления
Сущность термина «результативность системы менеджмента».
Охарактеризуйте механизм внутренней координации.
Опишите процедуры стимулирования.
Раскройте структуру системы информационного обеспечения.
Высветит структуру принятия решений.
Назовите основные статьи расходов на управление.
Количественные показатели эффективности системы менеджмента организации.
Какие качественные показатели эффективности системы менеджмента организации Вам известны?
Что предусматривает система оценивания эффективности работы менеджеров разных управленческих уровней и функциональных сфер?

Обоснование эффективности реализации решений относительно проведения организационных изменений

Чистая текущая стоимость: сущность и порядок расчета.

Охарактеризуйте индекс рентабельности.

Раскройте сущность внутренней нормы рентабельности.

ВАРИАНТЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО СМЫСЛОВОМУ МОДУЛЮ 1

1. Субъект менеджмента – это:

1.1. структурное подразделение предприятия;

1.2. процесс управления;

1.3. директор предприятия;

1.4. торгово-оперативный персонал предприятия.

2. Объект менеджмента – это:

2.1. структурное подразделение предприятия;

2.2. процесс управления;

2.3. директор предприятия;

2.4. торгово-оперативный персонал предприятия.

3. Система управления – это:

3.1. совокупность форм и методов с помощью которых осуществляется целенаправленное влияние субъекта на объект управления;

3.2. совокупность конкретных средств влияния субъекта на объект управления;

3.3. совокупность субъекта, объекта управления и связей между ними;

3.4. совокупность элементов предприятия, которые обеспечивают его функционирование.

4. Предметом управленческого труда является:

4.1. человек;

4.2. информация;

4.3. вычислительная и организационная техника;

4.4. управленческое решение.

5. Результат управленческого труда – это:

5.1. человек;

5.2. информация;

5.3. вычислительная и организационная техника;

5.4. управленческое решение.

6. Функции управления - это:

6.1. виды правленческой деятельности, характеризующиеся сложностью и стабильностью, посредством которых субъект управления воздействует на объект;

6.2. основные правила управления, используя которые субъект управления воздействуют на объект;

6.3. вид деятельности работников аппарата управления, основанный на разделении и кооперации труда, характеризующийся, определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления;

6.4. обособленные виды управленческой деятельности, посредством которых объект взаимодействуют с субъектом управления.

7. Что является предметом изучения науки управления ?

7.1 экономическое развитие общества;

7.2отношения управления;

7.3система научных понятий и категорий;

7.4 субъект и объект управления.

8. Как классифицируются отношения управления по характеру возникающих связей ?

8.1 линейные, функциональные, смешанные;

8.2 внешние, внутренние;

8.3 экономические, социальные, информационные;

8.4 формальные, неформальные.

9. Одним из важнейших условий достижения высокого искусства в управлении является:

9.1 овладение теорией управления;

9.2 наличие жизненного опыта;

9.3 врождённые качества лидера;

9.4 авторитет руководителя у персонала организации.

10. Содержанием науки управления является:

10.1 выявление закономерностей;

10.2 разработка принципов, функций и методов деятельности людей в процессе управления;

10.3 отношения управления;

10.4 перечисленное в п.п. “а” и “б”.

11. Организация – это:

1. небольшой коллектив объединенный совместными целями, достижение которых повышает эффективность деятельности;
2. группа людей, деятельность которых сознательно координируется;
3. группа лиц, взаимодействующих друг с другом посредством материальных, правовых и других условий для достижения поставленных целей;
4. группа лиц, взаимодействующих друг с другом для достижения поставленных целей

12. Группа людей как организация должна соответствовать следующим требованиям:

1. наличие не менее одной цели, правовое регулирование деятельности небольшого числа людей;
2. наличие не меньше двух людей, хотя бы одной общей цели и намеренная совместная работа для достижения цели;
3. наличие не меньше двух людей, которые совместно работают в социально-экономической системе;
4. наличие хотя бы одной общей цели и намеренная совместная работа по ее достижению

