

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный  
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

# МЕНЕДЖМЕНТ: ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ

Практикум

Краснодар  
КубГАУ  
2021

**УДК 005.12(076.5)**  
**ББК 65.050**  
**М50**

**Р е ц е н з е н т ы :**

**О. А. Герасименко** – кандидат экономических наук, доцент  
(Кубанский государственный аграрный университет)

**Коллектив авторов:**

П.Ф. Парамонов, Ю.Е. Стукова, Д.К. Иваницкий

**М50 Менеджмент: основные аспекты : практикум / П. Ф. Парамонов, Ю. Е. Стукова, Д. К. Иваницкий. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 132 с.**

В практикуме даны задания и кейсы по дисциплине «Менеджмент». Приведены вопросы для самостоятельного изучения и обсуждения, темы для дискуссий, выполнения научных работ и докладов-презентаций, а также тестовые задания.

Предназначен для студентов-бакалавров высших учебных заведений направления «Экономика».

**УДК 005.12(076.5)**  
**ББК 65.050**

- © Парамонов П. Ф., Стукова Ю. Е., Иваницкий Д. К., 2021  
ФГБОУ ВО «Кубанский
- © государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина», 2021

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Только высококвалифицированные специалисты могут организовать эффективное управление производством, основанное на использовании мировых и отечественных достижений науки и практики менеджмента.

Менеджмент, как наука зародилась сравнительно недавно, однако за последние годы существенно изменились формы и методы управления персоналом и организациями. На это повлияли как переход России к рыночным отношениям, так и достижения научно-технического прогресса. Изучение дисциплины «Менеджмент» позволяет разобраться в особенностях подходов к организации и управлению людьми, изучить управленческую деятельность с точки зрения содержания, функций, методов и процессов менеджмента. При этом особое внимание уделяется изучению человеческого фактора в деятельности хозяйствующих субъектов.

Учебное пособие включает 9 тем, изучение которых ориентировано на развитие теоретической, концептуальной и профессиональной подготовки бакалавров по направлению «Экономика». В разрезе каждой темы представлены вопросы для самостоятельного изучения и обсуждения, темы для дискуссий, темы для выполнения научных работ и докладов-презентаций, а также тестовые задания. Применительно к некоторым темам, студентам предлагаются практические задания и кейсы. Для всех представленных заданий имеется краткое описание содержания и критерии их оценивания.

Тесты дифференцированы по основным разделам рабочей программы дисциплины «Менеджмент», которые включают в себя рассмотрение таких тем, как эволюция и современное состояние менеджмента; понятие организации, управление организацией; ее внешняя и внутренняя среда; функции и методы управления; организационные структуры управления; коммуникации в системе управления; управленческие решения; управление конфликтами в организации; власть и руководство; управление персоналом; стратегический менеджмент; инновационный менеджмент; современный менеджмент на предприятиях России.

# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАДАНИЙ

## 1. Самостоятельное изучение вопросов по темам

Самостоятельное изучение вопросов по темам необходимо для закрепления и пополнения знаний теоретического материала с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии курса. При этом рекомендуется составление краткого конспекта изучаемых вопросов, а именно кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины.

**Критериями оценки самостоятельного изучения вопросов по темам являются:** устный или письменный опрос по основным положениям вопросов в течение 10-15 мин.

«зачтено» – ответ соответствует выдвинутым требованиям по заданным критериям к изучаемым вопросам.

«не зачтено» – ответ не соответствует выдвинутым требованиям по заданным критериям.

## 2. Научные работы и доклады-презентации

Научная работа – это самостоятельное изучение определенной проблемы или результат индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, которые имеют регламентированную структуру, содержание и оформление.

Доклад-презентация – это публичное сообщение, представляющие собой развернутое изложение определенной темы или вопроса программы. Доклад-презентация может быть представлен различными участниками процесса обучения: преподавателем, приглашенным экспертом, студентом, группой студентов. Презентация должна включать в себя наглядный материал, который дополняет основное сообщение. Обычно он включает в себя, схемы, рисунки, таблицы, графики, фотографии и другие элементы.

Задачи выполнения научной работы или доклада-презентации:

- 1) формирование умений самостоятельной работы студентов с различными литературными и информационными источниками, а также их систематизация;
- 2) развитие навыков логического мышления;

3) углубление теоретических знаний по проблеме исследования;

4) работа с программными продуктами по формированию и представлению презентационных материалов.

Текст доклада-презентации должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад-презентация должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение, список используемых источников.

**Критериями оценки научной работы или доклада-презентации являются:** новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию реферата (доклада-презентации): обозначена проблема и обоснована ее актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» – основные требования к реферату (докладу-презентации) выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата (доклада-презентации); имеются упущения в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата (доклада-презентации); отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» – тема реферата (доклада-презентации) не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат (доклад-презентация) не представлен вовсе.

### **3. Дискуссия (дискуссия групповая)**

Дискуссия – это форма учебной работы, в рамках которой студенты высказывают свое мнение по проблеме, заданной

преподавателем. Во время проведения дискуссий отрабатываются навыки совместной коллективной деятельности, позволяющей в процессе непосредственного общения путем логических доводов воздействовать на мнения, позиции и установки участников дискуссии. Целью дискуссии является интенсивное и продуктивное решение групповой задачи. Метод групповой дискуссии обеспечивает глубокую проработку имеющейся информации, возможность высказывания студентами разных точек зрения по заданной преподавателем проблеме. Метод групповой дискуссии увеличивает вовлеченность участников в процесс принятия адекватного решения, что повышает вероятность его реализации.

**Критериями оценки знаний студентов при проведении дискуссии являются** процесс включения обучающихся в обсуждении представленной темы (проблемы) и оценка их умения аргументировать собственную точку зрения.

«зачтено» – качество участия в дискуссии соответствует требованиям по заявленным критериям;

«не зачтено» – качество участия в дискуссии не соответствует требованиям по заявленным критериям.

#### **4. Тестирование по темам**

Решение тестовых заданий на оценку, позволяющих проверить знания студентов по пройденным темам (разделам) и в целом по дисциплине.

Данный метод обучения используется в учебном процессе при проведении тестирования с использованием аттестационного педагогического измерительного материала для оценки качества знаний студентов по конкретным темам (разделам) и в целом по дисциплине.

**Критериями оценки знаний студентов при проведении тестирования являются** выбор одного или нескольких правильных ответов с пояснениями к нему (к ним).

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем в 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем в 70 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем в 51 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

## **5. Практические задания**

Решение практических заданий осуществляется с целью проверки уровня знаний, умений, владений, понимания студентом основных методов и законов изучаемой темы при решении конкретных практических заданий, умения применять на практике полученных знаний.

**Критериями оценки решения практических заданий являются:**

Оценка «отлично» выставляется студенту, который ясно изложил условие задания по изучаемой теме, правильно решил все задания и обосновал полученные результаты.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, который ясно изложил условие задания по изучаемой теме, правильно решил большинство заданий, но в обосновании решений имеются недочеты.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, который изложил условие задания в целом правильно, но решения обосновал формулировками при неполном использовании понятийного аппарата изучаемой темы дисциплины.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не уяснил условие задания по изучаемой теме и решения не обосновал.

## **6. Кейс-задания**

Кейс-задание является одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни через решение учебно-конкретных ситуаций. Кейс-метод предусматривает письменно представленное описание определенных условий из жизни хозяйствующего субъекта, ориентирующее студентов на формулирование проблемы и поиск вариантов ее решения.

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;

- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

**Критерии оценивания выполнения кейс-задания.**

Оценка «отлично» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе в 4 балла.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе в 3 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – при наборе в 2 балла.



# 1 ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

## Вопросы для самостоятельного изучения

1. Исторические предпосылки менеджмента.
2. Тейлоризм – революция в менеджменте.
3. Характеристика принципов управления Анри Файоля.
4. Элтон Мэйо и «хотторнские эксперименты».
5. Основные положения «Школы научного управления».
6. Основные положения «Классической (административной) школы».
7. Основные положения «Школы человеческих отношений».
8. Современные подходы в менеджменте, их суть.
9. Особенности национального менеджмента.

## Вопросы для обсуждения

1. Дайте характеристику основным школам менеджмента.
2. Выделите основные элементы системы управления по Ф. У. Тейлору.
3. Охарактеризуйте основные идеи теории бюрократии М. Вебера.
4. Опишите вклад в теорию управления Э. Мэйо?
5. Дайте характеристику основным подходам в менеджменте.
6. Выделите характерные черты в американской модели менеджмента?
7. Выделите характерные черты в японской модели менеджмента.
8. Каковы характерные черты западноевропейской модели менеджмента?
9. Перечислите условия возникновения и развития менеджмента в России.

## Темы для дискуссий

1. Основные факторы, определяющие формирование моделей менеджмента.
2. Характеристика американской модели менеджмента.
3. Характеристика японской модели менеджмента.
4. Характеристика западноевропейской модели менеджмента.

5. Характеристика арабской модели менеджмента.
6. Возможности использования основных составляющих зарубежных моделей менеджмента в России.

### **Темы научных работ и докладов-презентаций**

1. Образ современного менеджера.
2. Менеджмент как наука и искусство.
3. Великие ученые о роли и значении управления.
4. Изобретения, повлиявшие на развитие менеджмента и промышленности в XVIII-XIX вв.
5. Основные предпосылки возникновения первых научных теорий управления в США.
6. Период развития управленческой мысли: Древний мир, Средневековье и Эпоха Возрождения.
7. Период развития управленческой мысли: Доиндустриальная эпоха, начало индустриальной эпохи.
8. Период развития управленческой мысли: Индустриальная эпоха, Постиндустриальная эпоха.
9. Сравнительная оценка американской, японской и российской моделей менеджмента.
10. Сравнительная оценка немецкой, английской, канадской и австралийской моделей менеджмента.
11. Сравнительная оценка японской, китайской и корейской моделей менеджмента.
12. Основоположник функций менеджмента – А. Файоль.
13. Известные зарубежные менеджеры: опыт управления.
14. Роль промышленной революции в развитии теории и практики управления.
15. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента в России.

### **Тестовые задания**

1. Метод исследования \_\_\_\_\_ заключался в расчленении процесса физического труда и его организации на составные части с последующим анализом этих частей.
  - а) А. Файоля
  - б) А. Маслоу
  - в) Ф. Тейлора
  - г) М. Вебера

2. Автором концепции «узкой базы» в отечественной теории управления был ...

- а) А. А. Богданов
- б) А. К. Гастев
- в) Н. А. Витке
- г) П. М. Керженцев

3. Автором теории иерархии потребностей в менеджменте был ...

- а) Ф. Герцберг
- б) Д. Макклелланд
- в) А. Маслоу
- г) Д. Макгрегор

4. Определение таких понятий управления, как «информация», «система» и «системный подход», «обратная связь», состоялось в рамках развития ...

- а) административной школы
- б) ситуационного подхода
- в) школы человеческих отношений
- г) школы «Наука управления»

5. Создателем концепции «физиологического оптимума» в отечественной истории управления был ...

- а) А. К. Гастев
- б) О. А. Ерманский
- в) А. А. Богданов
- г) П. М. Керженцев

6. Автором теории «административной емкости» в отечественной истории управления был ...

- а) Ф. Р. Дунаевский
- б) А. А. Богданов
- в) Н. А. Витке
- г) А. К. Гастев

7. Идея разделения всех функций управления на общие и специфические, сформулированная в рамках административной школы управления, принадлежит ...

- а) М. Веберу
- б) Ф. Тейлору
- в) А. Файолю
- г) Э. Мэйо

8. График, по которому каждый рабочий мог проследить за результатами своего труда и размером заработка за час, день, неделю, в менеджменте был предложен ...

- а) Ф. Герцбергом
- б) Ф. Гилбретом
- в) А. Файолем
- г) Г. Л. Ганнтом

9. В истории развития менеджмента под управленческой революцией понимается ...

- а) сопротивление менеджеров организации установленным правилам
- б) переход от одного качественного состояния менеджмента к другому
- в) переход от одного политического режима в стране к другому
- г) переход от феодализма к капитализму в экономике

10. Понятие социальной системы, основанной на взаимном сотрудничестве, было введено в рамках ...

- а) школы человеческих отношений
- б) административной школы
- в) школы науки управления
- г) бюрократического подхода к управлению

11. Выделение в составе управленческой деятельности шести групп операций произведено в рамках ...

- а) количественной школы управления
- б) школы человеческих отношений
- в) системного подхода к управлению
- г) административной школы управления

12. Идея повышения производительности труда рабочих лежала в основе исследований ...

- а) Г. Л. Ганнта
- б) Ф. У. Тейлора
- в) А. Файоля
- г) Э. Мэйо

13. В теории научного управления ведущая роль принадлежит доктрине ...

- а) бюрократической системы управления
- б) отношений между людьми
- в) научной организации труда
- г) развития технической подсистемы организации

14. Функционирование идеальной бюрократической организации согласно М. Веберу должно быть основано на ...

- а) внеличностном характере
- б) специализации руководителей низового уровня
- в) взаимном сотрудничестве работника и работодателя
- г) изучении психологических особенностей рабочих групп

15. К принципам организации производства, сформулированным Г. Фордом относится ...

- а) корпоративный дух
- б) подчиненность личных интересов корпоративным интересам
- в) оплата труда работников по выслуге лет
- г) широкое применение высокопроизводительного специального оборудования

16. К представителям школы научного управления не относится ...

- а) Г. Л. Ганнт
- б) Г. Эмерсон
- в) Ф. Гилбрет
- г) А. Файоль

17. Автором шведской модели социализма, получившим по итогам своих исследований Нобелевскую премию, является ...

- а) Г. Мюрдаль
- б) М. Вебер
- в) Л. Эрхард
- г) Г. Эмерсон

18. Деловая активность экономических субъектов мирового рынка, направленная на совершение международных коммерческих операций между контрагентами разных стран, называется ...

- а) оборачиваемостью
- б) международным бизнесом
- в) кооперацией
- г) сотрудничеством

19. Концепция социального рыночного хозяйства, сформированная в Европе Л. Эрхардом, основана на принципе введения \_\_\_\_\_ планирования.

- а) директивного
- б) реактивного
- в) индикативного
- г) интерактивного

20. Особенностью японского менеджмента является концепция ...

- а) непрерывного обучения
- б) производственной демократии
- в) социального рыночного хозяйства
- г) обогащения труда

21. Корпорация как основная форма предпринимательства свойственна для \_\_\_\_\_ модели менеджмента.

- а) немецкой
- б) азиатской
- в) американской
- г) шведской

22. На современном этапе задача создания благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата особенно актуальна для \_\_\_\_\_ модели менеджмента.

- а) американской
- б) российской
- в) японской
- г) шведской

23. Концепция непрерывного обучения является отличительной особенностью \_\_\_\_\_ менеджмента.

- а) европейского
- б) российского
- в) японского
- г) американского

24. Корпоративный дух является одним из наиболее сильных средств мотивации в \_\_\_\_\_ модели менеджмента.

- а) американской
- б) российской
- в) японской
- г) европейской

25. Универсальные принципы управления, применяемые к любому его объекту, разработала школа:

- а) научного управления (рационалистическая)
- б) классическая (административная)
- в) психологии и человеческих отношений
- г) науки управления (количественная)

26. Наиболее эффективным для предприятий малого и среднего бизнеса является ... подход(ы) к управлению

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

27. Знаменитые «хотторнские эксперименты» проводил(а)...

- а) Р. Оуэн

- б) А. Маслоу
- в) М. П. Фоллет
- г) Э. Мэйо

28. Ситуационный подход в менеджменте предполагает, что:

- а) управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий
- б) организацию необходимо рассматривать как систему высочайшей сложности, важнейшими частями которой являются люди
- в) необходимо непрерывно обновлять и совершенствовать методы управления с ориентацией на существующие условия внешней среды
- г) успех деятельности организации зависит от максимального удовлетворения потребностей членов коллектива

29. Для российского менеджмента характерны следующие черты:

- а) организованность и дисциплинированность
- б) склонность к творчеству и самостоятельности
- в) коммуникабельность и корпоративность
- г) протекционизм и поручительство

30. Центральным «моментом» ситуационного подхода в менеджменте является ...

- а) набор должностных инструкций и нормативных актов
- б) совокупность конкретных обязательств, которые оказывают влияние на организацию в определенные моменты времени
- в) иерархия функциональных менеджеров
- г) анализ конфликтных ситуаций в фирме



## **2 ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Организационно-правовые основы деятельности предприятия
2. Предприятие и предпринимательство в рыночной среде
3. Характеристика сфер деятельности организаций
4. Дерево целей предприятия: сущность и назначение
5. Особенности программного, целевого и ситуационного управления в практике деятельности организаций

### **Вопросы для обсуждения**

1. Изложите основные классификационные характеристики организаций.
2. Выделите основные отличия формальных и неформальных организаций.
3. Перечислите и дайте определения признакам юридического лица.
4. Выделите основные организационно-правовые формы коммерческих организаций.
5. Выделите основные организационно-правовые формы некоммерческих организаций.
6. Перечислите основные факторы, определяющие выбор организационно-правовой формы предприятия.
7. Дайте понятия основным законам организации: приведите примеры их проявления в деятельности современной организации.
8. Охарактеризуйте особенности функционирования организаций на различных этапах жизненного цикла.

### **Темы научных работ и докладов-презентаций**

1. Сравнительная характеристика миссий организаций: примеры российских и зарубежных организаций.
2. Модель функционирования организации.
3. Организация – основное звено рыночной экономики.
4. Формальная организация: понятие, сущность, примеры.
5. Неформальная организация: понятие, сущность, примеры.
6. Характеристика объектов управления организации.
7. Характеристика субъектов управления организации.
8. Характеристика факторов, составляющих внутреннюю среду

организации.

9. Характеристика факторов, составляющих внешнюю среду организации (региона, страны).

10. Условия и причины возникновения организации. Организация как открытая система.

### **Темы для дискуссий**

1. Приведите примеры «новых» способов управления в современных организациях.

2. Проанализируйте и охарактеризуйте действия выдачи заработной платы «в конвертах»: причины и последствия.

3. Приведите аргументы, доказывающие, что существуют условия, при которых менеджер может (не может) превысить свои полномочия.

### **Тестовые задания**

1. Совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, верований, определяющих характер взаимоотношений и поведения людей в организации, называется в менеджменте термином...

- а) «правовой статус»
- б) «организационная культура»
- в) «организационная структура»
- г) «композиция организации»

2. Размер организации в менеджменте обычно определяется...

- а) количеством цехов
- б) числом видов выпускаемой продукции
- в) размером уставного капитала
- г) числом работающих в ней людей

3. Взаимозаменяемость компонентов и способов жизнедеятельности организации как системы доказывает факт наличия у нее свойства ...

- а) сложности
- б) целостности
- в) надежности функционирования
- г) инерционности

4. Составляющая внутренней среды организации, характеризующаяся наличием разнообразных по природе связей, специализированным разделением труда, числом ступеней и звеньев управления, называется ...

- а) организационной структурой управления
- б) организационной культурой
- в) документооборотом организации
- г) персоналом организации

5. Количественная определенность как свойство организации означает ...

- а) наличие определенных общих целей
- б) единство действий работников внутри данной системы
- в) наличие координирующего центра
- г) необходимость минимального количества членов организации

6. По своей организационно-правовой форме к некоммерческим организациям относится ...