13. По отношению к своим участникам организации делятся на:

1. механистические и адаптивные;
2. адаптивные и неофициальные;
3. первичные и вторичные;
4. формальные и неформальные

14. Организации, которые создаются самими участниками для повседневной координации их деятельности, без потери суверенитета являются:

1. корпоративными;
2. механистическими;
3. органическими;
4. ассоциативными

15. Организации, которые характеризуются незыблемостью границ, преобладанием жестких «вертикальных» связей, официальным характером отношений, всесторонней регламентацией, наполняют работу на определенное количество часов называются:

1. корпоративными;
2. механистическими;
3. органическими;
4. формальными

16. С точки зрения легитимности деятельности, организации бывают:

1. механистические и адаптивные;
2. адаптивные и неофициальные;
3. первичные и вторичные;
4. формальные и неформальные

17. Организации, которые создаются стихийно и существуют как совокупность юридически не зафиксированных в основном неслужебных контактов между людьми, преследующими определенные личные цели, достижение которых не обеспечивается их членством в официальных организациях – это:

1. не формальными;
2. механистическими;
3. органическими;
4. формальными

18. Причинами возникновения организации является:

1 ограниченность возможностей и необходимость совместного объединения людей для решения проблем и достижения целей;
2 ограниченность материальных, интеллектуальных, коммуникативных и экономических ресурсов;
3. необходимость объединения людей, групп людей для совместной деятельности в соответствии с возможностями и потенциалом предприятия;
4. ваш вариант ответа

19. Признаками организации являются:

1. наличие цели, внутриорганизационного центра, организационной культуры, обособленность, саморегулирование;
2. наличие цели, обособленность, саморегулирование, внутриорганизационный центр, наличие, по меньшей мере, двух людей;
3. наличие цели, саморегулирование, внутриорганизационный центр, организационная культура и имидж, иерархичность;
4. наличие внутриорганизационного центра, обособленность, саморегулирование

20.. Организационная структура – это:

1. совокупность форм и методов, с помощью которых осуществляется целенаправленное воздействие субъекта на объект управления;
2. упорядоченная форма элементов системы управления и связей между ними, которая обеспечивает разделение труда в процессе управления;
3. совокупность взаимосвязанных элементов, которые объединены информационными потоками, прямыми и обратными связями;
4. совокупность управленческих органов, между которыми существуют система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей фирмы.

Смысловой модуль 2. Процесс управления в организации

ВАРИАНТЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО СМЫСЛОВОМУ МОДУЛЮ 2

1. Коммуникация – это….

1.1. передача информации от одного субъекта к другому;
1.2. связующий процесс, необходимый для любого управленческого действия;
1.3. соединение индивидов с помощью информационных потоков;
1.4. перечисленное в 1.2 и 1.1.

2. Коммуникационные сети – это….

2.1. передача информации от одного субъекта к другому;
2.2. связующий процесс, необходимый для любого управленческого действия;
2.3. соединение индивидов с помощью информационных потоков;
2.4. перечисленное в 2.2 и 2.3.

3. Различают следующие виды коммуникационных сетей….

3.1 открытые, замкнутые, комбинированные;
3.2 открытые, закрытые, комбинированные;
3.3 открытые и замкнутые;
3.4 открытые и закрытые.

4. Какая сеть соединяет работника одного уровня управления или является элементом более сложной сети?

4.1 змея;

4.2 звезда;
4.3 шпора;
4.4 дом.

5. Какая сеть позволяет оперативно получать информацию, конкретизируя ее в центральном звене А и в короткие сроки отправлять исполнителям Б, В, Г?

5.1 змея;
5.2 звезда;
5.3 шпора;
5.4 дом.

6. Какая из нижеприведенных сетей является замкнутой?

6.1 круг;
6.2 звезда;
6.3 шпора;
6.4 дом.

7. Коммуникационный стиль – это…

7.1 передача информации от одного субъекта к другому;
7.2. связующий процесс, необходимый для любого управленческого действия;
7.3. соединение индивидов с помощью информационных потоков;
7.4. способ, с помощью которого человек предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими людьми.

8. Различают следующие виды коммуникационных стилей….

8.1 открытые, замкнутые, комбинированные;
8.2 открытые, закрытые, комбинированные;
8.3 открытые и замкнутые;
8.4 вертикальные, горизонтальные, неформальные.

9. Коммуникационный процесс – это…

9.1 обмен информацией между двумя и более сторонами.
9.2 передача информации от одного субъекта к другому;
9.3. связующий процесс, необходимый для любого управленческого действия;
9.4. соединение индивидов с помощью информационных потоков.

10. Различают следующие виды коммуникационных барьеров….

8.1 открытые, замкнутые, комбинированные;
8.2 открытые, закрытые, комбинированные;
8.3 межличностные и организационные;
8.4 формальные, неформальные.

11. Власть – это….

1. способность оказывать влияние на поведение людей;
2. возможность влиять на удовлетворение их потребностей;
3. потенциал и она существует не только тогда, когда ее используют;
4. все вышеперечисленное.

12. Власть - это категория

1. динамичная;
2. которая изменяется во времени;
3. которая меняет ситуацию и людей;
4. все вышеперечисленное.

13. Авторитет …..

1. способность оказывать влияние на поведение людей;
2. возможность влиять на удовлетворение их потребностей;

3.3 тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей;

3.4 принимается подчиненными как власть, с которой они согласны.

14. Реальная власть – ….

1. это власть должности и влияние авторитета;

2. способность оказывать влияние на поведение людей;
3. возможность влиять на удовлетворение их потребностей;
4. принимается подчиненными как власть, с которой они согласны.

15. Экспертная власть – это..

1. это власть должности и влияние авторитета;
2. способность оказывать влияние на поведение людей;
3. возможность влиять на удовлетворение их потребностей;
4. способность руководителя влиять на людей в силу своей подготовки, уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний.

16. Власть примера – это…

1. способность руководителя влиять на подчиненных благодаря привлекательности, наличию харизмы;
2. способность оказывать влияние на поведение людей;
3. возможность влиять на удовлетворение их потребностей;
4. способность руководителя влиять на людей в силу своей подготовки, уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний.

17. Какая власть базируется на возможности доступа носителя этой власти к нужной и важной информации?

1. власть примера;
2. власть авторитета;
3. власть вознаграждения;
4. власть информации.

18. Эффективный способ влияния на людей…

1. власть примера;
2. власть авторитета;
3. власть вознаграждения;
4. власть информации.

19. Специалисты выделяют два полярных типа лидерства..

1. формальный и неформальный;
2. демократичный и авторитарный;
3. инструментальный и эмоциональный;
4. флегматичный и эмоциональный.

20. Лидерство – это…

1. способность оказывать влияние на поведение людей;
2. возможность влиять на удовлетворение их потребностей;
3. тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей;
4. принимается подчиненными как власть, с которой они согласны.

Смысловой модуль 3. Социальные аспекты и эффективность менеджмента

ВАРИАНТЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО СМЫСЛОВОМУ МОДУЛЮ 3

1. Разница результатов и расходов за расчетный период, приведенных к одному, как правило, начальному году, то есть с учетом их дисконтирования.

1. чистая текущая стоимость;
2. индекс рентабельности инвестиций;
3. внутренняя норма рентабельности;
4. средневзвешенный интегральный показатель эффективности работы руководителя.

2. Отношение приведенных доходов к приведенным на эту же дату расходам, которые сопровождают реализацию управленческого решения.

1. чистая текущая стоимость;

2. индекс рентабельности инвестиций;
3. внутренняя норма рентабельности;
4. средневзвешенный интегральный показатель эффективности работы руководителя.

3. Данная величина определяется как такое пороговое значение рентабельности, которое обеспечивает равенство нулю интегрального эффекта, рассчитанному на экономический срок жизни инновационного проекта.

1. чистая текущая стоимость;
2. индекс рентабельности инвестиций;
3. внутренняя норма рентабельности;
4. средневзвешенный интегральный показатель эффективности работы руководителя.