- а) общество с ограниченной ответственностью
- б) закрытое акционерное общество
- в) потребительский кооператив
- г) производственный кооператив

7. Внешняя среда организаций обладает свойством \_\_\_\_\_, которое означает высокую скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

- а) подвижности
- б) неопределенности
- в) агрессивности
- г) сложности

8. С точки зрения системного подхода в динамическом взаимодействии с внешней средой находятся \_\_\_\_\_ системы.

- а) закрытые
- б) открытые
- в) структурированные
- г) технические

9. Изучение отраслевых законодательных ограничений деятельности означает исследование \_\_\_\_\_ факторов внешней среды организации.

- а) экологических
- б) социально-культурных
- в) политико-правовых
- г) экономических

10. Степень удовлетворенности сотрудников организации работой как элемент открытой системы относится к ...

- а) выходящим ресурсам
- б) входящим ресурсам
- в) процессу трансформации
- г) прямой связи

11. Для организации характерно такое важное свойство систем, как ...

- а) хаотичная структура
- б) децентрализованное управление
- в) единство главной цели для всех элементов
- г) полная зависимость элементов друг от друга

12. К входящим ресурсам организации не относятся ...

- а) финансовые ресурсы
- б) сырье и материалы
- в) информационные ресурсы
- г) финансовые результаты деятельности

13. Под процессом трансформации в рассмотрении организации как открытой системы понимается процесс ...

- а) реализации товаров и услуг, произведенных организацией, на рынках сбыта
- б) превращения входящих ресурсов в готовые товары и услуги
- в) накопления сырья и материалов на складах организации
- г) взаимодействия организации с внешней средой

14. Начальник цеха по отношению к бригаде этого цеха является ...

- а) субъектом управления
- б) объектом управления
- в) источником обратной связи
- г) субъектом обратной связи

15. Социокультурные факторы – это ...

- а) стереотипы поведения, уровень образования
- б) уровень доходов населения
- в) политическая стабильность
- г) поддержка предпринимательства

16. Неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей, если ...

- а) не учитывать мнение членов и лидеров неформальных групп
- б) практиковать принятие решений совместно с неформальной группой
- в) не признавать неформальную организацию
- г) скрывать всю официальную информацию

17. Логистика – это теория и практика управления \_\_\_\_\_ потоками.

- а) трудовыми
- б) материальными
- в) информационными
- г) производственными

18. Служба материально-технического снабжения производственной фирмы в организационной структуре управления имеет \_\_\_\_\_ полномочия

- а) линейные
- б) консультативные
- в) функциональные
- г) рекомендательные

19. Наиболее точное определение фирмы: «предприятие – организационно-хозяйственная единица, ...».

- а) осуществляющая предпринимательскую деятельность

- б) преследующая коммерческие цели
- в) осуществляющая предпринимательскую деятельность и пользующаяся правами юридического лица
- г) осуществляющая предпринимательскую деятельность, преследующая коммерческие цели и пользующаяся правами юридического лица

20. Сущность унитарного предприятия в том, что его имущество ...

- а) находится в оперативном управлении и считается неделимым
- б) может быть разделено между работниками предприятия
- в) не может быть коммерческим
- г) может быть акционировано

21. Решение наиболее важных вопросов в акционерном обществе осуществляет ...

- а) правление акционерного общества
- б) совет директоров
- в) генеральный директор
- г) собрание акционеров

22. Характеристиками этапа входа функционирования организации как системы, являются ...

- а) работники, капитал, сырье и материалы
- б) управленческие и производственные технологии
- в) товары
- г) потребности работников

23. Организация – это группа людей ...

- а) деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей
- б) с общими целями
- в) образовавших юридическое лицо для совместной деятельности по достижению общих целей
- г) объединенная общими целями, выполняющая определенные функции

24. Переменную, используемую для исследования внешней и внутренней среды организации, в менеджменте называют...

- а) инфраструктура
- б) фактор, условие
- в) функция
- г) имидж

25. Организации, работающие без четко определенных целей, правил и структур называются...

- а) оперативными
- б) венчурными
- в) неформальными
- г) некоммерческими

26. К внешним ситуационным факторам, влияющим на качество функционирования организации, относятся...

- а) структуры
- б) конкуренты
- в) задачи
- г) люди

27. Поставщик фирмы относится к ...

- а) внешней среде прямого воздействия
- б) внутренней среде фирмы
- в) внешней среде косвенного воздействия
- г) факторам инвестиционной привлекательности

28. Интегрированной коммерческой структурой является ...

- а) корпорация
- б) фирма
- в) товарищество
- г) ассоциация

29. К элементам внешней среды организации относится(ятся) ...

- а) конкуренты, потребители, поставщики, состояние экономики страны, государственные институты
- б) культура
- в) кадровый состав организации

г) общественное разделение труда

30. К элементам внутренней среды организации относятся (ятся) ...

а) корпоративная культура

б) состояние национальной экономики

в) потребители

г) поставщики



## **3 МЕТОДЫ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Планирование и организация работы менеджера
2. Мотивация, как функция менеджмента
3. Контроль и координация, как функции менеджмента
4. Возможности улучшения условий и режима работы
5. Организационно-распорядительные (административные) методы управления
6. Экономические методы управления
7. Социально-психологические методы управления
8. Индивидуальная и групповая мотивация. Ступени мотивации
9. Потребности и мотивационное поведение

### **Вопросы для обсуждения**

1. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы планирования.
2. Дайте характеристику функции «планирование».
3. Дайте характеристику функции «организация».
4. Дайте характеристику функции «мотивация».
5. Перечислите и охарактеризуйте элементы материальной и нематериальной мотивации.
6. Дайте характеристику функции «контроль».
7. Классифицируйте основные виды контроля.
8. Охарактеризуйте специальные функции менеджмента.
9. Охарактеризуйте вспомогательные функции менеджмента.
10. Особенности применяемых методов управления современными предприятиями в сфере торговли и услуг
11. Особенности управления современными предприятиями в сфере производства товаров
12. Выделите сущность делегирования полномочий.

### **Темы научных работ и докладов-презентаций**

1. Стереотип российского руководителя.
2. Стереотип руководителя в европейских странах, США, Китае, Японии.
3. Искусство общения менеджера.
4. Классификация функций менеджмента. Управленческий цикл.

5. Процедура разработки стратегического плана организации. Проблемы формирования стратегического плана в условиях неопределенности внешней среды.

6. Контрольная функция менеджмента: соотношение самоконтроля работника и контроля со стороны начальства.

7. Сравнительная характеристика видов контроля.

8. Соотношение разных видов вознаграждения при мотивации сотрудников.

9. Сравнительная характеристика традиционных, современных теорий мотивации

### **Темы для дискуссий**

1. Методы управления как способы воздействия и формы восприятия.

2. Выбор и комбинация методов управления. Искусство управления.

3. Особенности управления современными организациями в сфере производства товаров.

4. Особенности управления современными организациями в сфере оказания услуг.

### **Тестовые задания**

1. Материальная мотивация является основой \_\_\_\_\_ методов менеджмента.

- а) социально-психологических
- б) экономических
- в) социально-экономических
- г) административных

2. В основе подразделения методов менеджмента на три группы: административные (организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические – лежат ...

- а) принципы управления
- б) этические нормы и правила
- в) тенденции развития объекта управления
- г) способы воздействия на управляемую систему

3. Законодательные акты, регулирующие права и обязанности объекта управления и определяющие рамочные условия для функционирования предприятий, относятся к \_\_\_\_\_ методам управления на макроуровне.

- а) экономическим
- б) социальным
- в) государственным
- г) административным (организационно-распорядительным)

4. Систему организационных и правовых отношений регулируют \_\_\_\_\_ методы менеджмента.

- а) социальные
- б) психологические
- в) административные (организационно-распорядительные)
- г) экономические

5. Эффективную деятельность системы управления любого уровня на основе ее оптимальной организации обеспечивают \_\_\_\_\_ методы менеджмента.

- а) экономические
- б) социальные
- в) психологические
- г) административные (организационно-распорядительные)

6. Экспериментальные исследования относятся к группе \_\_\_\_\_ методов управления.

- а) социально-экономических
- б) социально-психологических
- в) административных
- г) организационно-распорядительных

7. Властная мотивация является основой \_\_\_\_\_ методов менеджмента.

- а) организационно-распорядительных
- б) воспитательных
- в) экономических
- г) социально-психологических

8. Регламентирование времени выполнения работ работниками в организации относится к \_\_\_\_\_ методам менеджмента.

- а) социально-экономическим
- б) экономическим
- в) административным (организационно-распорядительным)
- г) социально-психологическим

9. Выполнение поставленного работником задания и получение за него материального вознаграждения предполагают \_\_\_\_\_ методы управления.

- а) социально-психологические
- б) экономические
- в) административные
- г) воспитательные

10. Основным назначением планирования как инструмента экономических методов управления является ...

- а) организация и координация трудовой деятельности работников
- б) формирование целей предприятия и определение средств достижения этих целей
- в) регламентирование ответственности подразделений
- г) регулирование межличностных отношений в коллективе

11. Разработка ценовой политики в производственном подразделении организации относится к \_\_\_\_\_ методам управления.

- а) социально-экономическим
- б) социально-психологическим
- в) экономическим
- г) административным

12. Применение прогрессивной системы оплаты труда в организации относится к экономическим методам ...

- а) наказания
- б) планирования
- в) поощрения
- г) финансирования

13. Примером согласительной формы проявления административных (организационно-распорядительных) методов управления является ...

- а) совет
- б) рекомендация
- в) запрет
- г) компромисс

14. К административным методам организационного воздействия в менеджменте относится ...

- а) указание
- б) разъяснение, консультирование
- в) инструктирование
- г) приказ

15. Примером проявления административных методов управления в форме рекомендации является ...

- а) консультация
- б) компромисс
- в) совет
- г) приказ

16. В менеджменте разработка инструкции по технике безопасности работника в производственном подразделении относится к методам \_\_\_\_\_ воздействия.

- а) организационного
- б) распорядительного
- в) экономического
- г) социального

17. Примером применения административного метода управления является ситуация, когда ...

- а) разработан стратегический план развития организации
- б) оптимизирована инвестиционная политика организации
- в) разработаны оперативно-календарные нормативы
- г) проведена диагностика профессиональной пригодности работников

18. К административно-организационным нормативам как методу организационного воздействия относятся ...

- а) организационные структуры
- б) технические стандарты
- в) оперативно-календарные планы
- г) правила внутреннего распорядка

19. Премирование работников за досрочное выполнение заданий относится к экономическим методам ...

- а) наказания
- б) поощрения
- в) регламентирования
- г) принуждения

20. Долгосрочные планы организации как инструмент экономических методов менеджмента носят \_\_\_\_\_ характер.

- а) стратегический
- б) тактический
- в) оперативный
- г) текущий

21. Эксперимент как форма проявления социально-психологических методов управления относится к методам ...

- а) кадрового менеджмента
- б) активного обучения
- в) исследования и решения экстремальных задач
- г) воспитательного воздействия

22. Для решения вопроса о целесообразности выполнения той или иной функции в данном структурном подразделении, о передаче функций другому отделу, о слиянии отделов, об изменениях функций управления и организационной структуры управления пользуются ...

- а) хронометражными наблюдениями
- б) фотографиями рабочего дня
- в) сравнительным анализом функций управления аналогичных организаций

г) социологическими опросами работников аппарата управления

23. Функции управления делятся на общие, частные и вспомогательные согласно классификации по ...

- а) содержанию
- б) уровню управления
- в) объекту управления
- г) субъекту управления

24. Процесс передачи полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий называется \_\_\_\_\_ полномочий

- а) делегированием
- б) снятием
- в) распределением
- г) сужением

25. Теории мотивации в менеджменте подразделяются на две категории...

- а) системные и процессуальные
- б) сущностные и формальные
- в) содержательные и процессуальные
- г) организационные и процессуальные

26. Основой содержательных теорий мотивации является ...

- а) потребность
- б) поведение
- в) вознаграждение
- г) восприятие

27. Согласно теории Маслоу после того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие ...

- а) остается на прежнем уровне
- б) понижается
- в) прекращается
- г) не прекращается

28. Стимулирование самого себя и других на достижение индивидуальных и общих целей организации – это...

- а) обучение
- б) мотивация
- в) организация
- г) координация

29. Координацию деятельности подразделений организации осуществляют менеджеры...

- а) штабной структуры
- б) высшего звена
- в) низшего звена
- г) производственных структур

30. Дэвид Мак Клееланд выделяет следующие уровни потребностей:

- а) потребность в должности, потребность в зарплате, потребность в уважении
- б) потребность власти, потребность карьерного роста, потребность успеха
- в) потребность власти, потребность успеха, потребность в причастности
- г) потребность власти, материального благосостояния и успеха



## **4 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Органы управления
2. Основные принципы построения организационных структур
3. Сравнительный анализ подходов и методов проектирования современной организации.
4. Факторы, влияющие на выбор типа организационной структуры.
5. Современный взгляд на проблему централизации и разделения труда.
6. Сравнительный анализ иерархических и сетевых структур.
7. Формирование оптимальной иерархии в организации.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Опишите основные элементы структуры управления.
2. Перечислите основные требования, предъявляемые к структуре управления.
3. Выделите основные черты бюрократических структур управления.
4. Линейно-функциональная структура управления: преимущества и недостатки.
5. Выделите основные черты адаптивных структур управления.
6. Матричная структура управления: преимущества и недостатки.
7. Выделите основные черты инновационных структур управления.
8. Приведите характеристику многомерных структур управления.
9. Назовите особенности построения организационных структур управления в настоящее время?

### **Темы научных работ и докладов-презентаций**

1. Роль организационных структур управления в современных условиях.
2. Делегирование полномочий и норма управляемости как фактор эффективной деятельности предприятия.
3. Эволюция развития организационных структур управления.

4. Характеристика современных структур управления.
5. Сравнительная характеристика типов организационных структур.
6. Бюрократическая структура управления: теория и практика.
7. Сравнительная характеристика адаптивных организационных структур управления.

### **Темы для дискуссий**

1. Влияние законов развития организаций на **формирование оптимальной** иерархии.
2. Приведите примеры организационных структур конкретных предприятий с подробным их описанием.
3. Обоснуйте различия между организационной структурой управления сельскохозяйственного предприятия и предприятия розничной торговли.

### **Тестовые задания**

1. В организациях существуют одновременно \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ организационные структуры управления.
  - а) формальная
  - б) иерархическая
  - в) неформальная
  - г) органическая(2 правильных ответа)
  
2. К основным процессам, связанным с организационным проектированием, относятся \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_.
  - а) композиция
  - б) идентификация
  - в) интеграция
  - г) структуризация(2 правильных ответа)
  
3. Направлениями департаментизации как процесса организационного обособления структурных подразделений являются ...
  - а) разделение работ по уровням иерархии
  - б) группирование работ вокруг ресурсов
  - в) группирование работ вокруг результата деятельности

г) координация работ по стадиям производства продукта  
(2 правильных ответа)

4. Организационная структура управления по вертикали расчленяется на \_\_\_\_\_ управления, по горизонтали – на \_\_\_\_\_ управления.

- а) ступени
  - б) полюсы
  - в) звенья
  - г) центры
- (2 правильных ответа)

5. Общая тенденция к децентрализации «электронного интеллекта» на уровне предприятия ведет к \_\_\_\_\_ или \_\_\_\_\_ объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях управления.

- а) ликвидации
  - б) расширению
  - в) изменению
  - г) сокращению
- (2 правильных ответа)

6. При объединении на временной основе ряда взаимосвязанных предприятий возникает необходимость усиления функций \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ в системах менеджмента других компаний, входящих в сеть.

- а) планирования
  - б) координации
  - в) адаптации
  - г) мотивации
- (2 правильных ответа)

7. Сущность метода организационного моделирования заключается в разработке формализованных отображений \_\_\_\_\_ по уровням управления системы, которые служат основой для выбора вариантов построения организационной структуры управления.

- а) функций
- б) целей
- в) задач

г) договорных отношений  
(2 правильных ответа)

8. Для каждой организации существует своя организационная структура управления, конкретное выражение которой проявляется в ...

- а) стандартах деятельности работников управления
  - б) документах организационного регламентирования
  - в) тарифно-квалификационных справочниках
  - г) штатном расписании и составе работников
- (2 правильных ответа)

9. Наилучшая структура управления – это та, которая в большей мере отвечает \_\_\_\_\_ организации, а также воздействующим на нее ...

- а) системам мотивации
  - б) целям и задачам
  - в) внутренним и внешним факторам
  - г) системам контроля
- (2 правильных ответа)

10. Если на нижних уровнях производственной структуры (в бригаде, на рабочем участке) управление осуществляется по схеме \_\_\_\_\_ руководства, то чем выше этот уровень, тем выше удельный вес (по решаемым задачам, по штатной численности) \_\_\_\_\_ руководства.

- а) линейного
  - б) функционального
  - в) целевого
  - г) линейно-функционального
- (2 правильных ответа)

11. Региональная специализация как разновидность дивизиональной структуры облегчает решение проблем, связанных с ...

- а) местным законодательством
  - б) повышением согласованности действий сотрудников
  - в) нуждами потребителей
  - г) диверсификацией деятельности фирмы
- (2 правильных ответа)

12. Ключевыми фигурами в управлении организацией с дивизиональной структурой становятся не \_\_\_\_\_, а \_\_\_\_\_.

- а) руководители функциональных подразделений
  - б) менеджеры высшего звена управления
  - в) менеджеры, возглавляющие производственные отделения
  - г) консультанты
- (2 правильных ответа)

13. Преимуществами функциональной структуры считаются ...

- а) эффективность управления за счет высокой специализации персонала
  - б) оперативное реагирование на изменение внешних условий
  - в) централизованный контроль за стратегическими решениями
  - г) хорошие условия для роста генеральных менеджеров
- (2 правильных ответа)

14. Комбинация \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ департаментизации создает возможность для оптимального разделения управленческого труда.

- а) линейной
  - б) дивизиональной
  - в) функциональной
  - г) отделенческой
- (2 правильных ответа)

15. В условиях дивизиональной организационной структуры управления могут проявляться такие ее недостатки, как ...

- а) дублирование решений
  - б) превышение норм управляемости
  - в) неустойчивость к воздействию среды
  - г) избыток согласования
- (2 правильных ответа)

16. Практика зарубежных компаний показывает, что если руководство пытается преодолеть растущую сложность управления, оно идет по пути ...

- а) формирования единой информационной базы
- б) разработки быстродействующих систем управления

- в) отказа от планирования в пользу интуиции и опыта
  - г) разработки системы корпоративных норм
- (2 правильных ответа)

17. Эффективность функционирования матричной структуры управления определяется ...

- а) ясностью поставленных целей
  - б) распределением ресурсов
  - в) пониманием целей на всех уровнях управления
  - г) узкой специализацией персонала
- (2 правильных ответа)

18. Организация, состоящая из \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_, представляет собой так называемую адхократическую структуру.

- а) относительно слабо связанных между собой групп специалистов высшей квалификации
  - б) стратегических хозяйствующих центров
  - в) промышленно-производственного персонала существующих подразделений
  - г) незначительного количества вспомогательного персонала
- (2 правильных ответа)

19. Программно-целевое управление используется предприятием при возникновении ситуаций ...

- а) обеспечивающих однородность выполнения сотрудниками обязанностей
  - б) выпадающих из традиционного режима функционирования
  - в) не имеющих аналогов в прошлом
  - г) приближенных к реальности
- (2 правильных ответа)

20. Гибкие (адаптивные) структуры управления, поддающиеся быстрой модификации, необходимы для того, чтобы организация имела возможность ...