4. Какой вид эффективности отображает динамику общих целей организации (относительно объема продажи или доли рынка, прибыли, уровня рентабельности и тому подобное)?

1. общефирменная эффективность;
2. внутрифирменная эффективность;
3. групповая эффективность;
4. индивидуальная эффективность.

5. Какой вид эффективности отображает динамику целей ее структурных подразделений (центров прибыли или ответственности)?

1. общефирменная эффективность;
2. внутрифирменная эффективность;
3. групповая эффективность;
4. индивидуальная эффективность.

6. От каких факторов зависит организационная эффективность согласно с целевым подходом?

1. качества постановки целей, то есть соответствия намеченных целей условиям и требованиям внешней среды, возможностям предприятия и интересам персонала;
2. силы и направленности мотиваций, которые побуждают членов организации к достижению целей;
3. адекватности избранных стратегий поставленным целям и объема и качества ресурсов, которые использует организация для достижения целей;
4. все ответы верны.

7. Какой подход сосредоточивает внимание на внутренних характеристиках организации и апеллирует быстрее к средствам поддержки отношений между участниками организации, чем к целям?

1. целевой;
2. системный;
3. выборочный;
4. ситуационный.

8. Эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей организации (управление ее внутренними ресурсами).

1. внутренняя;
2. внешняя;
3. общая;
4. рыночная.

9. Эффективность с точки зрения использования внешних возможностей организации.

1. внутренняя;
2. внешняя;
3. общая;
4. рыночная.

10. Какие операции выделяют в процедуре оценки альтернатив?

1. оценка вероятности реализации альтернативных вариантов решения;
2. описание преимуществ и недостатков альтернативных вариантов решения;
3. сравнительная оценка альтернативных вариантов решения;

4. все ответы верны.

11. Какой этап эффективного процесса решения включает следующие процедуры: организация исполнения решения; контроль хода реализации решения; оценка решения проблемы?

1. диагностика проблемы;
2. подготовка решения;
3. формирование решения;
4. реализация решения.

12. Какой ряд факторов необходимо учитывать, чтобы управленческое решение было эффективным?

1. соблюдение иерархии в принятии решения; делегирование полномочий по принятию решения на тот уровень, на котором оно будет реализовываться, где высокая степень компетенции по данной проблеме и достаточный объем необходимой информации;
2. формирование временных творческих коллективов из специалистов разного профиля, которые отбираются из различных подразделений и уровней фирмы;
3. принятие решение с использованием непосредственных горизонтальных связей;
4. все ответы верны.

13. Какие методы основываются на аналитических способностях лиц, принимающих решение?

1. неформальные (эвристические) методы;
2. количественные методы;
3. качественные методы;
4. метод экспертных оценок.

14. Какие методы предполагают создание временного творческого коллектива (группы экспертов, в состав которой входят руководители и исполнители), занимающегося принятием и реализацией управленческого решения?

1. неформальные (эвристические) методы;
2. количественные методы;
3. качественные методы;
4. метод экспертных оценок.

15. Какой метод заключается в привлечении квалифицированных специалистов к выработке решения по конкретной проблеме?

1. метод мозговой атаки;
2. метод Дельфы;
3. метод экспертных оценок;
4. кольцевая (японская) система принятия решений «кингисё».

16. Какой метод включает три этапа: отбирается две категории участников – генераторы идей и аналитики; генераторам идей разъясняется сущность проблемы, после чего они предлагают свои любые, в том числе и самые фантастические решения определенной проблемы; аналитики анализируют предложенные идеи и выбирают наиболее рациональную?

1. метод мозговой атаки;
2. метод Дельфы;
3. метод экспертных оценок;
4. кольцевая (японская) система принятия решений «кингисё».

17. Данный метод - многоуровневая процедура анкетирования. После каждого тура полученные результаты дорабатываются и сообщаются экспертам с указанием шкалы оценок.