- а) внедрять новые технологические решения
- б) избавиться от лишней работы
- в) реагировать на изменения внешних условий

г) передать другим подразделениям неинтересные и срывающиеся задачи

(2 правильных ответа)

21. С точки зрения жизненного цикла продукции (технологии, спроса) управление проектом наиболее целесообразно осуществлять на стадии ...

а) внедрения проекта в производство

б) фундаментальных исследований

в) коммерциализации проекта

г) НИОКР

(2 правильных ответа)

22. От руководителей проектов требуется не только \_\_\_\_\_, но и \_\_\_\_\_ данной организации.

а) изучение потребностей рынка продукта проекта

б) умелое управление всеми стадиями жизненного цикла разработки

в) учет роли, которую играет разработка в сети проектов

г) параллельно разрабатывать несколько проектов

(2 правильных ответа)

23. С точки зрения широты ассортимента и темпов обновления продукции управление проектом наиболее целесообразно при ...

а) продолжительном жизненном цикле продукции (технологии, спроса)

б) сравнительно широком ассортименте продукции

в) высоких темпах обновления продукции (технологии, спроса)

г) сравнительно узком ассортименте продукции

(2 правильных ответа)

24. В многопрофильных организациях, особенно на период решения программных задач, относящихся к инновационной сфере, объединяются \_\_\_\_\_ или \_\_\_\_\_

а) отдельные виды деятельности из существующих подразделений

б) существующие подразделения

в) создаваемые вновь подразделения

- г) консалтинговые группы  
(2 правильных ответа)

25. Программно-целевая структура – это временная организация подчиненности \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_, ориентированная на решение конкретной проблемы.

- а) центров прибыли
- б) центров ответственности
- в) подразделений
- г) отдельных сотрудников

26. Аппарат управления – это ...

- а) группа работников, связанных определенными отношениями в управлении, состоящая из первичных групп
- б) планово-экономический и финансовый отдел фирмы
- в) совокупность консультантов и помощников генерального директора
- г) совет директоров

27. В линейно-функциональной структуре управления службы и подразделения находятся ...

- а) в строгой иерархической подчиненности
- б) в двойном подчинении у линейных и функциональных менеджеров
- в) автономны в своих решениях
- г) подчиняются непосредственно генеральному директору

28. Недостатком матричной структуры является ...

- а) подотчетность двум или более руководителям
- б) стимулирование кооперации функциональных специалистов
- в) высокая степень доступности специализированных знаний и навыков
- г) приобретение сотрудниками разнообразного опыта

29. К организационным структурам управления относятся ...

- а) технократические
- б) органические
- в) дивизиональные



г) социальные

30. К гибким можно отнести \_\_\_\_\_ организационную структуру.

а) линейно-функциональную

б) линейно-штабную

в) дивизиональную

г) матричную

## **5 КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Информация и ее виды: функциональная, координационная, оценочная.
2. Эффективная коммуникация. Уровни эффективного общения.
3. Функции и назначение управленческого общения.
4. Сравнительная характеристика видов коммуникаций в организации.
5. Организационная культура: сущность, виды характеристика.
6. Характеристика факторов, определяющих организационную культуру.
7. Характеристика субъективной и объективной организационной культуры.
8. Анализ современного технического обеспечения коммуникационных процессов в организации.
9. Сравнительный анализ современных информационных систем управления.
10. Психологические приемы достижения расположения подчиненных (межличностная аттракция).

### **Вопросы для обсуждения**

1. Перечислите и дайте характеристику этапам коммуникационного процесса.
2. Перечислите виды коммуникационных сетей.
3. Выделите особенности прохождения информационных потоков в коммуникационных сетях различного типа.
4. Выделите наиболее эффективные приемы устранения коммуникативных барьеров.
5. Проанализируйте эффективность применения различных способов делового общения.
6. Охарактеризуйте влияние современных технических средств на эффективность коммуникационных процессов.
7. Раскройте сущность понятия «организационная культура».
8. Выделите основные факторы, определяющие организационную культуру.
9. Сформулируйте отличия между субъективной и объективной

организационной культурой.

10. Раскройте сущность понятий «корпоративная культура», «профессиональной этикой».

### **Темы научных работ и докладов-презентаций**

1. Эволюция видов и форм коммуникаций.
2. Вербальная коммуникация.
3. Невербальная коммуникация.
4. Кинесика и проксемика в деловых переговорах.
5. Коммуникационные барьеры и их преодоление.
6. Предпосылки возникновения организационной культуры.
7. Особенности взаимодействия менеджмента и культуры.
8. Национальная культура России.
9. Имидж организации и имидж человека.
10. Искусство общения в работе менеджера.

### **Темы для дискуссий**

1. Неформальные коммуникации в организации и управление ими.
2. Особенности применения параязыка в России и за рубежом.
3. Коммуникации в организации (на примере организации или отдела).
4. Невербальные средства коммуникации в деятельности организации.
5. Вербальные средства коммуникации в деятельности организации.
6. Опишите правила организации различных форм делового общения.
7. Опишите управленческую культуру, принципы и ценности организации в которой вы хотели бы работать в будущем.

### **Тестовые задания**

1. В менеджменте информация, закодированная с помощью символов в коммуникационном процессе, называется ...
  - а) посланием
  - б) сообщением
  - в) каналом связи

г) шифром

2. Кодирование информации и выбор канала связи как этап коммуникационного процесса включает ...

- а) отбор информации для сообщения
- б) формирование идеи
- в) формирование сообщения
- г) передачу сообщения

3. В менеджменте одной из основных преград организационных коммуникациях является ...

- а) неумение слушать
- б) обмен невербальной информацией
- в) искусство общения
- г) информационная перегрузка

4. Формулирование идеи как этап коммуникационного процесса включает ...

- а) отбор информации для кодирования
- б) создание сообщения
- в) кодирование информации
- г) выбор канала связи

5. В теории менеджмента примером вертикальной связи в коммуникационной сети являются коммуникации между ...

- а) начальником отдела кадров и начальником отдела сбыта
- б) главным бухгалтером и начальником отдела кадров
- в) мастером и рабочим
- г) начальником отдела кадров и маркетологом

6. В менеджменте средством передачи информации в коммуникационном процессе является ...

- а) сообщение
- б) канал связи
- в) символ
- г) послание

7. В менеджменте перевод символов отправителя в мысли получателя в коммуникационном процессе называется ...

- а) кодированием
- б) передачей сообщения
- в) декодированием
- г) обратной связью

8. Возможное искажение в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации ...

- а) сигнала
- б) приемника
- в) передатчика
- г) шума

9. К основным типам психологического воздействия императивного делового общения относятся ...

- а) побуждение
  - б) одобрение
  - в) принуждение
  - г) поощрение
- (2 правильных ответа)

10. При непосредственной форме общения используются два вида коммуникаций ...

- а) формальные
  - б) вербальные
  - в) невербальные
  - г) неформальные
- (2 правильных ответа)

11. Поведение внимательного слушателя в процессе делового общения характеризуется следующими действиями ...

- а) создает благоприятную атмосферу беседы
- б) вызывает у собеседника апатию
- в) побуждает собеседника к уклонению от основных идей беседы
- г) располагает собеседника к высказыванию

12. В менеджменте демократический деловой стиль характеризуется ...

- а) поддержанием дистанции
  - б) определением характера общения ситуацией
  - в) равноправием участников
  - г) неформализацией общения
- (2 правильных ответа)

13. В соответствии с нравственными требованиями менеджера, к конкретным нравственным качествам относятся ...

- а) принципиальность
  - б) профессиональная честность
  - в) щедрость
  - г) великодушие
- (2 правильных ответа)

14. Примерами проявления социальной ответственности организаций являются ...

- а) информирование организацией населения, проживающего вблизи ее расположения, о возможных опасностях производства и мерах предосторожности
  - б) следование организацией конкретным законам и нормам государственного регулирования
  - в) соблюдение организацией минимальных требований по безопасности продукции
  - г) принятие в штат организации более 20 % представителей национальных меньшинств
- (2 правильных ответа)

15. В менеджменте примерами опосредованной формы общения являются ...

- а) передача предложений о намерениях сотрудничества факсом
  - б) деловая встреча
  - в) сообщение электронным письмом
  - г) собеседование у директора при приеме на работу
- (2 правильных ответа)

16. В менеджменте факторами воздействия на собеседника в процессе непосредственного общения являются ...

- а) достаточность информации по обсуждаемой теме
  - б) удовлетворенность работников организации своим трудом
  - в) морально-психологический климат в коллективе
  - г) содержание беседы
  - д) авторитет инициатора беседы
- (3 правильных ответа)

17. Социальная ответственность организаций предполагает ...

- а) реализацию социальных ожиданий потребителей
  - б) развитие интеграционных связей и глобализацию экономики
  - в) обеспечение благоприятных для предпринимательства долгосрочных перспектив
  - г) обеспечение международных экономических контактов
- (2 правильных ответа)

18. Организационная культура представляет собой совокупность наиболее важных для организации ...

- а) стратегий
  - б) ценностей
  - в) символов
  - г) целей
- (2 правильных ответа)

19. «Консультативный» тип организационной культуры в классификации Р. Акоффа свойственен таким организациям, как ...

- а) учебное заведение
  - б) творческий союз
  - в) лечебное заведение
  - г) шахматный клуб
- (2 правильных ответа)

20. Организационная культура представляет собой совокупность наиболее важных для организации ...

- а) ценностей
- б) стратегий
- в) целей

г) символов  
(2 правильных ответа)

21. Основными свойствами организационной культуры являются ...

а) субъективность взглядов  
б) ранжирование ценностей  
в) индивидуальный подход  
г) совместная работа  
(2 правильных ответа)

22. Основными функциями организационной культуры являются ...

а) контрольная  
б) охранная  
в) ориентирующая  
г) стимулирующая  
д) мотивирующая  
(3 правильных ответа)

23. К объективным элементам организационной культуры относятся ...

а) лозунги фирмы  
б) товарный знак  
в) внешний вид сотрудников  
г) истории о лидерах фирмы  
(2 правильных ответа)

24. При формировании организационной культуры по Э. Шайну в процессе внешней интеграции решаются проблемы ...

а) идеологии  
б) стратегии  
в) религии  
г) миссии  
(2 правильных ответа)

25. В классификации организационных культур С. Хонди выделяют культуру ...

а) цели



- б) роли
  - в) власти
  - г) лидера
- (2 правильных ответа)

26. Основными функциями организационной культуры являются ... (2 правильных ответа)

- а) прогнозирующая
- б) стимулирующая
- в) адаптивная
- г) интегрирующая

27. Повышению эффективности коммуникационного процесса в большей степени способствует...

- а) барьер коммуникационного процесса
- б) его бюрократизация
- в) регулирование информационных потоков
- г) латеральное мышление

28. К требованиям, предъявляемым к управленческой информации, не относится...

- а) образность
- б) адресность
- в) оперативность
- г) достоверность

29. Поток информации, поступающей от объекта к субъекту управления, называется ...

- а) интегральной связью
- б) коммуникационной сетью
- в) обратной связью
- г) прямой связью

30. Снижение эффективности коммуникаций в организации является следствием...

- а) наличия обратной связи
- б) нарушения нормы управляемости
- в) наличия коммуникационных барьеров
- г) отсутствия коммуникационных барьеров

## **6 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Типы решений и требования, предъявляемые к ним
2. Методы принятия решений. Матрица принятия решений
3. Уровни принятия решений: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный
4. Этапы принятия решений: установление проблемы, выявление факторов и условий, разработка решений, оценка и принятие решений

### **Вопросы для обсуждения**

1. Перечислите основные виды принятия управленческих решений.
2. Выделите основные этапы процесса принятия управленческих решений.
3. Охарактеризуйте суть неформальных методов принятия решений.
4. Охарактеризуйте суть коллегиальных методов принятия решений.
5. Охарактеризуйте суть коллективных методов принятия решений.
6. Выделите и охарактеризуйте основные модели принятия решений в организации.
7. Выделите основные подходы к принятию управленческих решений.
8. Перечислите факторы, влияющие на качество управленческих решений.

### **Темы научных работ и докладов-презентаций**

1. Повышение эффективности процесса выработки и принятия управленческого решения.
2. Принятие решений на высшем уровне управления.
3. Принятие решений на среднем уровне управления.
4. Принятие решений на низшем уровне управления.
5. Оперативное, тактическое и стратегическое принятие решений.
6. Эволюция методов принятия управленческих решений.

7. Диагностика как инструмент принятия решения.
8. Характеристика факторов и среды принятия решения.

### **Темы для дискуссий**

1. Укажите основные задачи руководства организации для повышения инновационной активности персонала.
2. Выделите основные проблемы организации выработки коллегиального решения.
3. Выделите основные проблемы организации выработки коллективного решения.
4. Выделите основные проблемы организации выработки неформального решения.
5. Охарактеризуйте особенности метода Дельфи: достоинства и недостатки.
6. Проведите сравнительный анализ подходов к принятию решений.

### **Тестовые задания**

1. Всесторонняя обоснованность как требование к управленческому решению подразумевает ...
  - а) согласование решения с решениями вышестоящего уровня управления и ранее принятыми решениями
  - б) соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающим решение
  - в) необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов
  - г) соответствие решения потребностям и задачам управления в организации
  
2. Метод изучения объекта путем создания и исследования его копии, замещающей оригинал с определенных сторон, интересующих познание, называется ...
  - а) аналогией
  - б) анализом
  - в) абстрагированием
  - г) моделированием

3. Конкретность как требование к управленческому решению подразумевает ...

а) необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов

б) соответствие решения потребностям и задачам управления в организации

в) четкую проработку целей, методов, способов реализации, временных и пространственных характеристик

г) соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающим решение

4. Проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения в менеджменте называется ...

а) синтезом

б) дедукцией

в) экспертизой

г) абстрагированием

5. Правомерность как требование к управленческому решению подразумевает ...

а) соответствие решения потребностям и задачам управления в организации

б) согласование решения с решениями вышестоящего уровня управления и ранее принятыми решениями

в) необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов

г) соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающим решение

6. Метод исследований, основанный на том, что при изучении некоторого явления или процесса не учитываются его несущественные стороны и признаки, называется ...

а) дедукцией

б) индукцией

в) абстрагированием

г) синтезом

7. Подчиненность главной цели как требование к управленческому решению подразумевает ...

а) необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов

б) согласование решения с решениями вышестоящего уровня управления и ранее принятыми решениями

в) соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающим решение

г) соответствие решения потребностям и задачам управления в организации

8. Метод принятия решений, при котором на основе сходства объектов в одних признаках делают вывод об их сходстве в других, называется ...

а) синтезом

б) дедукцией

в) аналогией

г) абстрагированием

9. Метод соединения различных элементов, сторон объекта в единое целое (систему) называется ...

а) анализом

б) индукцией

в) моделированием

г) синтезом

10. Прогнозирование на основании фактической информации о прошлом и настоящем развитии объекта на стадии разработки альтернатив означает применение \_\_\_\_\_ методов.

а) фактографических

б) экспертных

в) интуитивных

г) синектических

11. Решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта резко возрастает, называются ...

а) асинергетическими

- б) стабилизационными
- в) синергетическими
- г) ординарными

12. На совещании в службе управления логистикой сотрудниками была сформулирована конкретная проблема. Затем проведено выдвижение альтернатив ее решения без допущения критики. Выдвинутые идеи были тщательно обработаны и проанализированы, в итоге было выбрано решение. В данной ситуации для разработки управленческого решения был использован метод ...

- а) «мозгового штурма»
- б) Дельфи
- в) сценариев
- г) комиссий

13. Формализация управленческого решения означает ...

- а) принятие решения на основе экспертных методов
- б) интуитивное принятие решения
- в) принятие решения по заранее составленному алгоритму
- г) коллективное принятие решения

14. В принятии управленческих решений выделение частных выводов на основе знания каких-то общих положений называется ...

- а) индукцией
- б) редукцией
- в) диверсификацией
- г) дедукцией

15. Решения относительно набора действий, направленных на достижение целей организации посредством ее приспособления к изменениям внешней среды, называются ...

- а) стабилизационными
- б) текущими
- в) стратегическими
- г) оперативными

16. Решения, принимающиеся для обеспечения нахождения организации в области управляемых или допустимых состояний, называются ...

- а) перспективными
- б) стабилизационными
- в) оперативными
- г) стратегическими

17. Методом принятия управленческих решений в условиях полной неопределенности или ситуации, когда противник противодействует сознательно, называется методом ...

- а) Дельфи
- б) Исикавы
- в) абстрагирования
- г) теории игр

18. Самые современные школы менеджмента базируются на использовании:

- а) алгоритмов принятия динамических управленческих решений
- б) нейронных компьютерных технологий управления
- в) экономико-математических методов и моделей
- г) методов нормирования труда

19. Потребность в критериях отбора окончательного варианта управленческого решения возникает, когда ...

- а) имеется один вариант решения
- б) имеется несколько вариантов решения
- в) необходимо быстрое принятие управленческого решения
- г) нет решения проблемы

20. Интуитивное принятие решения основано на:

- а) точном расчете
- б) разработке экономико-математической модели
- в) способности руководителя предполагать, предвидеть, предугадывать
- г) использовании научных методов разработки

21. Рациональные способы принятия решения основаны на:

- а) общих знаниях
- б) здравом смысле
- в) опыте жизни
- г) использовании научных методов разработки и объективных критериев отбора

22. По степени сложности управленческие решения подразделяются на простые, сложные и ...

- а) общие
- б) уникальные
- в) коллективные
- г) специальные

23. По длительности действия управленческие решения делятся на ...

- а) долгосрочные, стратегические, повторяющиеся
- б) стратегические, тактические, оперативные
- в) среднесрочные, многоуровневые, оперативные
- г) тактические, краткосрочные, индивидуальные

24. По способу принятия управленческие решения подразделяются на ...

- а) интуитивные, адаптационные, рациональные
- б) альтернативные, вероятностные, однозначные
- в) внешние, внутренние
- г) рекомендательные, ориентирующие, директивные

25. По методу выработки управленческие решения подразделяются на ...

- а) шаблонные и творческие
- б) простые и сложные
- в) общие и специальные
- г) технические и экономические



26. По функциональному назначению управленческие решения подразделяются на ...

- а) организационные, регулирующие, коллективные
- б) координирующие, активизирующие, творческие
- в) контролирующие, рекомендательные, регулирующие
- г) организационные, координирующие, регулирующие, активизирующие, контролирующие

27. По степени обязательности исполнения управленческие решения подразделяются на:

- а) директивные, рекомендательные, инициативные
- б) директивные, рекомендательные, ориентирующие
- в) рекомендательные, ориентирующие, долгосрочные
- г) ориентирующие, среднесрочные, внутренние

28. По степени влияния на будущее организации управленческие решения подразделяются на ...

- а) инициативные и предписанные
- б) среднесрочные и долгосрочные
- в) стратегические и тактические
- г) внутренние и внешние

29. Существуют следующие уровни принятия решений по М. Вудкоку и Д. Френсису:

- а) рутинный, селективный, адаптационный, инновационный
- б) рутинный, селективный, технологический, оперативный
- в) селективный, адаптационный, творческий, индивидуальный
- г) адаптационный, инновационный, коллективный, системный

30. К методам реализации управленческих решений предъявляются такие требования, как ...

- а) практическая приемлемость, экономичность, точность, надежность
- б) организованность, своевременность, ориентация на личный опыт
- в) ориентация на сиюминутный результат
- г) ориентация на личный опыт, интуицию, вдохновение

## **7 ВЛАСТЬ И РУКОВОДСТВО. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Власть и влияние
2. Власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; влияние через традиции; власть примера
3. Методы влияния, их содержание. Лидерство и власть
4. Стили руководства в управлении. Управленческая решетка
5. Имидж менеджера. Психологическая характеристика руководителя как основа нормальной обстановки в коллективе
6. Конфликт как органическая ситуация жизни общества и организации
7. Конфликты в коллективе и пути их преодоления
8. Причины и виды конфликтов. Методы управления конфликтами. Последствия конфликтов
9. Природа и причины стрессов. Взаимосвязь конфликта и стресса. Позитивные и негативные стрессы. Методы снятия стресса

### **Вопросы для обсуждения**

1. Дайте понятие и перечислите основы власти.
2. Выделите основные подходы к руководству людьми.
3. Охарактеризуйте основные стили руководства.
4. Охарактеризуйте суть таких понятий, как власть и лидерство.
5. Разделите личностные и профессиональные качества менеджера.
6. Опишите особенности таких понятий как личное влияние и авторитет менеджера.
7. Выделите сущность и дайте понятие основным стилям руководства.
8. Опишите основные формы власти.
9. Выделите факторы, влияющие на формирование стиля руководителя.
10. Перечислите основные виды конфликтов.
11. Выделите формы и уровни производственных конфликтов.
12. Охарактеризуйте развитие конфликта как процесса.
13. Предложите стратегию преодоления конфликта.
14. Выделите основные методы преодоления конфликта.

15. Охарактеризуйте четыре аспекта социально-психологического изучения конфликта: структура конфликта, его динамика, функции, типология.

16. Охарактеризуйте элементный состав конфликта: стороны (участники) конфликта, условия протекания, образы конфликтных ситуаций, возможные действия участников, исходы конфликтных действий.

17. Опишите стили решения конфликта: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы.

### **Темы научных работ и докладов-презентаций**

1. Формальные и неформальные факторы лидерства. Проявление лидерства в стиле управления.

2. Тенденции развития стилей управления. Лидерство и повышение эффективности управления.

3. Власть и авторитет менеджера. Балансирование власти.

4. Управление неформальной организацией. Проблемы, связанные с неформальными организациями.

5. Особенности эталонной власти. Понятие о харизме и ее основных формах. Признаки харизматического лидера.

6. Характеристика законной власти. Сильные и слабые стороны различных форм власти.

7. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.

8. Возникновение, проявление и разновидности конфликтов. Влияние конфликтов на управление.

9. Регулирование социально-психологического климата в коллективе.

10. Роль группы в поведении и деятельности человека. Формирование групп. Взаимодействия в группе и в организации.

### **Темы для дискуссий**

1. Выделите основные требования к личности руководителя.

2. Охарактеризуйте труд менеджера и выделите его особенности.

3. Выделите требования к квалификации менеджера.

4. Проведите оценку современного российского менеджера.

5. Выделите проблемы, связанные с появлением неформальных организаций.

6. Укажите основные этапы и возможные способы разрешения конфликтных ситуаций.

7. Выделите основные проблемы при прогнозировании конфликта.

8. Охарактеризуйте особенности поведения руководителей и подчиненных в процессе разрешения конфликта.

### **Тестовые задания**

1. Если руководитель привлекателен для персонала и работники подчиняются ему из личных симпатий и стремления к подражанию, то в этом случае используется \_\_\_\_\_ власть.

- а) законная
- б) экспертная
- в) эталонная
- г) формальная

2. В менеджменте метод эмоционального влияния, предполагающий усвоение и дальнейшее использование действий, поступков, манеры поведения и способа мышления других лиц, называется ...

- а) внушением
- б) подражанием
- в) убеждением
- г) влиянием

3. К положительным сторонам власти, основанной на принуждении, относится ...

- а) формирование положительных установок по отношению к личности менеджера
- б) высокая текучесть кадров вследствие жесткого контроля работников
- в) развитие творческой и деловой активности персонала
- г) достижение быстрого результата влияния, хотя и недостаточно устойчивого во времени

4. В менеджменте к источникам личностной основы власти можно отнести ...

- а) власть примера

- б) власть связей
- в) принуждение
- г) вознаграждение

5. Группа, созданная для выполнения регулярной функции как самостоятельное структурное подразделение организации, является ...

- а) неформальной
- б) формальной
- в) специальной
- г) закрытой

6. Согласно теории менеджмента, влияние с помощью примера наиболее эффективно при ...

- а) управлении новаторскими группами
- б) проведении работ высокой сложности
- в) стрессовых ситуациях в коллективе
- г) отношении творческого характера работ

7. Неопределенность относительно целей группы, ее структуры, истинного лидера и наиболее привлекательного типа поведения в ней характерны для такой стадии развития группы, как ...

- а) внутригрупповой конфликт
- б) начальная стадия формирования
- в) обеспечение сплоченности членов группы
- г) стадия наивысшей работоспособности и производительности

8. К профессиональным качествам руководителя, ориентированного на организацию, можно отнести ...

- а) компетентность, основанную на опыте и образовании
- б) высокие моральные стандарты
- в) высокий уровень внутренней культуры
- г) контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей

9. Одной из положительных сторон применения законной власти является ...

- а) идеализация любых решений менеджера
- б) отсутствие стимулов творческого подхода к работе
- в) формирование положительных установок по отношению к личности менеджера
- г) бесконфликтность управления из-за обезличивания власти

10. Формирование неформальных норм поведения и распределение ролей в группе характерны для такой стадии ее развития, как ...

- а) обеспечение сплоченности членов группы
- б) начальная стадия формирования
- в) внутригрупповой конфликт
- г) стадия наивысшей работоспособности и производительности

11. В поведенческих теориях лидерства при авторитарном стиле управления распределение ответственности определяется ...

- а) в соответствии с полномочиями
- б) полностью исполнителями
- в) полностью руководителем
- г) в соответствии с проявляемой инициативой

12. Система постоянно применяемых методов руководства в менеджменте называется \_\_\_\_\_ управления.

- а) стилем
- б) поведением
- в) приемами
- г) способами

13. В менеджменте недостатком авторитарного стиля управления является ...

- а) жесткий контроль за выполнением заданий
- б) сложность и многоступенчатость процесса установления целей
- в) единство действий в кризисной ситуации
- г) тенденция к сдерживанию инициативы

14. Способом доведения решений до исполнителя при авторитарном стиле управления является ...

- а) приказ

- б) просьба
- в) предложение
- г) совет

15. Решение, используемое при демократическом стиле управления, является ...

- а) оппортунистическим
- б) единоличным
- в) коллегиальным
- г) либеральным

16. В менеджменте структурный метод разрешения конфликта означает ...

- а) выработку определенной идеологии в организации
- б) разъяснение требований к работе
- в) создание нового подразделения для решения не решаемой проблемы
- г) ориентацию на правильные методы делегирования полномочий внутри организации

17. В менеджменте по степени проявления конфликты делятся на ...

- а) открытые
  - б) неизбежные
  - в) спонтанные
  - г) скрытые
- (2 правильных ответа)

18. К межличностным (воспитательным) способам управления конфликтами относятся ...

- а) система мотивации
  - б) беседа
  - в) психотренинг
  - г) подавление интересов конфликтующих
- (2 правильных ответа)

19. Для появления и развития конфликта необходимы такие две основные составляющие, как ...

- а) социальная среда конфликта
  - б) конфликтная ситуация
  - в) группа поддержки
  - г) инцидент
- (2 правильных ответа)

20. В менеджменте управление конфликтами включает \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ группы методов разрешения конфликтов.

- а) педагогические
  - б) юридические
  - в) экономические
  - г) административные
- (2 правильных ответа)

21. В менеджменте с точки зрения причин конфликтной ситуации выделяют ...

- а) конфликт целей
  - б) чувственный конфликт
  - в) конфликт восприятия
  - г) конфликт миссии
  - д) конфликт познания
- (3 правильных ответа)

22. Причинами чувственного конфликта могут являться ...

- а) неприятие ведения дел
  - б) расхождение во взглядах
  - в) раздражение стилем поведения
  - г) разное видение результата
- (2 правильных ответа)

23. В менеджменте разрешение конфликта обеспечиваются за счет ...

- а) подключения лоббистов
- б) исчерпания инцидента
- в) устранения конфликтной ситуации
- г) оппозиции конфликтующих сторон



(2 правильных ответа)

24. В менеджменте способами разрешения межличностных конфликтов являются ...

- а) общение
- б) альтернатива
- в) компромисс
- г) сглаживание

(2 правильных ответа)

25. Признаками деструктивных конфликтов являются ...

а) расширение конфликта  
б) угасание конфликта при исключении исходных причин  
в) рост ситуативных высказываний, агрессивных действий участников

- г) развитие взаимоотношений в конфликте
- д) независимость конфликта от исходных причин

(3 правильных ответа)

26. Предконфликтная стадия развития конфликта выполняет функции ...

- а) предупреждения
- б) урегулирования
- в) предвидения
- г) разрешения

(2 правильных ответа)

27. В теории менеджмента выделяют три типа поведения оппонентов в конфликтах ...

- а) агрессивный
- б) конформистский
- в) конструктивный
- г) пассивный
- д) деструктивный

(3 правильных ответа)

28. В теории менеджмента конфликты в зависимости от продолжительности протекания делятся на ...

- а) оперативные

- б) длительные
  - в) затяжные
  - г) текущие
  - д) кратковременные
- (3 правильных ответа)

29. Совокупность действий и методов воздействия на деятельность людей с целью побуждения их к достижению организационных целей называется \_\_\_\_\_ управления.

- а) механизмом
- б) приемом
- в) функцией
- г) методом

30. Руководитель должен в любом случае делегировать ...

- а) рутинную работу
  - б) подготовительную работу
  - в) задачи особой важности
  - г) необычные, исключительные дела
- (2 правильных ответа)

## **8 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Порядок проведения аттестации работников
2. Функции служб по работе с персоналом
3. Подготовка, использование и повышение квалификации персонала
4. Опыт зарубежной системы подготовки персонала
5. Трансформация системы подготовки специалистов в нашей стране и направления ее совершенствования

### **Вопросы для обсуждения**

1. Классифицируйте персонал по различным критериям.
2. Перечислите основные требования в рамках управления персоналом.
3. Охарактеризуйте основные этапы кадрового планирования.
4. Сформулируйте оперативный план работы с персоналом.
5. Разделите использование экономических, организационно-распорядительных и социально-психологических методов управления.
6. Предложите концепцию создания современной культуры организации.
7. Выделите этапы развития этики делового общения.
8. Опишите понятие «профессионализация менеджмента».

### **Темы научных работ и докладов-презентаций**

1. Кадровое планирование, набор и отбор персонала в организацию.
2. Мотивация и стимулирование труда персонала. Система традиционной и нетрадиционной компенсации.
3. Управление деловой карьерой персонала в организации и работа с кадровым резервом.
4. Развитие практики кадрового менеджмента в мире и в России.
5. Создание современной системы мотивации труда в организации.
6. Этика делового общения.

### **Темы для дискуссий**

1. Выделите основные требования к управлению персоналом в организации.
2. Охарактеризуйте этапы деловой карьеры персонала в организации.
3. Проведите оценку современной системы мотивации труда в организации на основе изучения и учета основных потребностей работников и особенностей их психологии.
4. Приведите особенности формального и неформального управления.

### **Тестовые задания**

1. Суть концепции «управление с помощью согласования цели» заключается в том, что цели предприятия могут быть достигнуты лишь тогда, когда они распределены между \_\_\_\_\_ и между ...

- а) всеми отдельными иерархическими уровнями
  - б) звеньями управления
  - в) работниками этих уровней
  - г) ступенями управления
- (2 правильных ответа)

2. Согласно концепции руководства персоналом, «управление путем контроля отклонений и вмешательство руководителя в исключительных случаях» сотрудники принимают решения самостоятельно до тех пор, пока они \_\_\_\_\_ или \_\_\_\_\_

- а) удовлетворены условиями труда
  - б) не превысят своих полномочий
  - в) не допустят отклонения от ожидаемых результатов
  - г) не изменят своего статуса в организации
- (2 правильных ответа)

3. Согласно теории менеджмента, управленческий персонал можно классифицировать на ... (2 правильных ответа)

- а) служащих
- б) специалистов
- в) рабочих
- г) руководителей

4. Результативность системы управления персоналом зависит от ...

а) умения руководителей использовать зарубежный и отечественный опыт

б) активного участия в ее деятельности всех руководителей организации

в) знания теорий управления персоналом

г) знания принципов управления персоналом всеми работниками

(2 правильных ответа)

5. Сущность управления человеческими ресурсами заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании, добытое в конкурентной борьбе, которых нужно \_\_\_\_\_ наравне с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей компании.

а) контролировать

б) развивать

в) размещать

г) учитывать

(2 правильных ответа)

6. Эффективность трудовой деятельности рассчитывается как соотношение результата и затрат, то есть ...

а) затрат на личное потребление

б) прироста национального богатства

в) прироста общественного богатства от трудовой деятельности

г) заработной платы

(2 правильных ответа)

7. Косвенный характер управленческого воздействия относится к \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ методам управления персоналом.

а) организационно-распорядительным

б) экономическим

в) социально-психологическим

г) административным

(2 правильных ответа)

8. Косвенное воздействие на персонал осуществляется посредством ...

- а) интересов
  - б) стимулов
  - в) приказов
  - г) распоряжений
- (2 правильных ответа)

9. Одной из задач организации деятельности по управлению кадрами является адаптация сотрудника, определяемая как ...

а) наставничество, создание специальных тренажеров, тренировка методам труда

б) скорейшее введение работника в обстановку на рабочем месте, знакомство с принципами и традициями в деятельности предприятия, начальное обучение

в) организация обучения персонала, аттестация кадров, согласование правил оплаты труда

г) подбор резерва, рассмотрение трудовых взаимоотношений и юридическое консультирование

10. Учетно-контрольное направление кадровой работы в организации предполагает решение такой задачи, как \_\_\_\_\_ работников.

- а) расстановка
- б) оценка работы
- в) увольнение
- г) работа с письменными обращениями

11. Технология изучения требований профессии к личным качествам, психофизиологическим характеристикам, социально-психологическим показателям, природным задаткам и способностям, профессиональным знаниям и умениям, состоянию здоровья носит название ...

- а) психогеометрией
- б) ротацией
- в) наставничеством
- г) профессиографией

12. Реализация \_\_\_\_\_ функции управления персоналом подразумевает создание руководителем атмосферы своеобразного психологического комфорта в коллективе.

- а) психотерапевтической
- б) воспитательной
- в) арбитражной
- г) экспертно-консультативной

13. К функциям кадровой службы крупной организации в сфере обучения персонала относится(-ятся) ...

- а) взаимодействие с пенсионным фондом
- б) обеспечение инструкторами
- в) консультации по вопросам оплаты труда
- г) планирование персонала

14. Перемещение работника с одной должности на другую с целью ознакомления с новыми направлениями работы, приобретения новых навыков называется ...

- а) ротацией
- б) тренингом
- в) наставничеством
- г) инструктажем

15. Экспертно-консультативная функция управления персоналом может реализовываться руководителем посредством ...

- а) личного примера профессиональной компетентности
- б) урегулирования спорных ситуаций
- в) делегирования полномочий
- г) применения взысканий

16. Одной из основных задач кадрового планирования персонала является ...

- а) обеспечение развития персонала в соответствии с будущими потребностями организации
- б) адаптация кадров в коллективах
- в) изучение социальной направленности в коллективе
- г) заключение коллективных договоров

17. Перемещение работников является задачей \_\_\_\_\_ направления кадровой работы в организации.

- а) отчетно-аналитического
- б) планово-регулятивного
- в) учетно-контрольного
- г) организационно-методического

18. Оценка деловых и личностных качеств руководителей при отборе кандидатов на вакантную должность отражается ...

- а) диаграммой
- б) гистограммой
- в) галограммой
- г) социограммой

19. Работа с письменными обращениями работников ведется в рамках \_\_\_\_\_ направления кадровой работы в организации.

- а) учетно-контрольного
- б) организационно-методического
- в) координационно-информационного
- г) планово-регулятивного

20. Работника организации повысили в должности, назначив начальником смежного отдела (регионального филиала). В этом случае для работника будет характерна \_\_\_\_\_ трудовая адаптация к условиям труда.

- а) внешняя
- б) вторичная
- в) первичная
- г) внутренняя

21. Руководитель на личном примере разъяснил и доказал своим подчиненным действенность приемов тайм-менеджмента. В этой ситуации в управлении персоналом он реализовал \_\_\_\_\_ функцию.

- а) арбитражную
- б) воспитательную
- в) психотерапевтическую
- г) дисциплинарную



22. Иметь полное представление о персонале предприятия только по документам личных дел невозможно, поэтому служба управления кадрами организует ...

- а) корпоративные мероприятия
- б) сбор информации о сотруднике
- в) специальные мероприятия по изучению состояния сотрудников
- г) собеседования с руководителями

23. Оценка работы работников производится в рамках реализации \_\_\_\_\_ направления кадровой работы в организации.

- а) отчетно-аналитического
- б) планово-регулятивного
- в) организационно-методического
- г) учетно-контрольного

24. Привлечение в организацию работников, не связанных в настоящее время с ней трудовыми отношениями, является набором персонала из \_\_\_\_\_ источников.

- а) внутренних
- б) основных
- в) специальных
- г) внешних

25. В практике менеджмента одной из основных задач процесса повышения квалификации и развития руководителей является ...

- а) повышение заработной платы руководителям
- б) выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей
- в) обеспечение карьерного роста руководителей
- г) возможность самовыражения руководителя

26. Изучение социальной напряженности относится к функциям такого подразделения кадровой службы крупной организации, как сектор \_\_\_\_\_.

- а) охраны труда и техники безопасности
- б) профориентации и адаптации
- в) трудовых отношений
- г) стратегического управления персоналом

27. Цель обучения персонала – обеспечение организации достаточным количеством людей с навыками и способностями ...

- а) приносящими уникальность организации
- б) позволяющими освоить новые функции
- в) необходимыми для их самореализации
- г) необходимыми для достижения целей организации

28. Одной из основных задач кадрового планирования персонала является ...

- а) привлечение необходимого и сокращение излишнего персонала
- б) профессиональная ориентация и адаптация персонала
- в) оценка эффективности труда персонала
- г) контроль и корректировка обучения персонала

29. К источникам кадрового резерва организации не относятся ...

- а) руководители нижнего уровня
- б) временно нанятые неквалифицированные работники
- в) заместители руководителей подразделений
- г) дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих

30. Профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии представляет собой \_\_\_\_\_ карьеру.

- а) квалификационную
- б) монетарную
- в) статусную
- г) властную

## 9 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### Вопросы для самостоятельного изучения

1. Роль планирования в организации. Формы планирования
2. Основные стадии планирования
3. Процесс стратегического планирования: миссия и цели, анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон, анализ и выбор стратегии, управление реализацией стратегии, оценка стратегии
4. Тактическое (текущее) планирование. Основные этапы текущего планирования
5. Реализация текущих планов

### Вопросы для обсуждения

1. Опишите значение стратегического менеджмента.
2. Перечислите элементы внутренней среды организации и охарактеризуйте их.
3. Охарактеризуйте процесс стратегического планирования и его основные элементы.
4. Сформулируйте элементы внешней среды организации и сделайте их подробное описание.
5. Выделите сильные и слабые стороны на примере какой-либо организации.
6. Выделите этапы стратегического планирования на уровне организации.
7. Опишите процесс проведения SWOT-анализа.
8. Выделите основные разделы бизнес-плана и опишите их.