1. метод мозговой атаки;
2. метод Дельфы;
3. метод экспертных оценок;
4. кольцевая (японская) система принятия решений «кингисё».

18. Какой метод предусматривает рассмотрение готового проекта нововведения, который передается на обсуждение группе, сформированной первым руководителем фирмы?

1. метод мозговой атаки;
2. метод Дельфы;
3. метод экспертных оценок;
4. кольцевая (японская) система принятия решений «кингисё»

19. Данный вид эффективности характеризуется системой показателей, которые отображают соотношение расходов и результатов, связанных с реализацией проекта.

1. стратегическая (целевая);
2. расходная;
3. оперативная;
4. эффективность инновационного проекта.

20. При каком подходе оптимизируют (максимизируют или минимизируют) один из параметров эффективности (например, прибыль)?

1. монокритериальном;
2. поликритериальном;
3. аддитивном;
4. мультипликативном.

Задание 1. Руководитель организации заметил проблему снижения активности потребителей, но не может определить, чем это вызвано. В структуре товара ничего не поменялось, в рекламе, системе сбыта, со стороны конкурентов нет аналога, но спрос падает. Руководитель хочет поручить менеджеру провести анализ и выявление причины снижения спроса на конкретный товар. Вызвав к себе менеджера, он дал ему такие указания: «Необходимо провести анализ спроса на продукцию, выявить причину снижения спроса». После получения задания, менеджер разработал программу изучения спроса на товар и мероприятия по анализу спроса.

Выделите этапы процесса коммуникации. Определите, кто и какие функции выполняет.

Задание 2. На предприятии ООО «Вест» руководитель принял решение по анализу складских мощностей, в связи с расширением деятельности. Мероприятия по контролю за выполнением задачи должен выполнять менеджер. В ходе анализа менеджер установил критерии, по которым будет проводиться анализ складских мощностей. Были выделены первоочередные критерии, соблюдение которых обязательно, и незначительные критерии, которые желательно должны быть соблюдены.

В ходе исследования были проведены, выявлены отклонения в температурных условиях складских помещений, а так же в степени автоматизации склада, полученную информацию менеджер проанализировал и передал руководителю.

Далее менеджером было выдвинуто предложение о закупке нового складского оборудования, создания необходимого температурного режима на складе.

По результатам анализа руководитель принял решение о расширении деятельности и принял предложение менеджера о закупке нового складского оборудования, создания необходимого температурного режима на складе.

Выделите этапы процесса контроля анализа складских мощностей, выделите ошибки руководства.

Задание 3. Определите виды экономической мотивации:

- руководитель фирмы предоставил студентке, работающей в организации в дни сессии гибкий график работы;

- в связи с непредвиденными обстоятельствами работник отдела кадров попросил у руководителя отпустить его с половины рабочего дня, отсылаясь на задержку до позднего времени в прошлом месяце;

- в связи с оптимизации издержек работнику отдела логистики выплатили повышенную зарплату, как участие сверх прибыли;

- руководитель оплатил расходы на проезд работнику, выполнявшему срочное выездное поручение;

- работник купил акции компании;

- за достижение поставленного плана продаж за месяц работнику выплатили премию.

Задание 4. Из приведенных ниже примеров определить вид полномочий: линейные, функциональные или делегирование полномочий.

Пример 1. Генеральный директор на одном из совещаний поставил такую стратегическую цель: «наладить оперативный обмен информацией между коммерческим отделом и отделом логистики». Периодически начальники этих отделов рапортовали, что «оперативный обмен информацией между коммерческим отделом и отделом логистики налажен». Когда же, наконец, генеральный директор поинтересовался, в чем именно выражается этот обмен информацией, оказалось, что руководители отделов стали чаще разговаривать друг с другом, узнавая «как идут дела».

Пример 2. Генеральный директор дает указанию руководителю отдела логистики: «Провести исследование эффективности использования складских помещений, выявить пробелы в управлении складским хозяйством».

Пример 3. Генеральный директор дал указания своему заместителю провести анализ рынка, исследовать потребителей, изучить деятельность конкурентов. После этого заместитель главного директора передал задание менеджеру высшего звена, который распределил между работниками структурных подразделений их задачи и сроки выполнения.

Задание 5. Среди приведенных миссий определите миссию – политику, миссию – ориентацию, миссию – назначение:

Деятельность ООО «АБВ» ориентирована на предоставление широкого ассортимента товаров известных брендов для удовлетворения потребности потребителей.

ООО АБВ» реализует качественную одежду мировых брендов в широком ассортименте, предоставляя своим покупателям теплый прием и качественное обслуживание.

Предприятие ООО «АБВ» стремится расширять свою деятельность, расширять ассортимент, предлагая своим покупателям новые товары и услуги.

Задание 6. Рассмотрите приведенные ниже частные функции предприятия, отнесите их с общими функциями (планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование):

1) Планирование объема и структуры ассортимента на следующий год
2) Исследования товарной политики конкурентов
3) Планирование объема товарооборота
4) Контроль качества товаров
5) Контроль показателей товарооборота, прибыль, затраты
6) Организовать и провести ярмарку
7) Совершенствовать выкладку товаров
8) Улучшить внешнюю рекламу
9) Внедрить систему скидок, которые накапливаются
10) Организовать вручение сувениров
11) Модернизировать систему материального стимулирования работников
12) Расширить использование рекламы в СМИ
13) Разработать краткосрочные и среднесрочные прогнозы товарооборота
14) Оценить эффективность использования каналов товародвижения
15) Ввести мероприятия СТИС для персонала

Задание 7. Место действия – отдел маркетинга. В последнее время он едва справляется со своей работой. Системой стала работа в выходные дни. Наблюдается высокая текучесть кадров. Коллектив ежегодно обновляется на 20 – 25%. Около 40% составляют молодые работники.

Неблагополучное положение в отделе вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение заданий. Часто сменяются руководители. Так, за два года уволилось три руководителя группы по реализации продукции.

Два дня назад приказом начальника отдела был освобожден от должности руководитель группы, но оставлен в том же отделе.

Вы утверждены приказом начальника отдела маркетинга руководителем группы. С коллективом вы не знакомы, но предварительно информированы о тяжелой ситуации в отделе. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться. Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Что и в какой последовательности необходимо сделать в первый день работы?

Задание 8. Вы - менеджер регионального отделения крупной страховой компании. В течение последней недели у Вас было столько встреч, что Вы не могли достаточно общаться со своими подчиненными. Однако теперь Вы вошли в курс дел и должны обработать большой массив информации. В частности, есть вещи, которые должны сделать Вы и/или подчиненные:

1. Трем людям необходимо сообщить, что они получат повышение зарплаты на 10%.
2. Одному сотруднику необходимо сообщить, что ему определен испытательный срок, и он потеряет работу, если не исправится (не изменит своего отношения к работе).
3. Всех нужно проинформировать о графике работы на следующий период.
5. Двум сотрудникам необходимо сообщить, что их просьба о переводе удовлетворена, а третьего - отклонена.
6. Договориться о встрече с поставщиками.
7. Поздравить сотрудницу, которая недавно родила ребенка.
8. Сделать предупреждение работнику, который уже несколько дней опаздывает на работу.
9. Договориться о встрече с генеральным директором.
10. Решить конфликт, возникший между двумя подчиненными, которые хотят уйти в отпуск одновременно.

Выберите способ передачи каждого сообщения.

Задание 9. Предприятие Dell Focalpoint, как и другие соседние заводы размещено в невысоком здании, раскинувшемся на довольно большой территории. На фасаде крупный логотип компании. Внутри здания находятся механизированный склад комплектующих, три линии сборки настольных систем компьютеров, линия упаковки, сортировки и комплектации заказов. Все они связаны пересекающимися на разных уровнях транспортерами и конвейерами.