### Темы научных работ и докладов-презентаций

1. Стратегический менеджмент и эволюция систем управления.
2. Стратегические альтернативы, стратегическое планирование, стратегический контроль.
3. Стратегическое планирование. Выбор стратегии развития предприятия. Планирование развития потенциала организации.
4. Текущее планирование. Направления и ориентиры текущих планов. Исходные данные процесса планирования.
5. Бизнес-план фирмы. Структура и содержание. Организация работы по составлению бизнес-плана.

## **Темы для дискуссий**

1. Охарактеризуйте необходимость стратегического менеджмента.
2. Определите цели фирмы как способ объединения людей и важнейшую задачу стратегического менеджмента.
3. Сформулируйте стратегию внешнеэкономической деятельности предприятия.
4. Приведите основные проблемы и трудности стратегического управления.

## **Тестовые задания**

1. Развернутый план производства и реализации продукции называется ...
  - а) производственной мощностью
  - б) производственной программой
  - в) цепочкой создания продукции
  - г) кассовым бюджетом
  
2. Максимальная годовая производственная программа определяется \_\_\_\_\_ предприятия при максимальном использовании всех имеющихся ресурсов оборудования.
  - а) кадровым потенциалом
  - б) ресурсным потенциалом
  - в) производственной мощностью
  - г) емкостью рынка
  
3. Система аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии организации и ее окружения, лежащих в основе разработки планов, называется ...
  - а) прогнозом
  - б) программой
  - в) проектом
  - г) концепцией
  
4. Рабочий инструмент достижения поставленной цели, созданный на основе конъюнктурного прогноза среды хозяйствования и расписанный по исполнителям, времени и средствам, называется ...

- а) программой
- б) проектом
- в) расчетом
- г) планом

5. Р. Акофф выделяет \_\_\_\_\_ как вид планирования, основанный на таких принципах, как участие, непрерывность, координация и интеграция.

- а) интерактивизм
- б) реактивизм
- в) инактивизм
- г) преактивизм

6. Содержание \_\_\_\_\_ планирования состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка.

- а) среднесрочного
- б) внутрифирменного
- в) текущего
- г) перспективного

7. \_\_\_\_\_ планы содержат решения о том, как загружать производственные мощности организации в зависимости от меняющегося рыночного спроса.

- а) оперативные
- б) краткосрочные
- в) текущие
- г) производственные

8. Модель исследуемого объекта, записанная в математической форме, представляет собой ...

- а) аналитическую модель
- б) оптимизационную модель
- в) модель планирования
- г) модель прогнозирования

9. Основным объектом текущего планирования в организации является \_\_\_\_\_ деятельность и все те процессы, которые обеспечивают нормальные условия ее функционирования.

- а) коммерческая
- б) сбытовая
- в) производственная
- г) снабженческая

10. Базовая стратегия развития фирмы, предполагающая концентрацию на \_\_\_\_\_ или \_\_\_\_\_, называется стратегией специализации.

- а) конкурентной группе покупателей
  - б) дифференциации продукции
  - в) одном сегменте рынка
  - г) экономии на издержках
- (2 правильных ответа)

11. В концепцию стратегического управления не входит такой элемент, как ...

- а) решения органов государственной власти
- б) приоритеты
- в) система целей
- г) правила осуществления управленческих действий

12. Оперативному управлению соответствует \_\_\_\_\_ стиль поведения организации и \_\_\_\_\_ тип реакции на изменения внешней среды.

- а) приростный
  - б) предпринимательский
  - в) инновационный
  - г) конкурентный
- (2 правильных ответа)

13. При разработке стратегии фирмы ориентируются на один из двух подходов: \_\_\_\_\_ или \_\_\_\_\_.

- а) «от будущего к настоящему»
- б) «курочка клюет по зернышку»
- в) «от прошлого к будущему»

г) «выше головы не прыгнешь»  
(2 правильных ответа)

14. Целями стратегического контроллинга являются ...

а) «отслеживание» движения организации к намеченной стратегической цели

б) принятие своевременных решений по оптимизации соотношения «затраты – прибыль»

в) создание управления достижением текущих целей организации

г) отслеживание выживаемости организации  
(2 правильных ответа)

15. Стратегический менеджмент – программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, ...

а) систем мотивации труда

б) возможностей предприятия

в) интересов владельцев и работающих

г) организационной культуры

(2 правильных ответа)

16. Между стратегическим и оперативным управлением нет жесткой границы: по мере сокращения продолжительности цикла управления в ходе реализации стратегических проектов \_\_\_\_\_ управление плавно переходит в ...

а) оперативное

б) индикативное

в) стратегическое

г) рефлексивное

(2 правильных ответа)

17. Организационные стратегии представляют собой набор \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_, реализующих системный подход к организации деятельности компании.

а) правил

б) законов

в) директив

г) методов

(2 правильных ответа)

18. Преемственность и взаимосвязь стратегического и оперативного управления акционерным обществом могут быть обеспечены ...

- а) контрольным пакетом акций
  - б) определением полномочий органов управления в уставе
  - в) участием членов правления в совете директоров
  - г) личными качествами менеджмента
- (2 правильных ответа)

19. \_\_\_\_\_ прогнозирование используется для объектов, развитие которых полностью или частично не поддается предметному описанию или математической формализации

- а) функционально-логическое
- б) экспертное
- в) структурное
- г) параметрическое

20. Экстраполяция как метод прогнозирования представляет собой...

- а) анализ последовательности чисел
- б) статистическую оценку, используемую для выяснения влияния независимой переменной на искомую величину
- в) предположение о повторении в будущем тенденции, имевшей место в прошлом
- г) построение регрессионных уравнений

21. Финансовый план (роспись доходов и расходов на определенный срок), который служит руководством и средством контроля над будущими операциями, называется в менеджменте...

- а) бизнес-план
- б) реестр
- в) калькуляция
- г) бюджет

22. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы планирования себестоимости, доходов, прибыли, рентабельности называется...



- а) стратегический маркетинговый план
- б) стратегический организационный план
- в) стратегический план производства
- г) стратегический финансовый план

23. Под стратегией организации в стратегическом менеджменте понимается...

- а) проект реструктуризации организации
- б) технико-экономическое обоснование деятельности организации
- в) бизнес-план внедрения нового продукта, технологии производства или социально-экономического метода управления
- г) комплексный план, предназначенный для осуществления миссии и достижения долгосрочных целей организации

24. Процесс стратегического управления организацией начинается с ...

- а) социально-экономической оценки стратегии
- б) анализа внутренней и внешней среды
- в) практической реализации стратегии
- г) разработки стратегии

25. Целью планирования деятельности организации является:

- а) обоснование затрат
- б) обоснование сроков
- в) определение целей, сил и средств
- г) обоснование численности работников

26. К качественным методам прогнозирования обращаются в случае...

- а) отсутствия возможности получить информацию другими методами
- б) нехватки информации, получаемой количественными методами прогнозирования
- в) ограниченных сроков, отведенных на решение проблемы
- г) отсутствия достаточных средств на разработку прогноза

27. К функциям стратегического уровня управления не относится ...

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

28. Виды стратегии роста предприятия в теории стратегического менеджмента не включают \_\_\_\_\_ рост.

- д) альтернативный
- е) диверсификационный
- ж) интеграционный
- з) интенсивный

29. Долгосрочное прогнозирование и стратегическое планирование ...

а) неразрывно связаны, представляют единую систему в стратегическом управлении организацией и являются необходимой основой инновационного менеджмента

б) представляют собой достаточно автономные области менеджмента и не влияют на инновационную политику организации

в) связаны между собой, но не связаны с инновациями в сфере менеджмента

г) зависят скорее от таланта менеджера, чем от плановых индикаторов

30. К внешним ситуационным факторам, влияющим на качество функционирования организации, относятся...

- а) структуры управления
- б) конкуренты
- в) цели и задачи
- г) кадры

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### Задание 1

На основе представленных ниже информационных данных и штатного расписания сельскохозяйственной организации разработайте и представьте графический вариант производственной, организационной и управленческой структуры хозяйства.

Исходные данные:

Сельскохозяйственное предприятие ООО «Восток», расположенное в центральной части Краснодарского края, специализируется на производстве продукции растениеводства и животноводства. Отрасль растениеводства хозяйства включает полеводство (возделываются озимая пшеница, озимый ячмень, кукуруза, сахарная свекла, подсолнечник), кормовые культуры собственного производства, овощеводство, садоводство. Отрасль животноводства представлена скотоводством (производятся молоко и мясо КРС), свиноводством и пчеловодством.

В качестве подсобного (промышленного) производства в хозяйстве действует пилорама и стройбригада, которая помимо ремонта и строительства производственных объектов также обслуживает нужды капитального строительства работников хозяйства. С целью обеспечения сельскохозяйственных животных полноценным рационом на предприятии помимо выращивания кормовых культур также своими силами осуществляют изготовление комбикормов.

Производственная инфраструктура ООО «Восток» представлена складским хозяйством (материальный склад, склад минеральных удобрений и ядохимикатов, склад семенного зерна, нефтесклад), машинным двором, ремонтной мастерской, автогаражом, заправкой ГСМ, электроцехом, стройцехом, насосной станцией, мехтоком.

В рамках социальной инфраструктуры можно выделить столовую для работников предприятия, фирменный магазин, продовольственный склад, два детских сада, дом культуры.

*Образец типового штатного расписания организации*  
**Общество с ограниченной ответственностью «Восток»**  
 Штатное расписание от « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**УТВЕРЖДЕНО**  
 приказом организации от « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № 17/2  
 штат в количестве \_\_\_ единиц(ы)

№ п/п	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория)	Количество, ед.	Тарифная ставка, руб.	Надбавки, руб.	Всего, руб.
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>Администрация</b>					
1	Руководитель	1			
2	Заместитель руководителя по производству	1			
3	Заместитель руководителя по сбыту продукции	1			
4	Секретарь	1			
5	Ст. диспетчер	1			
6	Диспетчер–оператор	1			
7	Заведующий хозяйством	1			
8	Заведующий материальным складом	1			
9	Юрисконсульт	1			
10	Инспектор по кадрам	1			
	Итого				
<b>Агрономическая служба</b>					
11	Главный агроном	1			
12	Агроном–семеновод	1			
13	Агроном–энтомолог	1			
14	Агрохимик	1			
	Итого				
<b>Зоотехническая служба</b>					
15	Главный зоотехник	1			
16	Зоотехник–селекционер	1			
17	Зоотехник по племенному учету	1			
	Итого				
<b>Ветеринарная служба</b>					
18	Главный ветврач	1			

Продолжение таблицы

<i>A</i>	<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
19	Ветврач–инфекционист (по эпизоотиям)	1			
	Итого				
Инженерно-техническая служба					
20	Главный инженер	1			
21	Инженер по ремонту с.-х. машин	2			
22	Заведующий гаражом	1			
23	Инженер по охране труда и технике безопасности	1			
	Итого				
Электрохозяйство					
24	Главный энергетик	1			
25	Электромеханик по ремонту оборудования	1			
26	Электромеханик по обслуживанию оборудования	1			
	Итого				
Стройбригада					
27	Старший инженер–строитель	1			
28	Техник–проектировщик	1			
	Итого				
Экономическая служба					
29	Главный экономист	1			
30	Старший экономист по труду	1			
31	Экономист	1			
	Итого				
Бухгалтерия					
32	Главный бухгалтер	1			
33	Заместитель главного бухгалтера	1			
34	Бухгалтер расчетного отдела	4			
35	Оператор ЭВМ	4			
36	Кассир	1			
	Итого				
Отделение № 1					
37	Управляющий отделением	1			
38	Бухгалтер отделения	1			
39	Бригадир ТПБ-1*	1			
40	Агроном	1			
41	Механик	1			
42	Рабочие	36			

Продолжение таблицы

<i>A</i>	<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
43	Заведующий МТФ-1** на отделе- лении № 1	1			
44	Ветврач	1			
45	Зоотехник	1			
46	Учетчик	1			
47	Рабочие	47			
48	Заведующий МТФ-2	1			
49	Ветврач	1			
50	Зоотехник	1			
51	Учетчик	1			
52	Рабочие	77			
53	Заведующий пчелофермой	1			
54	Ветврач	1			
55	Учетчик	1			
56	Рабочие	11			
	Итого				
Отделение № 2					
57	Управляющий отделением	1			
58	Бухгалтер отделения	1			
59	Бригадир ТПБ-2	1			
60	Агроном	1			
61	Механик	1			
62	Рабочие	41			
63	Заведующий МТФ-3	1			
64	Ветврач	1			
65	Зоотехник	1			
66	Учетчик	1			
67	Рабочие	50			
68	Заведующий МТФ-4	1			
69	Ветврач	1			
70	Зоотехник	1			
71	Учетчик	1			
72	Рабочие	44			
	Итого				
Отделение № 3					
73	Управляющий отделением	1			
74	Бухгалтер отделения	1			
75	Бригадир ТПБ-3	1			
76	Агроном	1			
77	Механик	1			
78	Рабочие	46			
79	Заведующий СТФ-1***	1			
80	Ветврач	1			

Продолжение таблицы

<i>A</i>	<i>I</i>	2	3	4	5
81	Зоотехник	1			
82	Учетчик	1			
83	Рабочие	61			
84	Заведующий СТФ-2	1			
85	Ветврач	1			
86	Зоотехник	1			
87	Учетчик	1			
88	Рабочие	51			
	Итого				
Отделение № 4					
89	Управляющий отделением	1			
90	Бухгалтер отделения	1			
91	Бригадир ТПБ-4	1			
92	Агроном	1			
93	Механик	1			
94	Рабочие	27			
95	Заведующий СТФ-3	1			
96	Ветврач	1			
97	Зоотехник	1			
98	Учетчик	1			
99	Рабочие	23			
100	Заведующий ПТФ-1****	1			
101	Ветврач	1			
102	Зоотехник	1			
103	Учетчик	1			
104	Рабочие	9			
	Итого				
	ВСЕГО				

\*ТПБ – тракторно-полеводческая бригада

\*\*МТФ – молочно-товарная ферма

\*\*\*СТФ – свиноводческая ферма

\*\*\*\*ПТФ – птицеводческая ферма

## Задание 2

На основе данных задания 1 и нижеприведенной информации провести анализ экономической эффективности существующей структуры управления.

Исходные данные:

- площадь сельскохозяйственных угодий – 9412 га;
- производственные затраты за год – 148674 тыс. руб.;

- полная себестоимость продукции за год – 100413 тыс. руб.;
- фонд оплаты труда работников за год – 45165 тыс. руб.;
- расходы на оплату труда работников управления за год – 9748 тыс. руб.;
- затраты на управление за год – 32567 тыс. руб.;
- стоимость валовой продукции за год – 282402 тыс. руб.;
- выручка от продажи продукции за год – 188268 тыс. руб.

Методические пояснения:

Результаты труда работников управления в большинстве случаев не поддаются прямому измерению и могут быть выражены только косвенно через конечные результаты работы всего предприятия.

Существует 4 группы показателей для оценки экономической эффективности управления.

### 1. Общие результативные показатели:

1.1. производство валовой продукции (выручки, прибыли от продаж) в расчете на 1 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.;

1.2. производство валовой продукции (выручки, прибыли от продаж) в расчете на 1 среднесписочного работника, тыс. руб.;

1.3. уровень производственной рентабельности ( $R_{пр}$ ), %:

$$R_{пр} = \frac{СВП - ПЗ}{ПЗ} \cdot 100, \quad (1)$$

где  $СВП$  – стоимость валовой продукции, тыс. руб.;

$ПЗ$  – производственные затраты, тыс. руб.;

1.4. уровень коммерческой рентабельности ( $R_{комм}$ ), %:

$$R_{комм} = \frac{B - СБ_{полн}}{СБ_{полн}} \cdot 100, \quad (2)$$

где  $B$  – выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

$СБ_{полн}$  – полная себестоимость продукции с учетом внепроизводственных и накладных расходов, тыс. руб.

### 2. Показатели производительности управленческого труда:

2.1 произведено валовой продукции на 1 работника аппарата управления, тыс. руб.;



2.2 получено выручки в расчете на 1 работника аппарата управления, тыс. руб.

2.3 получено прибыли в расчете на 1 работника аппарата управления, тыс. руб.

### **3. Показатели экономичности аппарата управления:**

3.1 удельный вес расходов на оплату труда работников аппарата управления в общехозяйственном фонде оплаты труда, %;

3.2 удельный вес затрат на управление в полной себестоимости продукции, %;

3.3 приходится основных работников хозяйства в расчете на 1 работника аппарата управления, чел.

### **4. Показатели организации структуры управления:**

4.1 фактическое соотношение между руководителями, специалистами и техническими исполнителями;

*Считается, что успешная работа аппарата управления предприятия возможна при условии, когда это соотношение равно 1:2:2, т.е. на 1<sup>го</sup> руководителя приходится не менее 2<sup>х</sup> специалистов и 2<sup>х</sup> технических исполнителей.*

4.2 число ступеней аппарата управления;

4.3 степень централизации функций общехозяйственного руководства и обслуживания, т.е. отношение числа административных работников централизованной части аппарата управления к общему числу административных работников управления ( $C_{ц}$ ):

$$C_{ц} = \frac{P_{ц \text{ адм}}}{P_{\text{всего адм}}} = \frac{IV \text{ ступень} + III \text{ ступень}}{IV \text{ ступень} + III \text{ ступень} + II \text{ ступень} + I \text{ ступень}}. \quad (3)$$

*К централизованной части аппарата управления ( $P_{ц \text{ адм}}$ ) относятся работники, выполняющие функции общехозяйственного руководства и обслуживания (руководитель предприятия и его заместители, начальник отдела кадров, юрисконсульт и т.д.), а также руководители функциональных служб и отделов (главные специалисты агро- и зоотехнического отделов, инженерной службы, центральной бухгалтерии и т.д.) – то есть работники IV и III ступеней управления. В знаменателе формулы ( $P_{\text{всего адм}}$ ) берется численность всех линейных руководителей организации (включая управляющих отделениями, бригадиров и зав. фермами).*

4.4 степень централизации отдельных функций управления (например, функции бухучета, административного руководства, агро- и зооинженерного обслуживания):

$$C_{ци} = \frac{P_{ци}}{P_{всего\ i}}, \quad (4)$$

где  $P_{ци}$  – число работников, выполняющих данную функцию управления в централизованной части аппарата управления;

$P_{всего\ i}$  – общее число работников, выполняющих эту функцию в рамках организации.

*Считается, что значение коэффициента централизации от 0,5 и выше характеризует высокую степень централизации функций управления. И наоборот, значение коэффициента от 0,2 до 0,3 показывает низкий уровень централизации управления на предприятии. Это имеет место в организациях с многоступенчатой структурой управления, с невысоким уровнем специализации управленческого труда. При совершенствовании структуры управления необходимо добиваться централизации таких функций управления, как оперативное руководство, бухгалтерский учет, материально-техническое снабжение и сбыт.*

4.5 число линейных и функциональных связей для каждого руководителя и в целом по аппарату управления;

4.6 соотношение между линейными и функциональными связями;

*Например, на главного агронома приходится 3 линейных и 12 функциональных связи, на главного зоотехника – 2 линейных и 22 функциональных связи (расчет функциональных связей ведется только для главных специалистов). Всего по хозяйству насчитывается 13 линейных и 115 функциональных связей. Таким образом, на 1 линейную связь приходится 8,8 функциональных связей.*

*В территориальных структурах управления функциональные связи преобладают над линейными. При переходе на отраслевую структуру управления это соотношение меняется в пользу линейного соподчинения.*

4.7 численность работников, находящихся в прямом линейном подчинении руководителя хозяйства, руководителей внутрихозяйственных подразделений и в том числе руководителей бригад, ферм, отрядов и звеньев.

*Например, на руководителя хозяйства приходится 24 человека, на управляющего отделением – 5 человек, на бригадира ТПБ – 2 человека и так далее.*

#### Справочная информация

Лучшая управляемость сельскохозяйственным предприятием достигается при наличии не более 4–5 отделений.

Лучшая управляемость отделениями достигается при наличии в них не более 2–3 первичных производственных подразделений.

Лучшая управляемость цехом достигается при наличии в нем не более 5–6 отрядов (ферм).

Рекомендуемые нормы управляемости, то есть число работников, непосредственно подчиненных одному руководителю, позволяющее наиболее эффективно выполнять управленческие функции при нормальной интенсивности труда:

- для руководителя хозяйства и его заместителей – 5–10 человек;
- для управляющих отделением, бригадиров комплексных бригад – 4–8 человек;
- для начальников цехов – 8–10 человек;
- для бригадиров, зав. фермами, начальников отрядов – 20–40 рядовых работников с учетом находящихся в их подчинении 2–3 помощников-специалистов;
- для звеньевых механизированных звеньев (не освобожденных) – от 3 до 9 человек;
- для звеньевых полеводческих звеньев (не освобожденных) – от 10 до 20 человек.

### **Задание 3**

На основе представленных ниже информационных данных и штатного расписания промышленной организации разработайте и представьте графический вариант производственной, организационной и управленческой структуры предприятия. Проведите анализ экономической эффективности управленческой структуры организации.

Исходные данные:

Промышленное предприятие ООО «Омега-2» работает в сфере производства продуктов питания.

Основное производство предприятия представлено цехами по производству безалкогольных напитков, пищевых концентратов, фасовке крупы и рыбы.

Производственная инфраструктура ООО «Омега-2» включает складское хозяйство (склад сырья, склад упаковки, склад готовой продукции), слесарную мастерскую и автогараж.

Социальная инфраструктура у предприятия отсутствует.

Общее административное руководство предприятием осуществляет генеральный директор с подчиненными ему заместителями (директорами), курирующими конкретные направления деятельности ООО «Омега-2». В сферу юрисдикции исполнительного директора входят юридический отдел, отдел персонала, отдел снабжения, отдел информационных технологий, отдел складской логистики. Финансовый директор курирует отдел ценообразования, финансовый отдел, отдел казначейства, ревизионный отдел, бухгалтерию. Техническому директору подчиняется инженерно-технический отдел. Заместителю генерального директора по технологиям подчинены лаборатория и производственные цехи.

Такие категории работников аппарата управления как инженеры, технологи, юристы, экономисты работают на основе законодательных актов и нормативной документации. Остальной административно-управленческий персонал руководствуется в своей профессиональной деятельности должностными инструкциями, Положением о подразделении и внутренней документацией организации.

За главным инженером организации согласно установленным положениям закреплены 27 видов управленческих работ (фактически он выполняет 41 функцию). При этом технический директор при официально закрепленных 14 функциях на практике выполняет 9 видов управленческих работ. Заместитель генерального директора по технологиям фактически осуществляет 18 функций управления при официально закрепленном числе видов деятельности – 16. У финансового директора это соотношение выглядит следующим образом – 15 официально закрепленных и 12 реально выполняющихся функций. Главный бухгалтер фактически осуществляет 28 видов управленческих работ при официальном их количестве – 20.

Некоторые экономические показатели деятельности ООО «Омега-2»:

– среднегодовая стоимость имущества организации – 1480 млн руб.;

- среднегодовая стоимость управленческой техники и оргтехники – 2,35 млн руб.;
- средняя за отчетный год величина собственного капитала – 592 млн руб.;
- средняя за отчетный год величина краткосрочных обязательств – 702 млн руб.;
- себестоимость продукции за отчетный год – 1853 млн руб.;
- фонд оплаты труда работников за отчетный год – 287 млн руб., в том числе расходы на оплату труда работников управления – 62 млн руб.;
- затраты на управление за отчетный год – 84,5 млн руб.;
- выручка от продажи продукции за отчетный год – 2838 млн руб. (в том числе выручка от продажи безалкогольных напитков составила 57 млн руб., от продажи фасованной крупы – 227 млн руб., от продажи мороженой рыбы – 1560 млн руб., от продажи пищевых концентратов – 994 млн руб.);
- чистая прибыль организации за отчетный год – 312 млн руб.

*Образец типового штатного расписания организации*  
**Общество с ограниченной ответственностью «Омега-2»**  
 Штатное расписание от « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**УТВЕРЖДЕНО**  
 приказом организации от « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № 10  
 штат в количестве \_\_\_ единиц(ы)

№ п/п	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория)	Количество, ед.	Тарифная ставка, руб.	Надбавки, руб.	Всего, руб.
<i>A</i>	<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Административно-управленческий отдел					
1	Генеральный директор	1			
2	Исполнительный директор	1			
3	Финансовый директор	1			

Продолжение таблицы

<i>A</i>	<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
4	Технический директор	1			
5	Главный технолог	1			
	Итого				
Секретариат					
6	Помощник генерального директора	1			
7	Курьер	2			
	Итого				
Юридический отдел					
8	Начальник юридического отдела	1			
9	Юрисконсульт	1			
10	Специалист по претензионной работе	1			
	Итого				
Отдел персонала					
11	Начальник отдела персонала	1			
12	Ведущий менеджер по персоналу	1			
13	Менеджер по персоналу	2			
	Итого				
Отдел ценообразования					
14	Начальник отдела ценообразования	1			
15	Специалист отдела ценообразования	2			
	Итого				
Финансовый отдел					
16	Начальник финансового отдела	1			
17	Специалист финансового отдела	1			
	Итого				
Отдел казначейства					
18	Начальник отдела казначейства	1			
19	Старший специалист отдела казначейства	1			
20	Специалист по работе с банками	1			
21	Специалист отдела казначейства	1			

Продолжение таблицы

<i>A</i>	<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Итого				
Ревизионный отдел					
22	Начальник ревизионного отдела	1			
23	Ревизор	1			
	Итого				
Бухгалтерия					
24	Главный бухгалтер	1			
25	Заместитель главного бухгалтера	1			
26	Старший бухгалтер расчетного отдела	1			
27	Бухгалтер расчетного отдела	2			
28	Старший бухгалтер отдела по учету доходов и расходов	1			
29	Бухгалтер отдела по учету доходов и расходов	2			
30	Бухгалтер отдела по учету реализации	1			
	Итого				
Отдел снабжения					
31	Начальник отдела снабжения	1			
32	Менеджер по снабжению	5			
33	Менеджер по транспортной логистике	1			
	Итого				
Инженерно-техническая служба					
34	Главный инженер	1			
35	Главный механик	1			
36	Инженер по ОТ и ТБ	1			
37	Инженер - энергетик	1			
38	Инженер - механик	2			
39	Инженер - эколог	0,5			
40	Мастер - ремонтник	2			
41	Слесарь - ремонтник	4			
42	Старший слесарь КИПиА	1			
43	Слесарь КИПиА	4			
44	Наладчик оборудования	2			
45	Электрик	2			
	Итого				
Административно-хозяйственный отдел					

Продолжение таблицы

<i>A</i>	<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
46	Начальник АХО	1			
47	Техслужащая	2			
48	Рабочий по уборке территории	1			
	Итого				
Транспортный отдел					
49	Заведующий гаражом	1			
50	Водитель - экспедитор	2			
	Итого				
Лаборатория					
51	Заведующий лабораторией	1			
52	Инженер - технолог	7			
	Итого				
Отдел информационных технологий					
53	Начальник отдела ИТ	1			
54	Системный администратор	1			
55	Программист	2			
	Итого				
Цех безалкогольных напитков					
56	Начальник производства	1			
57	Купажист	4			
58	Мастер - технолог	4			
59	Оператор линии розлива	48			
60	Техслужащая	1			
61	Кладовщик	6			
62	Водитель автопогрузчика	6			
63	Грузчик	16			
	Итого				
Цех фасовки крупы					
64	Начальник производства	1			
65	Мастер цеха	3			
66	Водитель автопогрузчика	12			
67	Грузчик	24			
68	Оператор фасовочной линии	96			
69	Оператор фасовочной линии – старший смены	4			
70	Кладовщик	4			
71	Учетчик	1			
	Итого				
Цех фасовки рыбы					
72	Начальник производства	1			
73	Технолог	1			
74	Кладовщик	4			



Продолжение таблицы

<i>A</i>	<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
75	Старший смены	4			
76	Подсобный рабочий	80			
77	Укладчик - упаковщик	240			
78	Электромеханик	1			
79	Водитель автопогрузчика	4			
80	Контролер	0,5			
81	Учетчик	4			
82	Рабочий по уборке цеха	1			
	Итого				
Цех по производству пищевых концентратов					
83	Начальник производства	1			
84	Ведущий инженер - технолог	1			
85	Составитель смесей	10			
86	Оператор фасовочной линии	12			
87	Укладчик - упаковщик	28			
88	Сортировщик	3			
89	Грузчик	6			
	Итого				
Отдел складской логистики					
90	Руководитель отдела складской логистики	1			
91	Старший специалист	4			
92	Помощник старшего специалиста	4			
93	Водитель автопогрузчика	6			
94	Старший комплектовщик	1			
95	Комплектовщик	5			
	Итого				
Склад упаковки					
96	Заведующий складом упаковки	1			
97	Кладовщик	1			
98	Помощник кладовщика	2			
	Итого				
	ВСЕГО				

Методические пояснения:

Оценка современных структур управления может проводиться по следующей системе показателей.

**1. Показатели оценки персонала управления:**

1.1 занятость персонала в аппарате управления ( $K_3$ ):

$$K_3 = \frac{AУП}{Ч_{раб}}, \quad (5)$$

где  $AУП$  – численность административно-управленческого персонала;

$Ч_{раб}$  – численность работников организации – всего;

1.2 соотношение численности линейного и функционального персонала;

1.3 удельный вес численности функциональных руководителей в общей численности работников управления;

1.4 степень формализации труда работников ( $C_\phi$ ):

$$C_\phi = \frac{AУП_n}{AУП}, \quad (6)$$

где  $AУП_n$  – численность административно-управленческого персонала, труд которого организован на основе нормативной документации.

## 2. Показатели оценки технологии управления:

2.1 уровень технической оснащённости работников аппарата управления ( $K_{то}$ ):

$$K_{то} = \frac{C_{ум}}{AУП}, \quad (7)$$

где  $C_{ум}$  – стоимость управленческой техники и оргтехники, руб.

## 3. Показатели, характеризующие организационную структуру управления:

3.1 степень централизации функций ( $K_u$ ):

$$K_u = \frac{P_{\phi_u}}{P_\phi}, \quad (8)$$

где  $P_{\phi_u}$  – количество принятых решений при выполнении данной функции на верхнем уровне управления;

$P_\phi$  – общее количество решений при выполнении данной функции на всех уровнях управления;

3.2 уровень специализации подразделений ( $K_{сн}$ ):

$$K_{сн} = \frac{B_i}{B_{общ}}, \quad (9)$$

где  $B_i$  – выручка от продажи продукции (работ, услуг)  $i$ -того производственного подразделения, руб.;

$V_{\text{общ}}$  – общая сумма выручки от продажи продукции, руб.;

3.3 число ступеней аппарата управления.

#### 4. Показатели оценки управленческих функций:

4.1 коэффициент полноты охвата функций ( $K_{\text{оф}}$ ):

$$K_{\text{оф}} = \frac{P_{\text{ф}}}{P_{\text{н}}}, \quad (10)$$

где  $P_{\text{ф}}$  и  $P_{\text{н}}$  – количество работ, проводимых в аппарате управления, соответственно фактически и по установленным положениям;

4.2 количество управленческих связей между подчиненными ( $C$ ):

$$C = N \cdot \left( \frac{2^N}{2} + N - 1 \right), \quad (11)$$

где  $N$  – количество подчиненных лиц данному руководителю.

#### 5. Показатели, характеризующие эффективность системы управления:

5.1 эффективность труда в аппарате управления ( $\mathcal{E}_{\text{аун}}$ ):

$$\mathcal{E}_{\text{аун}} = \frac{V_{\text{общ}} (\text{или прибыль})}{\text{АУП}}; \quad (12)$$

5.2 экономичность труда в аппарате управления ( $\mathcal{E}K_{\text{аун}}$ ):

$$\mathcal{E}K_{\text{аун}} = \frac{Z_{\text{аун}}}{Z_{\text{общ}}}, \quad (13)$$

где  $Z_{\text{аун}}$  – затраты, осуществляемые аппаратом управления, руб.;

$Z_{\text{общ}}$  – общая сумма затрат организации, руб.;

5.3 удельный вес расходов на оплату труда работников управления в общем фонде оплаты труда организации ( $У\partial_{\text{аун}}$ ):

$$У\partial_{\text{аун}} = \frac{\Phi OT_{\text{аун}}}{\Phi OT_{\text{общ}}}, \quad (14)$$

где  $\Phi OT_{\text{аун}}$  – фонд оплаты труда работников аппарата управления, руб.;

$\Phi OT_{\text{общ}}$  – общий фонд оплаты труда работников организации, руб.;

5.4 рентабельность активов организации ( $R_A$ ):

$$R_A = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{A_{\text{ср}}} \cdot 100, \quad (15)$$

где  $\Pi_{\text{ч}}$  – чистая прибыль организации, руб.;

$A_{cp}$  – среднегодовая величина совокупных активов (имущества) организации, руб.

5.5 рентабельность собственного капитала ( $R_{СК}$ ):

$$R_{СК} = \frac{\Pi_{ч}}{СК_{cp}} \cdot 100, \quad (16)$$

где  $СК_{cp}$  – среднегодовая величина собственного капитала, руб.;

5.6 рентабельность продаж ( $R_n$ ):

$$R_n = \frac{\Pi_n}{B_{общ}} \cdot 100, \quad (17)$$

где  $\Pi_n$  – прибыль от продаж, руб.;

5.7 коэффициент менеджмента ( $K_m$ ):

$$K_m = \frac{B_{общ}}{КО}, \quad (18)$$

где  $КО$  – краткосрочные обязательства организации, руб.

*Примечание – Чем больше этот показатель, тем эффективнее управление организацией (при изменении коэффициента менеджмента от 1 до 2 выручка обеспечивает полное покрытие текущих обязательств, что свидетельствует о качественном менеджменте предприятия; дальнейшее увеличение коэффициента менеджмента свидетельствует о росте прибыли предприятия).*

#### **Задание 4**

Организация производит и реализует молочную продукцию. В таблицах 1 и 2 представлена информация о количестве проданной продукции и общей сумме расходов предприятия по месяцам базисного и отчетного годов.

**Переменные расходы** – затраты, величина которых зависит от объёма выпуска продукции. Противопоставляются постоянным затратам, с которыми в сумме составляют общие затраты. Основным признаком, по которому можно определить, являются ли затраты переменными, является их исчезновение при остановке производства.

Определить ставку переменных расходов на единицу продукции.

Таблица 1 – Объем продаж и сумма расходов организации (базисный год)

Месяц	Количество проданной продукции, ц	Общие расходы, тыс. руб.
1	2	3
Январь	2250	2301
Февраль	2700	2595
Март	4050	3479
Апрель	4500	3773
Май	5175	4215
Июнь	5400	4362
Июль	5085	4156
Август	4905	4038
Сентябрь	4545	3803
Октябрь	4275	3626
Ноябрь	1215	1624
Декабрь	900	1418
ИТОГО		

Таблица 2 – Объем продаж и сумма расходов организации (отчетный год)

Месяц	Количество проданной продукции, ц	Общие расходы, тыс. руб.
Январь	2000	2261
Февраль	2500	3022
Март	5000	4805
Апрель	5000	3670
Май	5250	5017
Июнь	5400	5144
Июль	6000	5653
Август	6500	6077
Сентябрь	4000	4631
Октябрь	3500	3533
Ноябрь	2350	2558
Декабрь	2500	2685
ИТОГО		

**Безубыточность** – это такое состояние, когда деловая активность не приносит ни прибыли, ни убытков. Ее можно выразить в количестве единиц продукции, которую необходимо продать, чтобы покрыть затраты, после чего каждая дополнительная единица проданной продукции будет приносить прибыль предприятию.

Разность между фактическим количеством реализованной продукции и безубыточным объемом продаж продукции – это **зона безопасности** (зона прибыли), и чем она больше, тем прочнее финансовое состояние предприятия.

Безубыточный объем продаж и зона безопасности предприятия являются основополагающими показателями при разработке бизнес-планов, обосновании управленческих решений, оценке деятельности предприятий, определять и анализировать которые должен уметь каждый менеджер.

Расчет данных показателей основывается на взаимодействии «затраты – объем продаж – прибыль». Для определения их уровня воспользуемся аналитическим способом, который предполагает проведение следующих расчетов.

**Маржинальный доход (МД)** определяется по формуле:

$$МД = В - З_{ПЕРЕМ}, \quad (19)$$

где  $В$  – выручка от реализации, руб.;

$З_{ПЕРЕМ}$  – переменные затраты, руб.

**Безубыточный объем продаж ( $T_{НАТ}$ )**, в натуральном измерении, определяется по формуле:

$$T_{НАТ} = \frac{З_{ПОСТ}}{p-b}, \quad (20)$$

где  $З_{ПОСТ}$  – постоянные затраты, руб.;

$p$  – цена единицы продукции, руб.;

$b$  – переменные затраты на единицу продукции, руб.

**Безубыточный объем продаж ( $T_{ДЕН}$ )**, в денежном измерении, определяется по формуле:

$$T_{ДЕН} = В \cdot \frac{З_{ПОСТ}}{МД}. \quad (21)$$

**Зона безопасности (ЗБ)** определяется по формуле:

$$ЗБ = \frac{K - T_{НАТ}}{K}, \quad (22)$$

где  $K$  – количество проданной продукции в натуральных единицах.

Если ставится задача определить **целевой объем реализации продукции для получения определенной суммы прибыли ( $K_{цел}$ )**, то используется формула:

$$K_{цел} = \frac{З_{пост} + П}{p-b}, \quad (23)$$

где  $П$  – прибыль.

**Целевой уровень переменных затрат** на единицу продукции ( $b_{цел}$ ) для получения некоторой суммы запланированной прибыли при заданном объеме продаж, цене и сумме постоянных затрат определяется следующим образом:

$$b_{цел} = p - \frac{З_{пост} + П}{K}. \quad (24)$$

С помощью маржинального анализа можно установить критический (безубыточный) уровень не только объема продаж, но и цены при заданном значении остальных факторов.

**Критический уровень цены** ( $p_{КР}$ ) определяется из заданного объема реализации и уровня постоянных и переменных затрат:

$$p_{КР} = \frac{З_{пост}}{K} + b. \quad (25)$$

При таком уровне цена будет равна себестоимости единицы продукции, а прибыль и рентабельность – нулю. Установление цены ниже этого уровня невыгодно для предприятия, так как в результате будет получен убыток.

Для того чтобы определить **период окупаемости постоянных затрат** ( $t$ ), необходимо сделать следующий расчет:

$$t = \frac{12 \cdot T_{ДЕН}}{B}. \quad (26)$$

### Задание 5

Коммерческая организация производит и реализует молочную продукцию. Цена 1 ц молока в базисном году составила 1250 руб., в отчетном году – 1380 руб.

Используя исходные данные, данные таблиц 1 и 2 и вышеприведенную методику анализа безубыточности хозяйственной деятельности, произвести необходимые расчеты и заполнить таблицу 3.

Таблица 3 – Оценка параметров безубыточности коммерческой организации

Показатель	Базисный год	Отчетный год	Изменение, ±
Объем реализации продукции, ц			
Выручка от реализации, тыс. руб.			
Общие затраты, тыс. руб.			
Прибыль, тыс. руб.			
Совокупные переменные затраты, тыс. руб.			
Совокупные постоянные затраты, тыс. руб.			
Маржинальный доход, тыс. руб.			
Безубыточный объем продаж, ц			
Безубыточный объем продаж, тыс. руб.			
Зона безопасности, %			
Критический уровень цены, руб.			
Целевой уровень удельных переменных затрат (для достижения прибыли в размере 20000 тыс. руб.), руб.			
Целевой объем продаж (для достижения прибыли в размере 20000 тыс. руб.), ц			
Срок окупаемости постоянных затрат, мес.			

*Примечание. Безубыточный объем продаж и зона безопасности зависят от суммы постоянных и переменных затрат, а также от уровня цен на продукцию. При повышении цен нужно меньше реализовать продукции, чтобы получить необходимую сумму выручки для компенсации постоянных издержек предприятия, и, наоборот, при снижении уровня цен безубыточный объем реализации возрастает. Увеличение же удельных переменных и постоянных затрат повышает порог рентабельности и уменьшает зону безопасности.*

*Поэтому каждое предприятие должно стремиться к сокращению постоянных издержек. Оптимальным считается тот план, который позволяет снизить долю постоянных затрат на единицу продукции, уменьшить безубыточный объем продаж и увеличить зону безопасности.*

Проведем анализ факторов изменения точки безубыточности и зоны безопасности предприятия, используя следующие модели:



$$T_{НАТ} = \frac{З_{пост}}{p-b}, \quad (27)$$

и

$$ЗБ = \frac{K-T_{НАТ}}{K} = \frac{K-\frac{З_{пост}}{p-b}}{K}. \quad (28)$$

Далее способом цепной подстановки определяется изменение безубыточного объема продаж (формула 30) за счет:

- суммы постоянных затрат:  $T_{УСЛ1} - T_0 = \frac{З_{пост1}}{p_0-b_0} - \frac{З_{пост0}}{p_0-b_0}$ ,
- цены реализации продукции:  $T_{УСЛ2} - T_{УСЛ1} = \frac{З_{пост1}}{p_1-b_0} - \frac{З_{пост1}}{p_0-b_0}$ ,
- удельных переменных затрат:  $T_1 - T_{УСЛ2} = \frac{З_{пост1}}{p_1-b_1} - \frac{З_{пост1}}{p_1-b_0}$ ,
- Итого:  $T_1 - T_0 = \frac{З_{пост1}}{p_1-b_1} - \frac{З_{пост0}}{p_0-b_0}$ .

Также последовательно заменяя базовый уровень каждой составляющей формулы 31 на отчетный, способом цепной подстановки определяем изменение зоны безопасности предприятия за счет:

- объема продаж:  $ЗБУСЛ1 - ЗБ0 = \frac{K_1-T_0}{K_1} - \frac{K_0-T_0}{K_0}$ ,
- постоянных затрат:  $ЗБУСЛ2 - ЗБУСЛ1 = \frac{K_1-T_{УСЛ1}}{K_1} - \frac{K_1-T_0}{K_1}$ ,
- цены продукции:  $ЗБУСЛ3 - ЗБУСЛ2 = \frac{K_1-T_{УСЛ2}}{K_1} - \frac{K_1-T_{УСЛ1}}{K_1}$ ,
- удельных переменных затрат:  $ЗБ1 - ЗБУСЛ3 = \frac{K_1-T_1}{K_1} - \frac{K_1-T_{УСЛ2}}{K_1}$ ,
- Итого:  $ЗБ1 - ЗБ0 = \frac{K_1-T_1}{K_1} - \frac{K_0-T_0}{K_0}$ .

### Задание 6

Используя данные предыдущих заданий и формулы (27), (28), провести необходимые расчеты и заполнить таблицы 4 и 5.

Таблица 4 – Анализ факторов изменения точки безубыточности организации

Показатель	Базисный год	Отчетный год	Анализ влияния факторов
Исходные данные			
Постоянные затраты, руб.			X
Цена 1 ц молока, руб.			X
Переменные затраты на 1 ц молока, руб.			X
Вспомогательные расчеты			
Точка безубыточности, ц:			
- базисная			X
- условная 1			X
- условная 2			X
- отчетная			X
Факторный анализ			
Изменение точки безубыточности за счет:			
- суммы постоянных затрат		X	
- цены реализации продукции		X	
- удельных переменных затрат		X	
ИТОГО		X	

Таблица 5 – Анализ факторов изменения зоны безопасности организации

Показатель	Базисный год	Отчетный год	Анализ влияния факторов
Исходные данные			
Объем продаж молока, ц			X
Точка безубыточности, ц			X
Точка безубыточности условная 1, ц			X
Точка безубыточности условная 2, ц			X
Вспомогательные расчеты			
Зона безопасности, %:			
- базисная			X
- условная 1			X
- условная 2			X
- условная 3			X
- отчетная			X
Факторный анализ			
Изменение зоны безопасности за счет:			
- объема продаж		X	
- постоянных затрат		X	
- цены продукции		X	
- удельных переменных затрат		X	
ИТОГО		X	

В случае спада производства, если предприятие не сумело сформировать портфель заказов, и его производственные мощности используются недостаточно полно, может возникнуть необходимость принятия дополнительного заказа по цене ниже себестоимости продукции. Проведем технико-экономическое обоснование решения о принятии дополнительного заказа на следующих условиях.

### Задание 7

Оценка управленческого решения о принятии дополнительного заказа по цене ниже себестоимости продукции. ООО «Альтаир» имеет пакет заказов на 1500 ед. продукции по 300 руб./ед. Себестоимость единицы продукции по плану составит 260 руб., в том числе постоянные затраты – 105 руб. На протяжении года фактический объем реализации продукции значительно уменьшился и, по прогнозам менеджеров, будет меньше планового на 30 %, что приведет к убыткам. Заказчик (ООО «Константа») сделал заказ в размере 400 изделий по цене 250 руб. При этом ООО «Альтаир» должно дополнительно израсходовать на конструкторско-технологическую подготовку производства этой партии продукции 25 тыс. руб. Используя исходные данные, заполнить таблицу 6 и определить, будет ли выгоден заказ изучаемому предприятию.

Таблица 6 – Обоснование дополнительного заказа по более низкой цене реализации

Показатель	Первый вариант (100 % пакета заказов)	Второй вариант (70 % пакета заказов)	Третий вариант		
			70 % пакета заказов	дополнительный заказ	итого
Объем производства, ед.					
Цена за единицу продукции, руб.					X
Выручка от продаж, руб.					
Переменные затраты на единицу продукции, руб.					X
Сумма переменных затрат, руб.					
Сумма постоянных затрат, руб.					
Себестоимость всего выпуска продукции, руб.					
Себестоимость единицы продукции, руб.			X	X	
Прибыль (убыток), руб.			X	X	

Важным источником резервов увеличения суммы прибыли является оптимизация структуры товарной продукции, то есть увеличение доли тех изделий, которые приносят большую прибыль предприятию. Однако нужно иметь в виду, что руководство предприятия никогда не сведет свою производственную программу только к одному самому доходному виду продукции, чтобы минимизировать вероятность банкротства в связи с изменением конъюнктуры рынка.

Для решения этой задачи потребуется провести следующие расчеты.

Средняя величина доли маржинального дохода с учетом структуры реализации продукции ( $D_{MD}$ ) определяется по формуле:

$$D_{MD} = \sum_{i=1}^n \frac{p_i - b_i}{p_i} \cdot \alpha_i, \quad (29)$$

где  $\alpha_i$  – удельный вес  $i$ -того вида продукции, в долях.

Прибыль ( $\Pi$ ) рассчитывается по формуле:

$$\Pi = MD - Z_{пост} = B \cdot D_{MD} - Z_{пост}. \quad (30)$$

### Задание 8

Обоснование структуры товарной продукции. Используя исходные данные об ассортименте продукции предприятия и возможных его изменениях (таблица 7) и формулы (29) и (30), дайте оценку вариантов структуры товарной продукции предприятия. Результаты расчетов занесите в таблицу 8.

Таблица 7 – Изменение состава продукции предприятия

Изделие	Отпускная цена, тыс. руб.	Переменные затраты на одно изделие, тыс. руб.	Объем производства, ед.	
			1 вариант	2 вариант
A	12	8	250	250
B	10	7	250	150
C	14	12	300	50
D	20	15	0	350

Годовые постоянные затраты для первого варианта составляют 1100 тыс. руб., для второго – 1250 тыс. руб.

Таблица 8 – Обоснование изменения структуры товарной продукции предприятия

Показатель	1 вариант					2 вариант				
	A	B	C	D	Итого	A	B	C	D	Итого
Удельный вес, в долях					100,0					100,0
Удельный маржинальный доход, тыс. руб.					X					X
Доля маржинального дохода										
Выручка, тыс. руб.										
Постоянные затраты, тыс. руб.	X	X	X	X		X	X	X	X	
Прибыль, тыс. руб.	X	X	X	X		X	X	X	X	

Возможна другая хозяйственная ситуация. Предприятию придется обосновывать решение о принятии дополнительного заказа на выпуск альтернативной продукции в условиях 100 %-ной загрузки производственных мощностей. В таком случае необходимо уменьшить выпуск других, менее выгодных, изделий, входивших в производственную программу предприятия.

**Нижняя граница цены** по дополнительному заказу в этом случае определяется по формуле:

$$p_{\text{нижн}} = b_{\text{нов}} + C_{\text{МД}}^{\text{баз}} \cdot \frac{T_{\text{выраб}}^{\text{нов}}}{T_{\text{выраб}}^{\text{баз}}}, \quad (31)$$

где  $b_{\text{нов}}$  – удельные переменные издержки нового изделия, тыс. руб.;  
 $C_{\text{МД}}^{\text{баз}}$  – ставка маржинального дохода базового изделия, тыс. руб.;  
 $T_{\text{выраб}}^{\text{баз}}$  и  $T_{\text{выраб}}^{\text{нов}}$  – время выработки соответственно базового и нового изделий, мин.

Нижний уровень цены необходим для получения прежней суммы прибыли. Если контрактная цена выше этого уровня, то принятие дополнительного заказа увеличит прибыль предприятия.

### Задание 9

Предприятие решило принять дополнительный заказ на выпуск 500 изделий В. Для этого придется уменьшить объем выпуска базового изделия А. Имеются следующие данные о базовом и новом изделиях (таблица 9).

Таблица 9 – Технико-экономические показатели производства базового и нового изделий

Параметр	Базовое изделие А	Новое изделие В
Цена изделия, тыс. руб.	20	25
Переменные издержки на изделие, тыс. руб.	14	17
Время выработки, мин.	10	12

Требуется определить:

– на сколько единиц нужно сократить выпуск продукции А, чтобы можно было принять заказ на изделие В;

– будет ли способствовать дополнительный заказ увеличению прибыли в данном периоде;

– какой должна быть нижняя граница цены нового изделия, чтобы предприятие могло принять дополнительный заказ.

Результаты проведенных расчетов занесите в таблицу 10.

Таблица 10 – Обоснование решения о принятии дополнительного заказа

Параметр	Базовое изделие А	Новое изделие В
Время, необходимое для выполнения дополнительного заказа, мин.	X	
Прирост (уменьшение) объема выпуска изделия, шт.		
Ставка маржинального дохода, тыс. руб.		
Сумма маржинального дохода, тыс. руб.		
Нижняя граница цены, тыс. руб.	X	
Прирост прибыли в результате принятия дополнительного заказа, тыс. руб.	X	

Одним из направлений поиска резервов сокращения затрат на производство продукции и увеличения прибыли является выбор

и замена машин и технологического оборудования. Для обоснования подобного выбора используется метод критической точки затрат, когда валовые затраты по одному из вариантов приравнивают к затратам по-другому:

$$Z_{\text{пост1}} + b_1 \cdot x = Z_{\text{пост2}} + b_2 \cdot x, \quad (32)$$

где  $x$  – объем производства, ед.

### Задание 10

Выбор решения с учетом ограничений на ресурсы. Предприятие выпускает два вида продукции: А и В. Исходные данные для анализа представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Техничко-экономические показатели производства и реализации продукции А и В

Параметр	Продукция А	Продукция В
Удельные переменные расходы, тыс. руб.	170	120
Цена продукции, тыс. руб./ ед.	260	220
Расход сырья на единицу продукции, кг	5	4
Маржинальный доход на единицу продукции, тыс. руб.		
Маржинальный доход на 1 кг сырья, тыс. руб.		
Спрос, ед.	4500	5200
Требуемый расход сырья, кг		

Расход сырья ограничен 35000 кг, постоянные затраты – 320000 тыс. руб. Требуется составить план, который обеспечит получение максимума прибыли. Результаты расчетов занести в таблицу 12.



Таблица 12 – Обоснование структуры производства продукции

Показатель	Спрос, шт.	Необходимое количество сырья, кг	Наличное количество сырья, кг	Объем выпуска, ед.	Удельный маржинальный доход, тыс. руб.	Всего, тыс. руб.
Вид продукции:						
-						
-						
Всего	X			X	X	
Постоянные затраты	X	X	X	X	X	
Прибыль	X	X	X	X	X	

*Аналогичным образом максимизируется величина прибыли по трудовым ресурсам и оборудованию, которые могут быть одновременно использованы на производстве нескольких изделий. Только здесь нужно учитывать маржинальный доход на человеко-час, машино-час и т.д.*

С помощью маржинального анализа можно обосновать целесообразность увеличения производственной мощности. Поскольку с увеличением производственной мощности происходит рост суммы постоянных затрат, следует установить, увеличится ли прибыль предприятия и зона его безопасности.

Зона безопасности (ЗБ) определяется по формуле:

$$ЗБ = \frac{B - T}{T} \cdot 100, \quad (33)$$

где  $B$  – выручка от реализации продукции, тыс. руб.;

$T$  – безубыточный объем продаж, тыс. руб.

### Задание 11

Обоснование решения об увеличении производственной мощности. Используя исходные данные (таблица 13), обоснуйте целесообразность варианта В по увеличению производственной мощности предприятия.

Таблица 13 – Обоснование управленческого решения по увеличению производственной мощности предприятия

Параметр	Вариант А	Вариант В	Прирост (уменьшение), %
Производственная мощность (выручка), тыс. руб.	4200	5000	
Постоянные затраты, тыс. руб.	800	815	
Переменные затраты, тыс. руб.	1650	1900	
Маржинальный доход, тыс. руб.			
Доля маржинального дохода в выручке			
Прибыль, тыс. руб.			
Безубыточный объем продаж, тыс. руб.			
Зона безопасности, %			
Срок окупаемости постоянных расходов, мес.			

*Примечание. Следует учитывать также эффект кривой опыта (ЭКО), сущность которого состоит в том, что по мере увеличения производства, наращивания производственных мощностей происходит постепенное снижение переменных затрат в связи с повышением уровня стандартизации производственных процессов, квалификации и профессионализма кадров, совершенствования техники, технологии и организации производства. Опыт развитых стран показывает, что при каждом удвоении производства продукции вновь созданная стоимость на единицу продукции снижается примерно на 20-30%. Эффект кривой опыта проявляется не автоматически, а реализуется при условии постоянного повышения квалификации персонала, внедрения новой техники, новых технологий и рациональных предложений. Администрация предприятия должна постоянно заботиться о проведении текущих улучшений, способствующих снижению затрат на производство продукции.*

Таким образом, деление затрат на постоянные и переменные в рамках использования маржинального анализа позволит глубже проанализировать разные варианты управленческих решений для

поиска наиболее оптимального и получить более точный прогноз финансовых результатов.

### **Задание 12**

Разработать стратегический план развития сельскохозяйственной организации на основе изучения факторов внутренней и внешней среды, применяя соответствующие инструменты анализа (SWOT-матрица, матрица возможностей, матрица угроз, профиль среды).

Исходные данные:

- землепользование организации представлено 3 большими массивами, имеющими смежные стороны;
- в предстоящем периоде планируется провести дополнительные мероприятия по сохранению и накоплению влаги в почве и по защите почв от ветровой эрозии;
- на территории организации компактно расположены 4 населенных пункта;
- общая земельная площадь составляет 7800 га (250 га не используется по причине затопления), из них с.-х. угодья – 7120 га, в том числе пашни – 6500 га. Сельскохозяйственные угодья распределены между 4 отделениями: отделения № 1 и № 2 расположены на одном земельном массиве. В отделении № 1 – кормовой 5-польный севооборот (450 га), в отделении № 2 – 6-польный кормовой орошаемый севооборот (530 га) и полевой 8-польный севооборот (660 га). Отделение № 3 имеет 10-польный полевой севооборот (2510 га). На отделении № 4 – 6-польный кормовой севооборот (790 га) и 12-польный полевой севооборот (1560 га);
- внутрихозяйственная дорожная сеть представлена на 38 % полевыми дорогами и на 62 % – гравийными дорогами;
- межхозяйственная дорожная сеть – 100 % асфальтированная;
- основной вид технических средств связи – внутрипроизводственная телефонная сеть. АТС установлена на территории хозяйства в 1975 г.;

– в течение последних 5 лет урожайность зерновых и технических культур в организации на 28–30 % ниже, чем в среднем по краю;

– в течение последних 5 лет урожайность овощных и бахчевых культур выше на 11–17 %, чем в среднем по району (так как в хозяйстве используются перспективные сорта и передовые технологии возделывания овоще-бахчевых культур);

– наблюдается низкая товарность овощей, бахчевых и зерновых культур, но при этом отмечается высокая товарность сои, сахарной свеклы и подсолнечника;

– моральный и физический износ МТП – на уровне 60 %, в ближайшие 2-3 года не планируется его обновление из-за отсутствия свободных денежных средств;

– на отделении № 1 организована молочно-товарная ферма (МТФ) на 150 голов, из них перспективной молочной породы – 80 голов;

– молодняк КРС для откорма приобретает в специализированных хозяйствах;

– в летний период скот пасется на естественных пастбищах;

– продуктивность молочного стада КРС в среднем за 5 лет превышает аналогичные показатели близлежащих хозяйств на 14–20 %;

– продуктивность мясомолочного стада в среднем ниже средне-краевой на 15 %;

– в отделении № 4 в текущем году была ликвидирована свино-ферма из-за вспышки АЧС;

– в организации наблюдается недостаток трудовых ресурсов, особенно в пиковые сезоны; средний возраст механизаторов – 53 года, животноводов – 49 лет;

– рельеф местности – гористый;

– природно-климатические условия – резко-континентальные;

– центральная усадьба расположена от краевого центра на расстоянии 150 км;

– в состав каждого отделения хозяйства входят ремонтная мастерская, машинный двор, мехток, заправка ГСМ, склад готовой продукции, столовая, блок бытового обслуживания;

– в центральной усадьбе расположены материальный склад, продовольственный склад, автогараж, центральная ремонтная

мастерская, нефтесклад, стройцех, электроцех, центральная столовая, склад минеральных удобрений, стройбригада, маслоцех, насосная станция;

– по данным финансовой службы на расчетном счете хозяйства в будущем квартале величина денежных средств снизится на 43 %;

– задолженность заготовительных организаций хозяйству в начале отчетного года составила 2,6 млн руб.; к концу года она возрастет до 3,1 млн руб. (по данным финансовой службы);

– кредиторская задолженность организации на начало отчетного года – 5,2 млн руб.; по данным финансовой службы на конец года она возрастет до 5,4 млн руб. (в том числе 2,1 млн руб. – просроченная задолженность);

– экономическая обстановка в регионе нестабильная;

– законодательные инициативы в сфере АПК носят декларативный характер;

– за последние 5 лет в организации увеличилось число хищений товарно-материальных ценностей на 38 %;

– цельное молоко хозяйство реализуется на молзавод (13 км), собственной переработки нет;

– 65 % мяса КРС отвозится на мясокомбинат своего района (36 км), 35 % – на мясокомбинат соседнего района (98 км), своей переработки нет;

– зерно и маслосемена сдаются на элеватор (15 км), который сам реализует продукцию. Сахарная свекла сдается на сахарный завод соседнего района (105 км), так как не выдержаны требования по качеству местного завода. Овощи на 75 % потребляются внутри хозяйства, 15 % от их валового сбора сдается на консервный завод (25 км). Бахчевые реализуются внутри хозяйства и на ярмарках выходного дня;

– в организации 45 полеводов, 92 механизатора (в том числе 9 человек – 1-го класса, 15 человек – 2-го класса);

– машинно-тракторный парк хозяйства обеспечивает выполнение большинства технологических операций. В период уборки зерновых в пиковые периоды привлекается техника специализированных организаций;

– имеющееся поголовье КРС обеспечивается собственными кормами;

- уровень рентабельности всех видов продукции недостаточно высокий (5–9 %), по свиноводству отмечена убыточность (–23 %);
- в зимний период времени отмечены задержки по выплате заработной платы рядовым работникам хозяйства;
- заведующие фермами имеют достаточное количество подчиненных;
- в растениеводстве не хватает полеводов в напряженные периоды работ;
- руководитель организации имеет излишнее количество подчиненных (в 1,4 раза больше нормы), а управляющие отделениями и тракторно-полеводческими бригадами (ТПБ), наоборот, – испытывают недостаток в подчиненных специалистах;
- удельный вес работников управления в общем числе работников управления выше нормы;
- в регионе помимо исследуемой организации еще 15 хозяйств заняты производством растениеводческой продукции; 5 хозяйств заняты производством молока, 3 хозяйства – производством мяса КРС и свиней
- разведением перспективной молочной породы занято в районе только исследуемое хозяйство;
- за последние 5 лет число крестьянских (фермерских) хозяйств (КФХ) в регионе увеличилось на 30 % (с 27 до 35), из них занято производством животноводческой продукции 2 КФХ;
- доля в производстве животноводческой продукции личных подсобных хозяйств (ЛПХ) населения за последние 5 лет возросла в 3 раза, причем корма закупаются у крупных сельскохозяйственных предприятий;
- цены на сельскохозяйственную продукцию в 3–5 раз отстают от цен на промышленную продукцию (и эта тенденция усиливается);
- изучаемая организация не проводит долговременную политику по привлечению молодых кадров;
- за последние 5 лет в организации сменилось 3 руководителя и более 50 % главных специалистов;
- предприятие оказывает механизированные услуги (вспашка) своим работникам и КФХ;
- в течение ближайших 3 лет предприятие планирует войти в объединение холдингового типа в качестве производителя

сельскохозяйственной продукции (в объединение помимо исследуемого предприятия будут включены еще 4 хозяйства района); инвестором выступает ОАО «Агродом», которое выделяет на первом этапе развития объединения необходимые финансовые ресурсы для обновления технической и технологической базы сельскохозяйственных предприятий;

– на будущий год весь урожай зерновых предприятие планирует сбыть по системе обязательных федеральных поставок;

– предприятие в будущем году планирует заключить договор напрямую с заводом – производителем удобрений об оптовых поставках, минуя посредников;

– предприятию со стороны государства компенсируется часть затрат на приобретение энергоносителей, выделяются дотации на поддержку племенного животноводства.

## КЕЙС-ЗАДАНИЯ

### Кейс 1

Компания «Бом» работает на рынке синтетических моющих средств города N, столицы X-ского края, уже 15 лет. В последние годы конкуренция обострилась, и маркетологи фирмы обосновали необходимость выхода на рынки других городов края. В целях активизации работы по продвижению продукции фирмы в городах Y и M были открыты филиалы компании. Через 2 года на базе филиала в городе M планируется организовать производство косметических средств. Кроме организационной перестройки, в компании была введена в действие новая схема поощрения сбытового персонала, в рамках которой была разработана система специальных премиальных бонусов для сотрудников в зависимости от объемов обеспеченной ими отгрузки продукции, сроков ее оплаты и долгосрочности связей с потребителями.

1. Использование филиальной системы в организационной структуре управления компании «Бом» указывает на то, что такая структура является ...

- а) штабной
- б) сетевой
- в) дивизиональной
- г) матричной

Поясните свой ответ.

2. Разработка в организации новой системы специальных премиальных бонусов относится к группе \_\_\_\_\_ методов управления.

- а) социально-психологических
- б) экономических
- в) матричных
- г) организационно-распорядительных

Поясните свой ответ.

3. Исходя из описанных условий бизнеса, компания «Бом» строится на основе дивизиональной структуры управления с выделением подразделений по ...

- а) уровню доходности направления



- б) виду выпускаемой продукции
  - в) обслуживаемой территории
  - г) ориентации на группу потребителей
- Поясните свой ответ.

## **Кейс 2**

Руководством фирмы «Гран», занимающейся производством бытовых замков, было принято решение по оптимизации складских помещений: на складе была увеличена площадь стеллажей, автоматизирована часть операций складирования. Затраты на проведение упомянутых мероприятий составили 200 тыс. руб. Произведенная оптимизация позволила увеличить мощность склада в 2 раза, в результате чего объем производства цеха комплектации был увеличен в 1,5 раза, а дополнительная прибыль организации составила 300 тыс. руб.

1. Эффективность управленческого решения, принятого руководством фирмы «Гран», следует определять, как ...

- а) разницу между темпами роста мощности склада и объемами производства цеха комплектации
- б) отношение дополнительной прибыли к затратам на реализацию мероприятий
- в) отношение затрат на реализацию мероприятий к дополнительной прибыли
- г) отношение темпа роста мощности склада к затратам на реализацию мероприятий

Поясните свой ответ.

2. Основными показателями экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда являются ...

- а) затраты на реализацию мероприятий
- б) рост производительности труда
- в) объем производства
- г) экономический эффект

Поясните свой ответ.

3. Экономическая эффективность управленческого решения руководства фирмы «Гран» в процентах равна \_\_\_\_\_ %.

Поясните свой ответ.

### Кейс 3

В декабре отчетного года в соответствии с планом работники кондитерского цеха должны были произвести продукции на 1100 тыс. руб. В результате дополнительных заказов объем работ увеличился на 10 %. Начальник цеха четко и директивно поставил обязательное условие, при котором работники бригады получают премию в размере 15 % от стоимости заказа за выполнение его в срок. Работники цеха, нацеленные на эффективную работу и достижение высоких результатов, работали дружно и слаженно.

1. Разработка планов работы цеха на текущий месяц относится к \_\_\_\_\_ методам управления.

- а) организационным
- б) распорядительным
- в) экономическим
- г) административным

Поясните свой ответ.

2. Стил ь управления, который использовал начальник цеха при объявлении условий производства продукции, характеризуется как ...

- а) авторитарный
- б) либеральный
- в) демократический
- г) тоталитарный

Поясните свой ответ.

3. Начальник цеха при объявлении условий производства продукции использовал власть, основанную на вознаграждении и состоящую в возможности ...

- а) удовлетворить насущные потребности
- б) показать личный пример
- в) подчинить работников
- г) получить удовлетворение от результата работы

Поясните свой ответ.

#### Кейс 4

По итогам отчетного месяца бригада мебельного цеха досрочно выполнила поставленное начальником цеха задание срочного заказа. Работники бригады, нацеленные на эффективную работу и достижение высоких результатов, работали дружно и слаженно. Начальник цеха объявил благодарность за досрочную работу, а особо отличившихся работников премировал путевкой в дом отдыха.

1. При распределении путевок с учетом личного вклада работников в выполнение срочного задания начальник цеха использовал \_\_\_\_\_ метод управления.

- а) экономический
- б) социально-психологический
- в) воспитательный
- г) административный

Поясните свой ответ.

2. Величина премиального вознаграждения, уплачиваемого работнику, как инструмент экономических методов менеджмента может зависеть от ...

- а) занимаемой им должности
- б) объема произведенной им продукции
- в) условий выполнения трудового договора
- г) межличностных отношений в коллективе

Поясните свой ответ.

3. Начальник цеха использовал методы \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ стимулирования труда работников.

- а) финансового
- б) морального
- в) материального
- г) денежного

Поясните свой ответ.

#### Кейс 5

Фирма «Ап» провела реструктуризацию своей деятельности. Отказавшись от двух розничных торговых точек, имевших низкий уровень рентабельности, располагавшихся на арендуемых

площадях, руководство фирмы зарегистрировало собственный сайт и открыло торговую интернет-площадку. Вся торговля переместилась в интернет, реклама велась через адресные интернет-сообщества и контекстные источники. Выдача заказов осуществлялась через собственную службу доставки (курьеров) и в пункте выдачи заказов, расположенном в собственном помещении фирмы, ранее отведенном под офисные помещения. Число сотрудников аппарата управления сократилось в 2 раза за счет совмещения функций и перевода части из них в режим надомной работы. В итоге преобразований сокращение численности работников составило 8 человек, объем продаж в первый месяц сохранился на ранее достигнутом уровне, а в последующем квартале вырос на 50 %, что в итоге принесло 750 тыс. руб. дополнительной прибыли при общих затратах на преобразование в сумме 250 тыс. руб.

1. Управленческое решение по реструктуризации деятельности фирмы «Ап» является ...

- а) программируемым
- б) селективным
- в) директивным
- г) непрограммируемым

Поясните свой ответ.

2. К фактам, подтверждающим экономическую эффективность внедренных руководством фирмы «Ап» управленческих решений, следует отнести ...

- а) рост производительности труда
- б) сокращение потерь от брака
- в) сокращение затрат на деятельность аппарата управления
- г) ускорение процесса обслуживания клиентов

Поясните свой ответ.

3. Экономическая эффективность принятого фирмой «Ап» управленческого решения составила \_\_\_\_.

Поясните свой ответ.

## Кейс 6

Руководство консалтинговой фирмы «Алия» осуществило ряд мероприятий по совершенствованию управленческой деятельности в организации. Было принято решение о совмещении ряда должностей в организационной структуре, за счет чего удалось добиться экономии в размере 45 тыс. руб. в текущем периоде. Принятые решения по более рациональному использованию ксерокопировального оборудования привели к экономии в размере 15 тыс. руб. в текущем периоде. Затраты на осуществление данных решений в организации составили 20 тыс. руб.

1. Экономический эффект мероприятий по научной организации управленческого труда может быть определен как \_\_\_\_\_, достигаемая(-ое) за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда.

- а) общая экономия
- б) общая сумма затрат
- в) соотношение затрат и полученной прибыли
- г) соотношение общей экономии и затрат

Поясните свой ответ.

2. Общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда, включает экономию, достигнутую благодаря ...

- а) более рациональному использованию средств оргтехники, канцелярских и других материалов
- б) оптимизации использования мощности производственного оборудования
- в) увеличению численности производственного персонала
- г) изменению должностной структуры управленческих работников или высвобождения численности

Поясните свой ответ.

3. Экономический эффект от данных мероприятий в фирме «Алия» составил \_\_\_\_\_ тыс. рублей.

Поясните свой ответ.

## Кейс 7

Руководство торгового дома «Эн» приняло решение о реорганизации деятельности своих торговых точек на период предновогодних распродаж: численность торгового персонала магазинов была увеличена на 15 чел.; реализована активная рекламная компания и ряд промо-акций; разработан и внедрен праздничный дизайн торговых площадей и витрин; при магазинах созданы службы оперативной доставки покупок. Затраты на реализацию управленческих решений составили 500 тыс. руб. В результате проведенных мероприятий объем продаж торгового дома «Эн» в ноябре–декабре отчетного года вырос в 3,5 раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, тогда как у конкурентов рост составил 1,2 раза. Прирост прибыли по итогам реализации мероприятий составил 800 тыс. руб.

1. Эффективность управленческого решения, принятого руководством торгового дома «Эн», следует определять, как отношение дополнительной прибыли, полученной в ноябре-декабре отчетного года, к ...

- а) темпу роста объема продаж
  - б) затратам на реализацию решения
  - в) темпу роста объема продаж конкурентов
  - г) разнице темпов роста объемов продаж у «Эн» и конкурентов
- Поясните свой ответ.

2. К фактам, подтверждающим экономическую эффективность внедренных руководством торгового дома «Эн» управленческих решений, следует отнести ...

- а) увеличение объема продаж
- б) рост численности торгового персонала
- в) прирост прибыли в период акции
- г) низкий уровень затрат на реализацию решения

Поясните свой ответ.

3. Эффективность принятого руководством торгового дома «Эн» управленческого решения составила \_\_\_\_.

Поясните свой ответ.

## Кейс 8

По итогам отчетного месяца бригада мебельного цеха досрочно выполнила поставленное начальником цеха задание срочного заказа. При этом начальник цеха издал приказ о начислении премии в размере 10 % от стоимости заказа за досрочное его выполнение. Работники бригады, нацеленные на эффективную работу и достижение высоких результатов, работали дружно и слаженно.

1. Издавая приказ о премировании, начальник цеха при постановке задания использовал \_\_\_\_\_ метод управления.

- а) административный
- б) экономический
- в) социальный
- г) психологический

Поясните свой ответ.

2. Стимулирование работников получением премии относится к экономическим методам ...

- а) регулирования
- б) поощрения
- в) планирования
- г) нормирования

Поясните свой ответ.

3. Развитие бригады как отдельной группы характеризуется стадией наивысшего(-ей) ...

- а) конфликта
- б) работоспособности
- в) производительности
- г) формирования

Поясните свой ответ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время в сфере управления малым, средним и крупным бизнесом происходят коренные изменения. Для России они имеют особое значение, так как рыночные отношения рождают высокую предпринимательскую активность, которая требует от менеджеров предприятий различных организационно-правовых форм смены стереотипов мышления, сложившихся в течение многих десятилетий.

Конкурентоспособность и выживание на рынке небольших организаций зависят не только от материальных ресурсов, которых, как правило, не хватает на проведение дорогостоящих рекламных акций, но и от эффективности управления ими, наличия развитых средств коммуникаций и коопераций с клиентами и партнерами по бизнесу, объема накопленного персоналом и ключевыми менеджерами знаний, а также возможности их интенсивного использования.

Особенно важно менеджерам мелких и средних фирм иметь систематизированную информацию для эффективного ее использования. В практикуме систематизированы практические задания, которые позволят студентам более детально усвоить материал, предусмотренный рабочей программой дисциплины «Менеджмент», а также овладеть необходимыми знаниями и умениями в рамках профессиональных компетенций.

Изложенные в практикуме задания просты для понимания и могут пригодиться для практического использования. Наличие тестовых заданий в разрезе каждой темы делает пособие адаптированным к современным методам контроля учебной деятельности студентов вуза.

Практикум может использоваться как на семинарских или практических занятиях, так и в рамках самостоятельной работы студентов.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Грошев И. В. Организационная культура [Электронный ресурс] : учебник / И. В. Грошев, А. А. Краснослободцев. – Электрон. текстовые данные. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 535 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20983.html>. – ЭБС «IPRbooks».
2. Дресвянников В. А. Менеджмент организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. А. Дресвянников, О. Е. Чуфистов, А. Б. Зубков. – Электрон. текстовые данные. – Саратов : Вузовское образование, 2014. – 137 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/23580.html>. – ЭБС «IPRbooks».
3. Инновационный менеджмент : учебник / под ред. С. Д. Ильенковой. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
4. Козлов В. В. Психологическое управление в менеджменте [Электронный ресурс] / В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов, Н. П. Фетискин. – Электрон. текстовые данные. – Саратов : Вузовское образование, 2014. – 311 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18958.html>. – ЭБС «IPRbooks».
5. Кулаков Ю. Н. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: курс лекций / Ю. Н. Кулаков, Т. С. Мещерякова. – Электрон. текстовые данные. – М. : Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2013. – 154 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20006.html>. – ЭБС «IPRbooks».
6. Мангутов И. С. Менеджмент социально-экономических систем: история отечественного управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. С. Мангутов, А. А. Петров. – Электрон. текстовые данные. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. – 252 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30004.html>. – ЭБС «IPRbooks».
7. Менеджмент [Текст] : учебник / под ред. М. Л. Разу. – М. : Кнорус, 2015. – 480 с.
8. Менеджмент. Практикум : учеб. пособие / П. Ф. Парамонов, И. Е. Халявка, Ю. Е. Стукова, С. В. Илюшко. – Краснодар : КубГАУ, 2013. – 192 с.
9. Менеджмент. Практикум и тестовые задания : учебное пособие / П. Ф. Парамонов, Г. Н. Барсукова, А. А. Бочков [и др.]. – Краснодар : КубГАУ, 2011. – 242 с.

10. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : курс лекций / Ю. Н. Кулаков [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М. : Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. – 120 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/26861.html>. – ЭБС «IPRbooks».
11. Парамонов П. Ф. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / П. Ф. Парамонов, И. Е. Халявка, Ю. Е. Стукова – Краснодар : КубГАУ, 2015. – 173 с.
12. Парамонов П. Ф. Организация производства и предпринимательство в АПК : учебник / П. Ф. Парамонов, В. И. Нечаев, Ю. И. Бершицкий. – 2-е изд. – СПб. : Изд-во «Лань». – 472 с.
13. Парамонов П. Ф. Экономика организаций : учеб. пособие / П. Ф. Парамонов, В. С. Колесник, И. Е. Халявка. – Краснодар : КубГАУ, 2013. – 269 с.
14. Производственный менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Электрон. текстовые данные. – Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. – 224 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29791.html>. – ЭБС «IPRbooks».
15. Социальная ответственность менеджмента [Электронный ресурс] : учебник / В. Я. Горфинкель [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 287 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16439.html>. – ЭБС «IPRbooks».
16. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методические указания к практическим занятиям для студентов бакалавриата / Электрон. текстовые данные. – М. : Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. – 60 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30362>. – ЭБС «IPRbooks».
17. Чумак Т. Г. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т. Г. Чумак. – Электрон. текстовые данные. – Волгоград : Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2013. – 136 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/19182.html>. – ЭБС «IPRbooks».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАДАНИЙ.....	4
1 ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА.....	9
2 ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ.....	17
3 МЕТОДЫ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ.....	25
4 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	33
5 КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ.....	42
6 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ.....	50
7 ВЛАСТЬ И РУКОВОДСТВО. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	58
8 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.....	67
9 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	75
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ.....	83
КЕЙС-ЗАДАНИЯ.....	120
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	128
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	129

Учебное издание

**Парамонов Пётр Филиппович, Стукова Юлия Евгеньевна,  
Иваницкий Дмитрий Константинович**

**МЕНЕДЖМЕНТ:  
ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ**

*Практикум*

В авторской редакции  
Компьютерная верстка – Ю. Е. Стукова, Д. К. Иваницкий

Подписано в печать \_\_. \_\_.2021. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Усл. печ. л. – 7,7. Уч.-изд. л. – 6,0.

Тираж 100 экз. Заказ № \_\_\_\_\_

Типография Кубанского государственного аграрного университета.  
350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13