Где-то вне производственных цехов находится центр, куда ежеминутно в режиме on-line поступают заказы со всей Европы. Они обрабатываются и передаются операторам сборочной линии. С этого момента на каждый заказанный компьютер оформляется индивидуальный бланк заказа, который сопровождает его по всему пути следования. Уникальный штрих-код позволяет автоматизированной системе следить за перемещениями изделия по участкам и рабочим местам. В бланке заказа указаны все параметры комплектации компьютера, включая устанавливаемое на него программное обеспечение, что исключает ошибки - сборщик получает лишь те комплектующие, которые заказаны. На основе анализа последних заказов завод формирует собственные заказы на комплектующие - склад завода обновляется каждые две недели.

Каждая операция на конвейере совершается одним специально подготовленным и имеющим сертификат работником, который устанавливает в собираемом блоке вполне определенный компонент. Он же обязан при обнаружении любого, самого незначительного дефекта его фиксировать и направлять сборку в инженерную группу для устранения дефекта.

На стенде каждого участка сборки наглядно отображается появление дефектов в течение рабочей смены. При фиксации более пяти дефектов за смену линия останавливается, и инженерная группа выясняет причины появления дефектов. У снятых с линии компьютеров производится замена неисправных комплектующих, после чего они возвращаются на сборку.

После сборки компьютер проходит несколько стадий тестирования. В процессе такого многоэтапного тестирования проверяется работоспособность компьютера и происходит дополнительная отбраковка ненадежных узлов и блоков. Компьютерная система фиксирует количество брака по всем комплектующим и вычерчивает гистограммы. В случае превышения допустимых значений по количеству брака тех или иных узлов данные сообщаются поставщикам - изготовителям.

Каким образом осуществляется предварительный контроль на фирме? Как осуществляется текущий контроль? Есть ли итоговый контроль? Как он осуществляется?

Задание 10. Генеральный директор ООО «Мир» собрал внеочередное собрание совета правления организации, в состав которого входят сам генеральный директор, главный бухгалтер, исполнительный директор, коммерческий директор данной организации. Причиной было резкое повышение затрат за первый квартал текущего года, который стал заметен при сравнении затрат с прошлым кварталом. Общее повышение затрат составило 15%.

Генеральный директор дал указания главному бухгалтеру подготовить к совещанию сводную ведомость об общих затратах на услуги связи, на покупку и хранение нефтепродуктов и других затратах. Коммерческому директору следовало просмотреть и оценить условия договоров о поставках, а также общемировые цены на топливо.

На совещании, после того, как были выслушаны доклады главного бухгалтера и коммерческого директора, было прослежено общемировое повышение цен на нефтепродукты. Также было отмечено, что подорожали услуги лаборатории, стало заметно увеличение затрат на услуги связи, в том числе сотовой на 10%, причем оказалось, что данное увеличение вызвано не увеличением тарифов, а увеличением времени разговоров по сотовым телефонам работников Компании.

После ознакомления с докладами, генеральный директор попросил высказать свои предложения каждого члена совета правления. Было предложено несколько вариантов:

1. Покупать топливо по более низким ценам, возможно более низкого качества, чем прежде, сократить работу через посредников.

2. Купить собственный склад для хранения нефтепродуктов, так как огромные затраты приходятся на аренду чужого склада. Срок окупаемости составит 2 года.

3. Установить лимит для пользователей сотовой связи.

По первой альтернативе выступил коммерческий директор. Данная альтернатива была им отвергнута. Проанализировав рынок нефтепродуктов, он пришел к выводу, что покупка топлива по более низкой цене невозможна. А покупка топлива более низкого качества может привести к жалобам клиентов на качество нефтепродукта и даже, возможно, потере определенного количества клиентуры. В результате голосования было единогласно отклонена первая альтернатива и поддержаны две следующие альтернативы.

Через несколько дней вышло распоряжение Генерального директора об установлении лимитов в месяц для пользователей сотовой связи. Также единогласно было принято поручить коммерческому директору найти для покупки на более выгодных условиях склад и предоставить найденные предложения на следующем запланированном совещании правления.

Охарактеризовать этапы принятия управленческого решения.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры, на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения.	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой