**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТОВ ПО КУРСУ «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

**Содержание:**

1. Методические рекомендации, контрольные вопросы и задания для самоподготовки по темам курса
2. Общие требования к содержанию и оформлению контрольных работ (рефератов)
3. Рекомендуемые темы контрольных работ (рефератов)
4. **Методические рекомендации по самоподготовке то темам курса**

**Тема 1. Введение**

Изучите источники:

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. (стр. 16-20, 47-49)

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010. (Стр. 12-14, 21-23, 25-31)

Тема 2. Организация и управление

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. (Глава 2, стр. 12-45)

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010. (Стр. 12-14, 21-23, 31-43)

Дополнительно при необходимости по данной теме изучите материалы следующих источников

*Друкер, Питер,Ф.* Менеджмент: пер с англ. / П. Ф. Друкер, Д.А. Макьярелло – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.

*Роббинз, Стивен, П.* Менеджмент: пер с англ. / Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. -- М.: – Издательский дом «Вильямс», 2007.

1. Ответьте на контрольные вопросы:
2. Чем отличаются формальные и неформальные организации?
3. Назовите общие составляющие любой организации.
4. В чем состоит взаимодействие организации с внешней средой и рассмотрение организации как открытой и закрытой системы?
5. Раскройте роль менеджмента в организации.
6. Раскройте содержание понятия менеджмент.
7. В чем заключаются отношения управления?
8. Какие категории работников относятся к аппарату управления и в чем состоят их функциональные отличия?
9. Раскройте содержание методов управления.
10. Раскройте содержание внутренней среды и внешней среды организации.
11. Перечислите основные группы функциональных процессов в организации.
12. Какое значение для организации имеет технология как фактор внешней и внутренней среды?
13. По каким типам взаимодействия характеризуется система организации?
14. Раскройте содержание механистического и органического подхода.
15. Раскройте содержание индивидуалистического и коллективного (корпоративного) подхода взаимодействия организации и человека.
16. Охарактеризуйте роль человека в организации и факторы, воздействующие на его реализацию.
17. Какова роль формальных и неформальных групп в организации?
18. Какие расположения влияют на взаимодействие человека и организации?
19. Назовите основные роли менеджера.
20. Охарактеризуйте вертикальное и горизонтальное разделение труда менеджеров.
21. Охарактеризуйте подсистемы системы управления.
22. Чем отличается развитие от совершенствования системы управления?
23. Назовите общие принципы развития управления.
24. Перечислите этапы процесса развития управления.
25. Проверьте, как усвоен материал, ответив на тесты по данной главе:

**Тест:**

1. Формальная организация -- это

А) систематизированное, сознательное объединение людей, преследующих достижение определенных общих целей

Б) объединение людей

2. Миссия организации – это

А) заявление о намерениях высшего руководства организации

Б) четко выраженная причина существования организации и ее роль востребованная внешним окружением

В) система взаимодействия организации с внешним окружением

3. Функция означает

А) вид деятельности

Б) вид поведения

4. Аппарат управления состоит из управленческих работников, к которым относятся

А) менеджеры

Б) менеджеры и специалисты

В) менеджеры, специалисты и служащие

5. Ключевые роли менеджера – это

А) принятие решений

Б) принятие решений, роль руководителя и социальная роль

В) принятие решений, роль руководителя и информационная роль

6. Внутриорганизационные процессы общего характера – это

А) коммуникации, принятие решений, координация

Б) коммуникации, принятие решений, функциональные процессы

7. Какие типы организаций характеризуют ее взаимодействие с внешней средой?

А) механистический и органический

Б) социальный и индивидуалистический

8. В организации корпоративного типа

А) реализуется принцип работа для человека и приоритет интересов личности

Б) реализуется принцип человек для работы и приоритет интересов большинства

Ответы: 1- А), 2- Б), 3- А), 4- В), 5- В), 6- А), 7- А), 8- Б)

1. Основные элементы любой организации:

А) задачи, для решения которых организация существует; управление

Б) люди (сотрудники); задачи, для решения которых организация существует; управление

2. Коммерческая организация

А) осуществляет деятельность без права получения прибыли

Б) имеет целью -- систематическое получение прибыли

В) может получать прибыль, но должна использовать ее только на определенные цели

3. Менеджмент

А) это профессиональное управление организацией или ее частью обеспечивающее ее функционирование -- формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для достижения ее целей и решения, стоящих перед нею задач

Б) это профессиональное управление организацией эквивалентное всей ее деятельности

4. Функция управления – это

А) взаимосвязь видов управленческой деятельности

Б) особый вид деятельности, реализуемый через выполнение особых управленческих действий – функций управления

5. Субъект управления – это

А) кто управляет

Б) кем управляют

6. В процессе управления служащие осуществляют

А) разработку и обоснование вариантов решений

Б) принятие решений по порученному кругу вопросов

В) информационное обеспечение процесса управления: сбор, обработку хранение, обновление и передачу информации

7. Методы управления – это

А) способы управленческого воздействия на объект управления (человека, группу или организацию в целом) для достижения поставленных целей

Б) факторы, воздействующие на объект управления (человека, группу или организацию в целом) для достижения поставленных целей

8. Внешняя среда прямого воздействия -- это

А) организации и люди, которые могут вступать в контакт с организацией, оказывая на нее влияние в силу выполняемых им задач

Б) факторы и условия, предопределяющие стратегически важные решения, принимаемые руководством организации

9. Какие типы организации характеризуют отношения между подразделениями в организации?

А) механистическая и органическая

Б) линейно-функциональная, дивизиональная и матричная

В) индивидуалистическая и корпоративная

10. Количественный подход предполагает

А) использование объективных количественных, в том числе статистических, методов оценки управленческих действий

Б) оценки совокупности действий

Ответы: 1- Б), 2- Б), 3- А), 4- Б), 5- А), 6- В), 7- А), 8- А), 9- Б), 10- А)

1. Какие из перечисленных организаций являются формальными?

А) все предпринимательские организации; общественные организации; учреждения; государственные и международные институты

Б) все предпринимательские организации; митинги; учреждения

2. Предприятие – это

А) коммерческая организация

Б) организация, преследующая достижение определенных целей

3. Процесс управления – это

А) определенный набор функций управления

Б) логическая последовательность управленческих функций и действий, направленных на достижение целей и решение задач организации

4. Для осуществления управления необходимо наличие отношений управления требующих

А) чтобы у субъекта управления были потребности и возможности управлять объектом управления и отдавать команды

Б) чтобы у объекта управления присутствовала готовность и возможности выполнять команды

В) чтобы у субъекта управления были потребности и возможности управлять объектом управления и отдавать команды, а у объекта управления присутствовала готовность и возможности выполнять команды

5. В процессе управления специалисты осуществляют

А) разработку и обоснование вариантов решений

Б) принятие решений по порученному кругу вопросов

В) информационное обеспечение процесса управления: сбор, обработку хранение, обновление и передачу информации

6. Вертикальное разделение труда менеджеров по уровням управления, включает

А) менеджеров высшего уровня, функциональных менеджеров и менеджеров нижнего уровня

Б) менеджеров высшего уровня, менеджеров среднего уровня и менеджеров нижнего уровня

7. Выделяют следующие группы методов управления

А) поведенческие; организационно-распорядительные; экономические; социально-психологические

Б) организационно-распорядительные; экономические; социально-психологические

8. Внешняя среда косвенного воздействия – это

А) факторы и условия, не оказывающие прямого воздействия на организацию, но предопределяющие стратегически важные решения, принимаемые ее руководством

Б) организации и люди, которые могут вступать в контакт с организацией, оказывая на нее влияние в силу выполняемых им задач

9. Основные группы внутриорганизационных функциональных процессов:

А) коммуникации, принятие решений, координация

Б) маркетинг, производство, финансы, кадры, учет и анализ информации о работе организации

10. Какие типы организации характеризуют взаимодействие организации с человеком?

А) механистический и органический

Б) индивидуалистическая и корпоративная

Ответы: 1- А), 2- А), 3- Б), 4- В), 5- А), 6- Б), 7- Б), 8- А), 9- Б), 10- Б)

**Тема 3. Эволюция теории управления**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. (соответствующую главу)

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010. (стр. 43—51, 131-178)

Дополнительно при необходимости по данной теме изучите материалы следующих источников

*Роббинз, Стивен, П.* Менеджмент: пер с англ. / Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. -- М.: – Издательский дом «Вильямс», 2007.,

А также другие источники, рекомендованные в данной литературе и материалы авторов теорий управления.

1. Ответьте на вопросы:
   * 1. Раскройте связь развития производительных сил и управления и сформулируйте принципы информационного общества.
     2. Перечислите основные этапы эволюции управления.
     3. Назовите основные принципы научного управления Тейлора.
     4. Какой вклад в науку об управлении внес Файоль?
     5. О чем говорит теория Эмерсона?
     6. В чем состоит теория бюрократического построения организации Вебера?
     7. Что внесла школа человеческих отношений в науку об управлении, каков вклад в ее развитие Фоллет и Мэйо?
     8. Что означают понятия потребность, мотив и мотивация?
     9. Раскройте содержание теории Маслоу и теории Альдерфера.
     10. Раскройте содержание теорий Мак-Клелланда и Ф. Герцберга.
     11. Раскройте основное содержание теории «Х» и «Y» Мак-Грегора.
     12. В чем состоит теория ожидания Врума и теория справедливости Куна?
     13. Раскройте содержание модели мотивации Портера-Лоулера.
     14. Какие задачи решает эмпирическая школа управления?
     15. Раскройте этапы развития теории и практики социальной ответственности бизнеса.
     16. Раскройте суть концепции управления по целям.
     17. Раскройте содержание теории «Z» Оучи?
     18. В чем заключается управление по целям?
     19. Охарактеризуйте концепцию ситуационного управления.
     20. В чем состоит теория «7-S»?

Тема 4. Функции управления

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. (соответствующую главу)

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010. (соответствующие материалы)

Дополнительно при необходимости по данной теме изучите материалы:

*Роббинз, Стивен, П.* Менеджмент: пер с англ. / Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. -- М.: – Издательский дом «Вильямс», 2007., а также другие источники, рекомендованные в данной литературе и других авторов по теме.

1. Ответьте на следующие вопросы:
2. Назовите типичные функции предприятия и их основной ресурс.
3. Раскройте содержание управленческого цикла.
4. Раскройте содержание пяти основных групп управленческих процессов, охватывающих деятельность любой организации.
5. Приведите примеры формулирования миссии и перечислите основные требования к ее формулированию.
6. Что представляют собой общие цели организации?
7. В каких целях и каким образом используется метод «дерево целей»?
8. Назовите основные требования к содержанию целей и перечислите этапы процесса установления целей.
9. Раскройте содержание функции и этапов процесса планирования.
10. Назовите принципы планирования.
11. Раскройте основное содержание стратегического планирования.
12. Раскройте содержание тактического и оперативного планирования.
13. Дайте определение функции организации.
14. Раскройте содержание основных этапов проектирования работы.
15. Раскройте содержание моделей построения, расширения масштаба, ротации и обогащения работы.
16. Раскройте содержание модели обогащения характеристик работы.
17. Что позволяет оптимизировать модель социотехнической системы?
18. Дайте определение мотивации и мотива и назовите основные методы мотивации результатов туда.
19. Раскройте содержание теории постановки целей.
20. Раскройте содержание концепции партисипативного управления.
21. Перечислите поддерживающие (регуляторы) и мотивирующие (мотивы) факторы в процессе мотивации.
22. В чем специфика мотивации специалистов и менеджеров?
23. Раскройте основное содержание функции контроля, задачи упреждающего и результирующего контроля.
24. Приведите примеры сфер и объектов контроля на предприятии.
25. Назовите принципы контроля и факторы, влияющие на его эффективность.
26. Проверьте, как усвоен материал, ответив на тесты по данной главе.

Тест:

9. Ситуационный подход к управлению основывается на том, что

А) результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга, поэтому необходимо понять ситуацию и использовать только те управленческие действия и научные рекомендации, которые будут наиболее эффективны в данной ситуации

Б) результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга, поэтому необходимо использовать ранее отработанные управленческие действия и научные рекомендации

10. Мотивация – это

А) процесс формирования мотивов человека или группы людей, побуждающих их к более эффективной работе для достижения целей организации

Б) побудительная причина, повод к какому-нибудь действию

11. Функции организации – это

А) относительно самостоятельные участки работы, объективно выделившиеся в процессе разделения труда в управлении организацией

Б) вид деятельности, определенное действие, выполняемое человеком, группой или организацией

12. Управление по целям (МВО) означает

А) постоянно функционирующую систему разработки конкретных целей для каждого элемента управляющей системы

Б) установление целей организации и ее подразделений

13. Координировать означает

А) устанавливать систему коммуникаций

Б) приспосабливать средства к цели, согласовывать операции между собой, придавать вещам и действиям необходимые пропорции

14. Любой план должен удовлетворять следующим основным принципам

А) быть экономически обоснованным и рациональным, координировать поведение людей, опираться на реальные возможности исполнителей, быть гибким

Б) быть экономически обоснованным и рациональным, опираться на реальные возможности исполнителей, быть гибким

15. Контроль – это общая функция управления

А) представляющая собой оценку предыдущего развития и анализ существующей ситуации

Б) представляющая собой сравнение реально достигнутых результатов с планами на основе информации о текущих результатах деятельности организации, ее подразделений и сотрудников, и устранение выявленных отклонений

Ответы: 9- А), 10- А), 11- А), 12- А), 13- Б), 14- Б), 15- Б).

11. Общие функции управления – это

А) планирование, организация, мотивация и контроль, представляющие собой управленческий цикл, используемый в процессе реализации любых функций и действий управления

Б) функции управления, наиболее часто встречающиеся в организациях

12. Организация (организовывание) – это общая функция управления

А) представляющая собой распределение задач и ресурсов между отдельными подразделениями и сотрудниками, установление системы взаимодействия между ними, осуществление координации их действий для реализации планов и достижения целей

Б) представляющая собой сравнение реально достигаемых результатов с запланированными

13. Основные группы функциональных процессов, охватывающих деятельность любой организации:

А) управление планированием, управление мотивацией, управление организацией, управление контролем

Б) управление маркетингом, управление производством, управление финансами, управление персоналом, управление учетом и анализом финансово-хозяйственной деятельности

14. Цели – это

А) задачи организации

Б) конкретное состояние отдельных характеристик организации, к достижению которых она стремится

15. В процессе реализации общей функции – «организация» взаимодействуют следующие основные компоненты

А) люди, экономические отношения и технические средства

Б) люди, экономические отношения, организационная структура, технические средства

Ответы: 11- А), 12- А), 13- Б), 14- Б), 15- А).

11. Какие из потребностей по Ф. Герцбергу мотивируют работника к более эффективному труду?

А) условия труда, вознаграждение, безопасность

Б) возможность профессионального и творческого роста, признание и одобрение окружающими, личный успех

12. Планирование – это общая функция управления

А) обеспечивающая распределение ресурсов между исполнителями

Б) представляющая собой выбор целей и плана действий по их достижению на основе оценки предыдущего развития, анализа существующей ситуации и постановки реальных задач на будущее

13. В соответствии с концепцией управления по целям П. Друкера

А) управление должно включать функции, цели, процессы, взаимодействия

Б) управление должно начинаться с выработки целей, а затем только формироваться средства, обеспечивающие их достижение: функции, процессы, взаимодействия, ресурсы и т.п.

14. Синергический эффект означает, что

А) система это сумма сложения составляющих элементов

Б) целое больше простой суммы составляющих его частей, на основе того, что приобретает новые собственные свойства, которыми не обладали элементы до их объединения

15. По решаемым задачам планы классифицируют как:

А) стратегические, тактические, оперативные

Б) общие, структурные

Ответы: 11- Б), 12- Б), 13- Б), 14- Б), 15- А).

**Тема 5. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. (соответствующую главу)

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010. (стр. 43—51, 131-178)

Дополнительно при необходимости по данной теме изучите материалы дополнительных источников

*Андерсен, Б.* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. -- М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.

*Беляцкий, Н.П.* Основы лидерства: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: БГЭУ, 2006.

*Друкер, Питер,Ф.* Менеджмент: пер с англ. / П. Ф. Друкер, Д.А. Макьярелло – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.

*Роббинз, Стивен, П.* Менеджмент: пер с англ. / Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. -- М.: – Издательский дом «Вильямс», 2007.,

а также другие источники, рекомендованные в данной литературе связанные с данной темой.

1. Ответьте на вопросы:
2. Что включает в себя понятие коммуникации?
3. В чем заключается невербальная коммуникация?
4. Раскройте содержание процесса коммуникации.
5. На чем концентрирует внимание коммуникационная сеть?
6. Приведите примеры видов коммуникационных сетей и охарактеризуйте их.
7. Раскройте содержание коммуникационных стилей.
8. Дайте определение власти. Охарактеризуйте должностную и личную власть.
9. Раскройте источники власти на личностной и организационной основе.
10. Чем отличается авторитет от доверия? На основе чего возникает лидерство?
11. Чем отличаются отношения управления менеджера и лидера?
12. В чем состоит цикличность типов отношений управления.
13. Какие черты лидера способствуют эффективному лидерству.
14. Назовите классические стили руководства и их отличия.
15. Что такое проблема и решение, запрограммированные и незапрограммированные решения? Какие решения считаются рациональными?
16. Охарактеризуйте основные поведенческие модели принятия решений.
17. Назовите основные этапы рационального процесса принятия решения.
18. Перечислите подходы к организации процесса принятия решения.
19. Перечислите факторы, оказывающие влияние на принятие решения.
20. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к решению.
21. В чем суть Парето-анализа?
22. Что такое моделирование и какие модели вы знаете?
23. Раскройте основное содержание эвристических методов.
24. Для чего осуществляется ранжирование? В чем состоит метод диаграммы приоритетов и метод попарных сравнений?
25. Раскройте содержание метода «дерево решений» и метода причинно-следственной диаграммы.
26. .В чем суть балансового метода?
27. Проверьте, как усвоен материал, ответив на тесты по данной главе.

**Тест:**

1. Взаимодействие человека (работника) и организации основывается на том, что

А) организация стремится максимально эффективно использовать потенциал работника, создавая для этого необходимые условия

Б) работник оценивает организацию по ее роли в своей жизни

В) организация стремится максимально эффективно использовать потенциал работника, создавая для этого необходимые условия, а работник оценивает организацию по ее роли в своей жизни

2. Формальные группы в организации

А) образуются как структурные подразделения организации на основе разделения труда

Б) складываются из членов организации на основе их взаимных симпатий, общих интересов, увлечений, привычек

3. Коммуникация означает

А) отношение между объектами

Б) делаю общим, связываюсь, общаюсь

4. Коммуникационная сеть – это система

А) связи (соединения) субъектов коммуникации с помощью информационных потоков, в которой концентрируется внимание на потоках информации, а не на ее содержании

Б) взаимодействия субъектов коммуникации

5. Источники власти, имеющие организационную основу:

А) право на власть, вознаграждения, принуждение, власть над ресурсами, власть связей

Б) принятие решений, вознаграждения, принуждение, власть над ресурсами, власть связей

6. Лидерство – это

А) особый тип отношений управления между лидером и последователями, состоящий в том, что последователи сами наделяют лидера властью над собой и подчиняются этой власти, а лидер, используя ее, побуждает последователей к достижению общих целей

Б) власть, происходящая из должности, когда люди починяются этой власти

7. Стиль руководства (управления) – это

А) форма выражения власти руководителя, которая проявляется в устойчивых формах и методах используемых руководителем в процессе управления

Б) методы используемые руководителем в процессе управления

8. Решение -- это

А) организационная реакция на возникшую проблему

Б) организационная реакция на возникшую проблему направленная на ее устранение

9. Под рациональностью решения понимают

А) обеспечение решением достижения поставленной цели с минимальными затратами

Б) рациональную организацию процесса принятия решения

10. Поведенческая модель эвристических суждений и предпочтений при приятии решений исходит из того, что лица принимающие решения, полагаются

А) на экспертные оценки

Б) прежде всего, на эвристку – интуицию и прошлый опыт

Ответы: 1- В), 2- А), 3- Б), 4- А), 5- Б), 6- А), 7- А), 8- Б), 9- А), 10- Б)

1. Психологические методы управления

А) воздействуют на конкретную личность (внешний мир человека)

Б) воздействуют на конкретную личность (внутренний мир человека)

2. Взаимодействие человека и группы основывается на том, что

А) человек своими действиями способствует решению групповых задач

Б) группа помогает человеку удовлетворить его потребности и оказывает влияние на формирование его личности

В) группа помогает человеку удовлетворить его потребности и оказывает влияние на формирование его личности, а человек своими действиями способствует решению групповых задач

3. Какой принцип действует в информационном обществе?

А) каждый должен знать/уметь столько, чтобы в сумме все знали/умели все

Б) каждый должен знать столько обо всем, чтобы быть независимым в своем взаимодействии с другими

4. Понятие коммуникации включает с себя

А) «что» передается – информацию

Б) «что» передается – информацию и «как» информация передается – средство передачи

5. Власть – это

А) возможность оказывать влияние на поведение других людей

В) оказание воздействия на поведение других людей

6. Авторитет – это

А) готовность действовать в соответствии с установками носителя власти

Б) власть, возникающая на основе того, что принимается людьми, с чем они согласны и считают правильным

7. Эффективное лидерство ориентировано на то, что

А) что последователи могут иметь

Б) что последователи хотят иметь

8. Классические стили управления:

А) авторитарный, демократический, либеральный (нейтральный, пассивный)

Б) авторитарный, партисипативный, ситуационный

9. Процесс принятия решения прекращается, когда

А) выбран лучший вариант решения (альтернативы)

Б) разрешена (ликвидирована) проблема

10. Поведенческая рациональная модель принятия решения предполагает выбор такой альтернативы, которая

А) принесет максимум выгоды для организации

Б) даст удовлетворительный результат

Ответы: 1- Б), 2- В), 3- Б), 4- Б), 5- А), 6- Б), 7- А), 8- А), 9- Б), 10- А)

1. Социологические методы управления

А) направлены на группы людей и их взаимодействие (внешний мир человека)

Б) направлены на группы людей и их взаимодействие (внутренний мир человека)

2. Укажите все типы расположения работника к организации, влияющие на результаты его работы, поведение и текучесть кадров?

А) удовлетворенность работника работой

Б) удовлетворенность и увлеченность работника работой, приверженность работника организации

В) удовлетворенность и увлеченность работника работой

3. Невербальная коммуникация – это

А) межличностная коммуникация с использованием слов как системы кодирования

Б) межличностная коммуникация без использования слов как системы кодирования

4. Источники власти на личностной основе:

А) экспертная власть, власть примера, принятие решений, власть информации, потребность во власти

Б) экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти

5. Доверие – это

А) внутреннее согласие с носителем авторитета и готовность действовать в соответствии с его установками

Б) власть, возникающая на основе того, что принимается людьми, с чем они согласны и считают правильным

6. Какой тип отношений управления использует менеджер, не являющийся неформальным лидером?

А) лидер – последователи

Б) начальник – подчиненный

7. Проблема или проблемная ситуация, появляется тогда, когда

А) когда результат деятельности объекта управления не соответствует нужному результату

Б) когда фактическое состояние дел на объекте управления или результат его деятельности не соответствует необходимому состоянию или нужному результату, либо в будущем не обеспечит нужного результата

8. Решение является запрограммированным, когда

А) могут быть использованы в определенной последовательности известные отработанные средства разрешения структурированной проблемы

Б) проблема не структурирована, сопряжена с неизвестными ранее факторами и не укладывается в традиционный порядок выработки решения

9. Поведенческая модель ограниченной рациональности Саймона при принятии решений предполагает, выбор такой альтернативы, которая

А) преследует цели удовлетворенности, т.е. ориентируются на действия, которые достаточно хороши для организации и требуют минимума усилий

Б) ориентируются на получение максимума выгоды для организации и действия, требующие минимума усилий

10. Рациональный процесс принятия решений включает следующие этапы:

А) признания необходимости решения проблемы; выработки решения; выполнения решения

Б) признания необходимости решения проблемы; выбора лучшего решения

Ответы: 1-А), 2- Б), 3- Б), 4- Б), 5-А), 6- Б), 7- Б), 8- А), 9- А), 10- А).

**Тема 6. Проектирование организационной структуры**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. (соответствующую главу)

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010. (соответствующую главу)

Дополнительно при необходимости по данной теме изучите материалы дополнительных источников

*Друкер, Питер,Ф.* Менеджмент: пер с англ. / П. Ф. Друкер, Д.А. Макьярелло – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.

*Роббинз, Стивен, П.* Менеджмент: пер с англ. / Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. -- М.: – Издательский дом «Вильямс», 2007.,

а также другие источники, рекомендованные в данной литературе связанные с данной темой.

2.Ответьте на вопросы:

1. Какие группы факторов оказывают влияние на проектирование организации?
2. Как оценивается внешняя среда при проектировании организации?
3. По каким характеристикам оценивается технология работы при проектировании организации?
4. Раскройте содержание типов взаимозависимости работ.
5. Раскройте содержательную сторону стратегического выбора при проектировании организации.
6. Раскройте содержание поведения работника при проектировании работы.
7. Назовите элементы проектирования организации.
8. Раскройте содержание разделения труда и специализации.
9. Раскройте содержание департаментизации и кооперации.
10. Раскройте содержание типов департаментизации: линейной, функциональной, по результату и матричной.
11. Раскройте содержание связей и координации.
12. Раскройте содержание масштаба управляемости и контроля.
13. Что означают иерархия и звенность?
14. Чем отличаются распределение полномочий на основе принципа единства и двойного или множественного подчинения?
15. Раскройте содержание централизации и децентрализации.
16. Раскройте содержание дифференциации и интеграции.
17. Охарактеризуйте линейно-функциональную структуру.
18. Охарактеризуйте дивизиональную структуру.
19. Охарактеризуйте матричную структуру.
20. Какие организации называют эдхократическими и что для них характерно?
21. Охарактеризуйте многомерную организацию.
22. Охарактеризуйте структуру предпринимательской организации.
23. Охарактеризуйте организацию, ориентированную на рынок.
24. Какую задачу решает партисипативная организация?
25. Охарактеризуйте степени развития участия.
26. Раскройте структуру партисипативной организации реализующей третью степень участия.
27. Проверьте, как усвоен материал, ответив на тесты по данной главе.

**Тест:**

1. Проектирование работы – это

А) процесс описания содержания выполнения задачи, поставленной перед работником, группой или организацией в целом

Б) описание системы отношений обеспечивающей распределение ресурсов между подразделениями и сотрудниками

2. Основными методами проектирования работы исполнителей являются:

А) построение работы, расширение масштаба работы, функциональный анализ работы, ротация работы, обогащение работы, модель социотехнической системы

Б) построение работы, расширение масштаба работы, ротация работы, обогащение работы, модель социотехнической системы

3. Проектирование организации – это

А) способ формирования организационной структуры организации

Б) управление процессами, проходящими в организации

Правильный ответ: А)

4. При функциональной департаментизации осуществляется

А) группирование исполнителей работ по функциям, по ресурсам, по технологии или по процессу, где каждая обособленная группа выполняет свою работу отличную от работы других групп

Б) группирование исполнителей работ по численности, по времени, по территории, по природному фактору, где каждая группа выполняет работу не отличающуюся от работы других групп

5. Масштаб управляемости и контроля означает

А) сколько людей и работ может быть объединено под одним руководителем, чтобы обеспечить эффективное управление ими

Б) сколько людей и работ может быть объединено под каждым руководителем

6. Звенность характеризует

А) количество структурных подразделений

Б) количество уровней управления

7. Дифференциация отражает

А) степень различия между частями

Б) степень схожести между частями

8. Линейно-функциональная (традиционная) структура является

А) комбинацией функциональной департаментизации

Б) является комбинацией линейной и функциональной департаментизации

9. Проектная матричная структура

А) предполагает создание различных полуавтономных групп из специалистов различных подразделений без отрыва от основного функционального места работы для решения отдельных проблем и реализации проектов

Б) предполагает создание постоянно действующих специализированных подразделений для решения отдельных проблем и реализации проектов

10. В предпринимательской организации

А) система ориентируется на создание устойчивого, постоянного поиска и реализации всех имеющихся возможностей, а высшее руководство и подразделения поддержки (эксперты по рынкам, консультанты и ресурсные подразделения) ориентированы на оказание содействия самостоятельным бизнес-ячейкам нацеленным на удовлетворение потребителей и получение прибыли

Б) система ориентируется на создание устойчивого, постоянного поиска и реализации всех имеющихся возможностей, а высшее руководство и подразделения поддержки (эксперты по рынкам, консультанты и ресурсные подразделения) координируют деятельность бизнес-ячеек нацеленных на удовлетворение потребителей и получение прибыли

Ответы: 1- А), 2- Б), 3- А), 4- А), 5- А), 6- Б), 7- А), 8- Б), 9- А), 10- А).

1. Процесс проектирования работы включает следующие основные этапы:

А) анализ работы, определение параметров работы, определение технологии выполнения работы, восприятие исполнителями содержания работы

Б) анализ работы, определение параметров работы, определение технологии выполнения работы, определение исполнителей работы, восприятие исполнителями содержания работы

2. Обогащение работы предполагает

А) специализацию в выполнении работы

Б) добавление к выполняемой исполнителем работе функций и задач, позволяющих повысить его ответственность за свою работу

3. Организационная структура – это

А) система объединения людей и групп на основе разделения труда и обязанностей, определенных правил и процедур организационного взаимодействия, для достижения целей организации

Б) совокупность людей и групп в организации

4. Департаментизация – это

А) объединение одинаковых работ

Б) организационное обособление исполнителей схожих работ, т.е. объединение исполнителей в структурные подразделения

5. При департаментизации по результату осуществляется

А) группирование исполнителей разных работ вокруг общего конечного результата по проекту, продукту, потребителю или территории

Б) группирование исполнителей работ по функциям, по ресурсам, по технологии или по процессу

6. В практике рекомендуется руководствоваться следующими усредненными нормами масштаба управляемости:

А) на высшем уровне управления – 7-10; на нижнем уровне управления, при выполнении работниками сложных разнообразных работ -- до 20; на нижнем уровне управления, при выполнении работниками простых взаимозависимых или одинаковых работ -- до 50

Б) на высшем уровне управления – 4-7; на нижнем уровне, при выполнении работниками сложных разнообразных работ -- до 15; на нижнем уровне, при выполнении работниками простых взаимозависимых или одинаковых работ -- до 30

7. Интеграция отражает

А) коммуникации между частями

Б) степень требуемого сотрудничества между частями

8. Основу дивизиональной структуры составляет

А) функциональная департаментизация и превращение двух или более подразделений в центры прибыли по продукту, потребителю или рынку

Б) линейная, функциональная и департаментизация по результату, превращение двух или более подразделений в центры прибыли по продукту, потребителю или рынку

9. Переход от проектной структуры к матричной структуре осуществляется

А) когда объем проектных работ резко возрастает

Б) когда недостатки от использования полуавтономных проектных групп начинают превышать преимущества групповой работы

10. В организации, ориентированной на рынок

А) все исполнители в организации группируются вокруг функций

Б) все функциональные части организации группируются вокруг процесса нацеленного на рынок (потребителя) и конечный результат

Ответы: 1- А), 2- Б), 3- А), 4- Б), 5- А), 6- Б), 7- Б), 8- Б), 9- Б), 10- Б).

1. При проектировании работы под технологией выполнения работы понимаются

А) методы и техника, используемые в процессе выполнения работы

Б) действия, знания, методы и техника, используемые в процессе выполнения работы

2. Сферы контроля – это

А) функциональные области контроля: производство, финансы, маркетинг, персонал и т.п.

Б) ключевые показатели деятельности

Правильный ответ: А)

3. Группы ситуационных факторов, оказывающих влияние на проектирование организации:

А) внешняя среда, внутренняя среда, технология работ, стратегический выбор, поведение работника

Б) внешняя среда, технология работ, стратегический выбор, поведение работника

4. При линейной департаментизации осуществляется

А) группирование исполнителей однотипных работ по численности, по времени, по территории или по природному фактору

Б) группирование исполнителей разных работ по численности, по времени, по территории или по природному фактору

5. При департаментизации по результату осуществляется

А) группирование исполнителей разных работ вокруг общего конечного результата по проекту, продукту, потребителю или территории

Б) группирование исполнителей работ по функциям, по ресурсам, по технологии или по процессу

6. Иерархия отражает

А) систему соподчиненности между уровнями управления организации

Б) степень самостоятельности в принятии решений

7. Централизация -- это

А) концентрация прав распределения ресурсов на высшем уровне управления

Б) концентрация властных полномочий и прав принятия решений на высшем уровне руководства организаций

8. Основные типы организационных структур:

А) линейно-функциональная, предпринимательская, матричная

Б) линейно-функциональная, дивизиональная, матричная

9. Матричная структура формируется на основе

А) матричной департаментизации, с целью использования преимуществ линейно-функциональной и дивизиональной структур за счет эффективного использования специализации и ориентации на конечный результат

Б) линейной и функциональной департаментизации, с целью использования преимуществ линейно-функциональной и дивизиональной структур

10. Эдхократическими называют организации

А) постиндустриального типа, ориентированные на выполнение нестандартных и сложных работ

Б) с трудно определяемыми и быстро изменяющимися структурами, динамично перестраивающие управленческий стиль и организационный дизайн, в соответствии с требованиями нестандартных и сложных работ

Ответы: 1- Б), 2- А), 3- Б), 4- А), 5- А), 6- А), 7- Б), 8- Б), 9- А), 10- Б).

**Тема 7. Основы стратегического управления**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. (соответствующую главу)

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010. (соответствующую главу)

*Томпсон-мл, Артур, А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл, А. Cтрикленд III. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2012.

Дополнительно, при необходимости по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанные с данной темой.

1. Ответьте на вопросы:
2. В чем состоят сущность и важнейшая задача стратегического контроля?
3. Какие процессы включает система стратегического управления?
4. По каким направлениям осуществляется анализ среды?
5. Что включает анализ внешней среды прямого воздействия, и какие способы наблюдения используются?
6. По каким направлениям осуществляется анализ внешней среды прямого воздействия?
7. Какие характеристики и факторы исследуются и при анализе покупателей и их силы по отношению к организации?
8. По каким факторам оценивают поставщиков?
9. Для чего осуществляется изучение конкурентов?
10. По каким параметрам изучается рынок рабочей силы?
11. Что оценивает анализ внутренней среды и по каким направлениям?
12. Сформулируйте задачу и раскройте содержание SWOT-анализа.
13. Раскройте содержание метода составления профиля среды.
14. Раскройте значение целей в управлении.
15. Раскройте значение и содержание миссии организации.
16. Раскройте основное содержание эталонных групп стратегий организации.
17. Какие ключевые факторы должны учитываться при выборе стратегии?
18. Как использовать матрицу Томпсона и Стрикланда при выборе стратегии?
19. Какие основные задачи решаются при выполнении стратегии?
20. Какие главные ресурсы мобилизуются при выполнении стратегии?
21. Каковы задачи стратегического контроля и чем он отличается от оперативного контроля?
22. Подготовьте реферат по оной из указанных тем:
23. Тема контрольной работы (реферата): «Сущность задачи и система стратегического управления»
24. Тема контрольной работы (реферата): «Базовые стратегии организации»
25. Тема контрольной работы (реферата): SWOT-анализ» SWOT-, SPACE-, PEST-, и SNW-анализ.

**Тема 8. Основы операционного управления**

**8.1-8.2. Роль, развитие операционного менеджмента и его общие положения**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.*Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014.

*Володин, В.В.* Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.В.Володин, О.А.Огай, Ю.В. Нефедов. – М.: «Маркет ДС», 2010.

Дополнительно, при необходимости по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанные с данной темой.

1. Ответьте на вопросы:
2. Раскройте содержание операционного менеджмента и его роль в системе управления организацией.
3. Каким показателем характеризуется эффективность процессов и операций?
4. Охарактеризуйте основные этапы развития операционного менеджмента.
5. В чем состоит системный и ситуационный подход?
6. Раскройте сущность системного подхода и содержание теории «7S».
7. Когда и почему производственный менеджмент трансформировался в операционный менеджмент?
8. Какие основные операционные ресурсы анализируются в соответствии с моделью «5Р операционного менеджмента»?
9. Охарактеризуйте эволюцию стратегий операционного менеджмента, обеспечивающие конкурентное преимущество.
10. В чем различие продуктов и услуг?
11. Классифицируйте виды услуг.
12. Раскройте содержание понятий: производственная деятельность и производственная система, производственные и сервисные организации.
13. Раскройте содержание понятий «техника» и «технология».
14. Что является объектами управления операционного менеджмента?
15. Раскройте содержание понятий: операция, процесс, бизнес-процесс, производственный и управленческий бизнес-процесс, клиент и владелец бизнес-процесса.
16. Раскройте содержание понятий «операционная система» и охарактеризуйте ее основные подсистемы. Классифицируйте бизнес-процессы по подсистемам операционной системы.
17. Какие компоненты (подсистемы) координирует и интегрирует управляющая подсистема операционной системы?
18. Определите главную операционную функцию авиакомпании, поликлиники, магазина, банка, ресторана, предприятии по производству мебели.
19. Чем различаются процессный и функциональный подход к управлению?
20. Что означает интеграция? Охарактеризуйте уровни интеграции деятельности.
21. Что представляют собой политики интеграции операционных функций и специализации на операционной функции?
22. Назовите принципы операционного менеджмента.
23. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты.

**Тесты**

1. Операционный менеджмент -- это

а) координация и интеграция ресурсов организации с целью их продуктивного использования;

б) деятельность по управлению процессом получения и переработки ресурсов в готовый продукт или услугу с поставкой покупателю;

с) принятие решений связанных с управлением процессами и операциями.

1. Роль операционного менеджмента в системе управления организацией заключается в том, что он

а) управляет процессами и операциями;

б) обеспечивает эффективное использование ресурсов в организации;

с) управляет процессами и операциями, и является инструментом реализации решений любых других видов управленческой деятельности.

1. Продуктивность

а) характеризует эффективность операционного менеджмента;

б) отражает объем продаж на единицу вложенных ресурсов;

с) отражает объем выпуска на единицу затрат.

**4.** Какими переменными обеспечивается продуктивность?

а) персонал;

б) операции;

в) ресурсы.

**5.** Модель «5Р операционного менеджмента» говорит о том, что для выбора оптимальной производственной стратегии необходимо проанализировать пять видов основных операционных ресурсов:

а) предприятия/подразделения;

б) полуфабрикаты и материалы;

в) процессы;

г) технология;

д) персонал;

е) плановая и управленческая система;

**6.** Операционный менеджмент оформился в самостоятельное направление как производственный менеджмент

а) в 1950-е гг.;

б) в конце 1950-х – начале 1960-х гг.;

в) в 1970-е гг.

**7.** Производственный менеджмент трансформировался в операционный

а) в 1960-е гг.;

б) в 1970-е гг.;

в) в 1980-е гг.

**8.** В чем различие содержания производственного и операционного менеджмента?

а) производственный менеджмент рассматривает управление производством товаров, а операционный -- товаров и услуг;

б) производственный менеджмент рассматривает управление производством товаров и услуг, а операционный – только товаров;

**9.** Теория фокусировки производства и производственных альтернатив основывается на том, что

а) невозможно достичь максимально высоких производственных показателей одновременно по всем направлениям, поэтому необходимо определить, какие показатели являются наиболее важными для организации в данный момент и фокусировать усилия в их направлении;

б) следует стремиться к достижению максимально высоких производственных показателей одновременно по всем направлениям и фокусировать усилия в их достижении.

**10.** В 1920 – 1980 гг. обеспечивала конкурентное преимущество операционная стратегия --

а) затраты;

б) качество;

в) скорость поставок.

**11.** В 1980 – 1990 гг. обеспечивала конкурентное преимущество операционная стратегия --

а) затраты;

б) качество;

в) скорость поставок.

**12.** В 1990 – 1995 гг. обеспечивала конкурентное преимущество операционная стратегия --

а) затраты;

б) качество;

в) скорость поставок;

г) гибкость.

**13.** В 1995 – по н/в обеспечивает конкурентное преимущество операционная стратегия --

а) затраты;

б) качество;

в) скорость поставок;

г) гибкость.

**14.** Сферы использования операционного, маркетингового и финансового менеджмента

а) пересекаются и взаимно дополняют друг друга;

б) не пересекаются.

**15.** Услуга в отличие от материального продукта

а) осязаема;

б) является действием;

в) неосязаема;

г) требует участия клиента в процессе оказания.

**16.** Основными услугами являются

а) приемлемая цена;

б) соблюдение технологии;

в) услуги информационного характера;

г) услуги сопровождения;

д) предпродажные услуги;

е) послепродажное обслуживание.

**17.** Дополнительными услугами являются

а) приемлемая цена;

б) соблюдение технологии;

в) услуги информационного характера;

г) услуги сопровождения;

д) предпродажные услуги;

е) послепродажное обслуживание.

**18.** Сервисные организации

а) производят продукцию;

б) оказывают услуги.

**19.** Производственная деятельность -- это

а) деятельность по переработке каких-либо материальных и нематериальных ресурсов в продукты или услуги;

б) деятельность по переработке каких-либо материальных ресурсов в продукты.

**20.** Объектами управления операционного менеджмента являются

а) операции;

б) процессы;

с) производственная система.

**21.** Производственная система преобразует вводимые ресурсы в продукцию и включает следующие элементы:

а) вводимые ресурсы;

б) процесс преобразования;

в) результаты (продукты, услуги);

г) обратную связь между результатами и ресурсами.

**22.** Технология -- это

а) методы и техника, используемые для преобразования ресурсов в продукты;

б) совокупность взаимосвязанных методов и техники, используемых в определенной последовательности, для преобразования ресурсов в продукты или услуги.

**23.** Операция -- это

а) совокупность последовательных действий направленных на получение результата;

б) законченная работа, направленная на решение определенной задачи.

**24.** Процесс -- это

а) совокупность действий направленных на получение результата;

б) устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий (операций и процессов).

**25.** Признаки бизнес-процесса

а) наличие клиента;

б) технология;

в) стоимость используемых ресурсов.

**26.** Управленческие бизнес-процессы связаны с

а) производством продукции и потребителями;

б) организаций и координаций получения и использования ресурсов.

**27.** Владелец бизнес-процесса -- это

а) исполнитель бизнес-процесса;

б) должностное лицо, управляющее ходом реализации бизнес-процесса и несущее полную ответственность за его результаты.

**28.**  Операционная система -- это

а) совокупность социальной, технической и экономической подсистем;

б) производственная система, преобразующая ресурсы в продукцию.

**29.** Главная операционная функция -- это

а) основной вид деятельности организации включающий в себя действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые во внешнюю среду;

б) основной вид деятельности организации включающий в себя действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые как во внешнюю, так и внутреннюю среду.

**30.** По решаемым задачам в операционной системе выделяют следующие подсистемы:

а) структурно-функциональную;

б) управляющую;

в) перерабатывающую;

г) обеспечивающую.

**31.** Управляющая подсистема включает в себя следующие подсистемы:

а) структурно-функциональную;

б) информационно-поведенческую;

в) подсистему саморазвития;

г) социальную.

**32.** При процессном подходе

а) для выполнения задачи необходимо отработать механизм взаимодействия закрепленных за подразделениями функций по отношению к бизнес-процессу и интенсивно координировать действия участников. Определяются возможности организации и устанавливается -- *что нужно делать* -- подразделениям и исполнителям в рамках их функций;

б) деятельность организации, подразделений, руководителей и исполнителей изначально нацеливается на получение конечного результата и воспринимается руководителями и сотрудниками как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, обеспечивающих достижение общей цели. Процессный подход определяет конкретную технологию выполнения поставленных задач – *как это следует делать*.

**33.** Уровни интеграции деятельности

а) операционный;

б) функциональный;

в) межфункциональный;

г) межорганизационный.

**34.** Политика интеграции операционных функций состоит в том, что организация стремится

а) выполнять максимально возможное количество обеспечивающих функций собственными силами;

б) сконцентрировать внимание на выполнении главной операционной функции, а вспомогательные передать сторонним исполнителям (контрагентам).

**35.** Аутсорсинг – это

а) передача производства комплектующих и вспомогательных услуг сторонним организациям (конрагентам);

б) выполнение максимально возможного количества обеспечивающих функций собственными силами.

**Ключ к тестам: 1** -б); **2** -с); **3** -а), б); **4** –а), б); **5** -а), б), в), д), е); **6** –б); **7** –б); **8** -а); **9** –а); **10** -а); **11** -б); **12** -в); **13** -г); **14** –а); **15** -б), в), г); **16** -а), б); **17** -в), г), д), е); **18** -б); **19** -а); **20** -а), б); с); **21** -а), б), в), г); **22** -б); **23** -б); **24 -**а); **25** -а), в); **26** -б); **27** -б); **28** -б); **29** –а); **30** –б), в), г); **31** -а), б), в); **32 –**б); **33-** а), б), в), г); **34** –а); **35** - а).

**8.3. Методики управления операционными ресурсами**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.*Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014. (соответствующую главу)

Дополнительно при необходимости по данной теме изучите материалы следующих источников

*Басовский, Л.Е.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие./ Л.Е. Басовский., Е.Н. Басовская. -- М.: ИНФРА-М, 2005.

*Друкер, Питер, Ф.* Эффективное управление предприятием. / П.Ф. Друкер, – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.

*Котлер, Ф.* Маркетинг менеджмент */* Ф. Котлер, К.Л. Келлер. -- СПб.: Питер, 2012.

*Ламбен, Ж.*-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. -- СПб.: Питер, 2012.

*Роббинз, Стивен, П.* Менеджмент: пер с англ. / Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. -- М.: – Издательский дом «Вильямс», 2007.,

а также другие источники, рекомендованные в данной литературе связанные с данной темой.

Ответьте на вопросы и выполните задания:

*Операционный маркетинг*

1. Управление, какими процессами осуществляется в рамках реализации функции маркетинга?

2. Назовите и охарактеризуйте фазы жизненного цикла продукта.

3. Охарактеризуйте этапы развития рынка согласно классификации А.Шнейдера.

4. Каким образом связаны доля рынка и прибыльность продукта?

5. Какие маркетинговые стратегии, определяемые по диаграмме рынок/продукт, являются наиболее и наименее рискованными?

6. Какие управленческие решения принимаются в рамках анализа 4P?

7. В чем отличие выгод и особенностей продукта?

8. В какой последовательности осуществляется разработка рекламной кампании?

9. В чем состоят задачи убеждения, информирования и напоминания?

10. Раскройте содержание и значение ценовой эластичности спроса.

11. В чем отличия брокера, дилера и дистрибьютора?

12. Назовите относительную значимость средств продвижения товаров широкого потребления и товаров производственного назначения?

13. В чем сходство и отличие реализации товаров повседневного спроса и товаров предварительного выбора?

14. В чем состоит главная задача прогнозирования?

15. Какие подходы используются при разработке прогнозов?

16. Какими методами осуществляется прогнозирование спроса?

17. Чем отличаются зависимый и независимого спрос?

18. Какие составляющие временного ряда можно выделить при прогнозировании спроса по временным рядам?

19. В чем состоит прогнозирование спроса по индикаторам?

20. В чем состоит качественный подход к прогнозированию спроса?

21. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты и выполнив задания.

**Тесты**

**1.** Страхование жизни относится к группе товаров:

а) повседневного спроса;

б) предварительного выбора;

в) особого спроса;

г) пассивного спроса.

**2.** Товары особого выбора – это товары,

а) престижа, ради приобретения которых, значительная часть покупателей готова затратить особые дополнительные усилия;

б) которые потребитель, как правило, сравнивает по показателям пригодности, качества, цены и внешнего оформления;

в) о которых потребитель не знает или знает, но обычно не задумывается об их покупке.

**3.** На каком этапе жизненного цикла продукта максимальна прибыль?

а) инновационном;

б) фазе роста;

в) фазе насыщения.

**4.** Товар «звезда» характеризуется:

а) относительно высокой прибыльностью и малой долей рынка;

б) высокой прибыльностью и высоким темпом роста доли рынка.

**5.** Дилер работает

а) от своего имени и за свой счет;

б) от имени клиента и за свой счет;

в) от имени клиента и за его счет.

**6**. Брокер работает

а) от своего имени и за свой счет;

б) от имени клиента и за свой счет;

в) от имени клиента и за его счет.

**7**. Интенсивное распределение предполагает

а) реализацию продукции через максимально возможное количество посреднических организаций;

б) реализацию продукции определенной марки/фирмы на определенной территории одним посредником.

**8.** Избирательное распределение предполагает

а) реализацию продукции через максимально возможное количество посреднических организаций,

б) установление взаимоотношений с несколькими посредниками на конкретной территории.

**9**. Каналы распределения продукции могут быть

а) прямыми, косвенными, смешанными;

б) управляемыми и неуправляемыми;

в) детерминированными, стохастическими, вербальными.

**10**. Конкурентоспособность товара – это

а) система определения места нового товара на рынке в ряду других товаров, уже находящихся там, с учетом характера восприятия всех товаров-конкурентов потребителями;

б) совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая его преимущество на рынке перед товарами-конкурентами в удовлетворении конкретной потребности.

**11.** Коммуникационная стратегия втягивания

а) фокусирует усилия на конечных пользователях;

б) фокусирует усилия на оптовых и розничных торговцах.

**12.** На стадии внедрения новых товаров перед рекламой ставятся следующие задачи:

а) информирование потребителей;

б) формирование потенциальных потребителей;

в) стимулирование покупки;

г) напоминание.

**13.** Укажите наиболее значимое средство продвижения для товаров производственного назначения.

а) реклама;

б) стимулирование сбыта;

в) личная продажа;

г) связи с общественностью (PR).

**14.** Укажите наиболее значимое средство продвижения для товаров широкого потребления.

а) реклама;

б) стимулирование сбыта;

в) личная продажа;

г) связи с общественностью (PR).

**15**. Под «4Р» понимают:

а) Продукт, Цена, Продвижение, Место;

б) Продукт, Потребители, Стратегия, Рынок.

**16**. Цель - максимально увеличить долю рынка – характерна для этапа

а) выведения на рынок;

б) роста;

в) зрелости;

г) упадка.

**17**. Максимально низкая цена характерна для этапа

а) выведения на рынок;

б) роста;

в) зрелости;

г) упадка.

**18.** Регулярные изменения спроса, проявляющиеся в периодическом увеличении или уменьшении спроса в течение года, обусловлены

а) циклическим изменением спроса;

б) сезонным изменением спроса;

в) случайным изменением спроса.

**19.** Прогнозирование спроса может осуществляться:

а) по временным рядам;

б) по индикаторам;

в) с использование качественного подхода;

г) с использованием комбинированного подхода.

**20.** Управление маркетингом – это

а) анализ, планирование, реализация и контроль над исполнением действий и программ, направленных на создание, поддержание и расширение выгодных отношений с целевым покупателем продукта или услуг для достижения целей организации;

б) действия по разработке товарного предложения, направленные на то, чтобы занять благоприятное положение на рынке;

в) целенаправленная деятельность по регулированию позиции компании на рынке.

**Ключ к тестам: 1** –г); **2** –а); **3** –в); **4** –б); **5** –б); **6** -в); **7** –а); **8** –б); **9** –а); **10** –б); **11** -а); **12** –а); **13** -в); **14** –а); **15** –а); **16** –б); **17** -г); **18** -б); **19** –а), б), в), г); **20** -а).

**Задания**

**1.** Определите возможные выгоды потребителя для организации рекламы косметики, автомобиля, прохладительного напитка.

**2.** Определите размер рекламного бюджета компании X исходя из следующих данных:

Компания X производитель замороженной пиццы. Единственным ее крупным конкурентом является компания Y. Продажи на следующий год компании X прогнозируются на уровне 74 000 млн. руб., а компании Y на уровне 83 000 млн. руб.

а) при использовании исторического метода расчета, с учетом 10-процентной инфляции, если в предыдущие год выделялось на цели рекламы 200 руб. с единицы продукции, а продукции будет произведено 71 тыс. единиц;

б) при использовании метода фиксированного процента рекламных затрат на уровне 7% от предполагаемого уровня сбыта;

в) при использовании метода паритета. Ожидается, что компания Y потратит на рекламу 6% объема продаж.

**3.** Какие закономерности объема продаж вы видите из представленной в таблице статистики. Каковы сезонные колебания продаж?

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Периоды в пределах года | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 год | 107 | 92 | 75 | 80 | 82 | 107 | 92 | 71 | 70 | 62 | 71 | 92 |
| 2 год | 100 | 90 | 120 | 85 | 93 | 100 | 90 | 72 | 70 | 61 | 72 | 90 |
| 3 год | 110 | 91 | 72 | 81 | 95 | 110 | 91 | 75 | 71 | 63 | 75 | 91 |

**4.** Определите, какой объем производства нужно запланировать для получения максимальной выручки, если служба маркетинга, изучив потребности рынка и ценовую эластичность спроса, прогнозирует следующие объемы продаж продукции:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Р (тыс. руб.) | 300 | 200 | 150 | 100 |
| V (шт.) | 200 | 350 | 430 | 520 |

Примечание: P-цена единицы продукции, V-количество единиц продукции

**5.** Определите, какой объем производства нужно запланировать для получения максимальной прибыли, если служба маркетинга и экономисты, изучив потребности рынка и ценовую эластичность спроса, получила следующие прогнозы продаж продукции:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Р (тыс. руб.) | 300 | 200 | 150 | 100 |
| V (шт.) | 200 | 350 | 430 | 520 |
| R (%) | 15 | 14 | 13 | 10 |

Примечание: P-цена, V-количество единиц продукции, R-рентабельность

**6.** Предложите мероприятия по организации продаж дорогих украшений известных брэндов. При этом ответьте на следующие вопросы:

Как покупают клиенты такие товары (реакция покупателя)?

Где необходимо расположить точку реализации и что предусмотреть?

Какие установить цены?

Как, кем и где рекламировать?

**7.** Предложите мероприятия по реализации мебели для населения со средним уровнем доходов. При этом ответьте на следующие вопросы:

Как покупают клиенты такие товары (реакция покупателя)?

Где необходимо расположить точку реализации и что предусмотреть?

Какие установить цены?

Как и где рекламировать?

**8.** Спрогнозируйте объем сбыта товаров широкого потребления (продуктов) на 4 квартал 2012 года исходя из следующих статистических данных:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукта | Продано в 2011 году | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Продукт 1 (ед.) | 90 | 80 | 110 | 90 |
| Продукт 2 (ед.) | 150 | 170 | 140 | 150 |
| Продукт 3 (ед.) | 40 | 35 | 20 | 30 |
| Продукт 4 (ед.) | 90 | 70 | 60 | 80 |
| Продукт 5 (ед.) | 180 | 200 | 210 | 220 |
| в 2012 году | | | | |
| Продукт 1 (ед.) | 60 | 60 | 90 |  |
| Продукт 2 (ед.) | 180 | 190 | 160 |  |
| Продукт 3 (ед.) | 60 | 55 | 50 |  |
| Продукт 4 (ед.) | 120 | 100 | 80 |  |
| Продукт 5 (ед.) | 200 | 215 | 235 |  |

**9.** Оцените перспективу изменения продаж на основе сравнения конкурентоспособности товаров различных производителей (А и В), исходя из следующих данных:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Качественные характеристики | Оценки качества товара конкурирующих производителей | |
| А | В |
| Дизайн | 5 | 3 |
| Надежность | 3 | 4 |
| Удовлетворенность потребителей | 3 | 3 |
|  |  |  |
| Цена (тыс. руб.) | 14 | 12 |

*Управление финансами* (Контрольные вопросы и задания)

1. Какова роль управления финансами в операционном менеджменте?
2. Охарактеризуйте важнейшие функции финансов.
3. Назовите основные источники финансирования деятельности предприятия.
4. Что понимается под средствами, мобилизуемыми на финансовом рынке?
5. Что включают собственные и приравненные к ним средства?
6. Охарактеризуйте основные способы начисления амортизационных отчислений.
7. Раскройте содержание прироста устойчивых пассивов.
8. Что понимается под средствами, поступающими в порядке перераспределения?
9. Назовите собственные источники инвестиций предприятий на техническое перевооружение.
10. Охарактеризуйте структуру баланса активов и пассивов предприятия.
11. Раскройте содержание анализа прибылей и убытков.
12. Что понимается под финансовой устойчивостью предприятия?
13. В каком случае предприятие считается платежеспособным?
14. Раскройте содержание понятия ликвидности.
15. Как определяются оборачиваемость оборотных фондов, товарно-материальных запасов, дебиторской и кредиторской задолженности?
16. Как можно уменьшить период обращения денежных средств?
17. С какой целью, и каким образом осуществляется прогноз денежных потоков?
18. Что понимается под бюджетом денежных средств? Охарактеризуйте основные этапы бюджетного процесса.
19. Что анализируется при выборе порядка инвестирования?
20. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты.

**Тесты**

1. Финансовые экономические отношения включают

а) процесс образования и накопления денежных средств в соответствии с планами деятельности предприятия;

б) процесс образования, распределения и использования денежных средств в соответствии с планами деятельности предприятия;

в) процесс накопления и использования денежных средств в соответствии с планами деятельности предприятия.

1. инансы выполняют следующие важнейшие функции:

а) организационная;

б) мотивирующая;

в) распределительная;

г) регулирующая;

д) контрольная.

1. Источниками финансирования предприятия являются

а) товарно-материальные запасы;

б) собственные и приравненные к ним средства;

в) краткосрочные инвестиции;

г) средства, мобилизуемые на финансовом рынке;

д) средства, поступающие в порядке перераспределения.

1. Средствами, мобилизуемыми на финансовом рынке, являются

а) кредитные инвестиции;

б) доходы от финансовых операций;

в) доходы от продажи ценных бумаг;

г) дивиденды и проценты по ценным бумагам другихэмитентов;

д) государственные субсидии.

1. Собственные и приравненные к ним средства состоят из:

а) доходов от реализации продукции;

б) продажи собственных ценных бумаг;

в) доходов от реализации основных средств;

г) доходов от финансовых операций;

д) государственных субсидий;

е) амортизационных отчислений.

1. Амортизационные отчисления могут начисляться

а) линейно;

б) по остаточной стоимости;

в) кумулятивно;

г) по объему производства;

д) ускоренно.

1. К приросту устойчивых пассивов относятся:

а) авансы покупателей и заказчиков;

б) задолженность по заработной плате работникам предприятия и органам социального страхования;

в) резервы предстоящих расходов и платежей;

г) временно свободные средства специальных фондов;

д) прирост амортизационных отчислений;

е) кредиторская задолженность предприятия;

ж) арендная плата.

1. Собственными источники инвестиций предприятий на техническое перевооружение являются:

а) амортизационные отчисления;

б) доходы от продажи ценных бумаг;

в) чистая прибыль;

г) краткосрочные инвестиции.

1. К долгосрочным (устойчивым) пассивам бухгалтерского баланса относятся:

а) нераспределенная прибыль;

б) товарно-материальные запасы;

в) уставный капитал;

г) основные средства;

д) нематериальные активы;

е) долгосрочные заимствования (обязательства).

1. К текущим пассивам бухгалтерского баланса относятся:

а) кредиты банков;

б) незавершенное производство;

в) кредиторская задолженность;

г) краткосрочные займы;

д) запасы готовой продукции.

1. Долгосрочные (устойчивые) активы бухгалтерского баланса включают

а) нематериальные активы;

б) долгосрочные заимствования;

в) основные средства;

г) долгосрочные инвестиции;

д) нераспределенная прибыль.

1. Текущие активы бухгалтерского баланса включают

а) товарно-материальные запасы;

б) транспортные средства;

в) дебиторская задолженность;

г) краткосрочные инвестиции;

д) денежные средства;

е) офисная мебель и оборудование.

1. Финансовая устойчивость организации -- это

а) способность организации за счет активов своевременно выполнять свои финансовые кратко- и долгосрочные обязательства перед кредиторами;

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

в) состояние ресурсов организации, которое обеспечивает сохранение ее платежеспособности в условиях критического уровня риска, а также развитие предприятия на основе роста прибыли и капитала.

1. Платежеспособность -- это

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

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

в) способность организации за счет активов и пассивов своевременно выполнять свои финансовые долгосрочные обязательства перед поставщиками, банками, государством (по обязательным платежам) и другими кредиторами.

1. Ликвидность означает

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

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

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

1. Оборачиваемость оборотных фондов определяется

а) отношением средней за период стоимости оборотных средств к выручке от реализации продукции (продаж);

б) отношением выручки от реализации продукции (продаж) к средней за период стоимости оборотных средств;

в) отношением прибыли от реализации продукции к средней за период стоимости оборотных средств.

1. Оборачиваемость товарно-материальных запасов определяется

а) отношением выручки от реализации продукции к средней за период стоимости товарно-материальных запасов;

б) отношением суммы себестоимости реализованной продукции к средней за период стоимости товарно-материальных запасов;

в) отношениемсредней за период стоимости товарно-материальных запасов к сумме себестоимости реализованной продукции.

1. Оборачиваемость дебиторской задолженности определяется

а) отношением выручки от реализации продукции за период (продаж) к средней за период сумме дебиторской задолженности (за вычетом резервов на сомнительные позиции);

б) отношением прибыли организации за период к средней за период сумме дебиторской задолженности (за вычетом резервов на сомнительные позиции);

в) отношением суммы себестоимости реализованной продукции к средней за период сумме дебиторской задолженности (за вычетом резервов на сомнительные позиции).

1. Оборачиваемость кредиторской задолженности определяется

а) отношением выручки от реализации продукции за период (продаж) к средней за период сумме кредиторской задолженности;

б) отношением суммы себестоимости реализованной продукции за период к средней сумме кредиторской задолженности за период;

в) отношением прибыли организации за период к средней за период сумме кредиторской задолженности.

1. Выделяют следующие фазы инвестиционного цикла

а) предынвестиционная;

б) инвестиционная;

в) производственная;

г) контролирующая;

д) проектная.

**Ключ к тестам главы 5: 1**–б); **2** –в), д); **3** –б), г), д); **4** –а), в), д); **5** –а), в), г),е); **6** –а), б), г), д); **7** –а), б), в), г), д), е), ж); **8** –а), в); **9** –а), в), е); **10** –а), в), г); **11** –а), в), г); **12** –а), в), г), д); **13** –б); **14** –б); **15** –б); **16** –б); **17** –б); **18** –а); **19** –б); **20** –а), б), в).

**Задания**

*Задание 1.*Оцените состояние финансового обеспечения деятельности предприятия в плановом периоде и предложите порядок финансирования выполнения плана.

Исходные данные:

1. Прогноз реализации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Прогноз реализации продукции  (количество) | Цена единицы, продукции  (тыс. руб.) |
| Продукт 1 | 90 | 50 |
| Продукт 2 | 150 | 23 |
| Продукт 3 | 40 | 85 |
| Продукт 4 | 90 | 132 |
| Продукт 5 | 180 | 25 |
| Продукт 6 | 40 | 60 |

2. Средства от реализации поступают без сбоев с постоянной задержкой в 15 дней.

3. Планируемые затраты:

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | Сумма (тыс. руб.) |
| на закупку сырья и материалов, электроэнергии, воды | 10545 |
| на постоянную составляющую расходов (аренда, содержание аппарата управления и т.п.); | 2109 |
| на оплату труда рабочего персонала, оплата которого зависит от количества выпущенной продукции | 2260 |
| на реализацию продукции | 3200 |
| прочие затраты (обязательные платежи и др.) | 9016 |

*Задание 2.* Оцените состояние финансового обеспечения деятельности предприятия в плановом периоде, на основе следующих данных и предложите порядок финансирования выполнения плана:

Исходные данные:

1. План реализации продукции по отношению к предыдущему месяцу вырос в 1,5 раза и составит:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Прогноз реализации продукции  (количество) | Цена единицы, продукции  (тыс. руб.) |
| Продукт 1 | 90 | 50 |
| Продукт 2 | 150 | 23 |
| Продукт 3 | 40 | 85 |
| Продукт 4 | 90 | 132 |
| Продукт 5 | 180 | 25 |
| Продукт 6 | 40 | 60 |

2. Средства от реализации поступают без сбоев с задержкой в 15 дней. Свободные оборотные средства отсутствуют.

3. Планируемые затраты:

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | Сумма (тыс. руб.) |
| на закупку сырья и материалов, электроэнергии, воды | 10545 |
| на постоянную составляющую расходов (аренда, содержание аппарата управления и т.п.); | 2109 |
| на оплату труда рабочего персонала, оплата которого зависит от количества выпущенной продукции | 2260 |
| на реализацию продукции | 3200 |
| прочие затраты (обязательные платежи и др.) | 9016 |

*Задание 3.* Оцените преимущества и недостатки предложенных вариантов инвестирования средств

Исходные данные:

1. Варианты инвестирования (млрд. руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Вариант 1*** | | | | | | |
| Период | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Вложение средств | 10 | 8 | 6 |  |  |  |
| Возврат средств | 3 | 6 | 9 | 9 | 12 | 12 |
| Чистая прибыль | **-7** | **-9** | **-6** | 3 | 15 | 27 |
| ***Вариант 2*** | | | | | | |
| Вложение средств | 6 | 6 | 6 | 6 |  |  |
| Возврат средств | 3 | 4 | 5 | 10 | 10 | 7 |
| Чистая прибыль | **-3** | **-5** | **-6** | **-2** | 8 | 15 |

1. Во втором варианте поставщик оборудования гарантирует более низкие затраты на сервисное обслуживание и обучение персонала (на 30%) и более доступен.

*Задание 4.*Оцените преимущества и недостатки предложенных вариантов инвестирования

Исходные данные:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Вариант 1*** | | | | | | |
| Период | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Вложение средств | 10 | 8 | 6 |  |  |  |
| Возврат средств | 3 | 6 | 9 | 9 | 12 | 12 |
| Чистая прибыль | **-7** | **-6** | **-5** | **-2** | 15 | 27 |
| ***Вариант 2*** | | | | | | |
| Вложение средств | 6 | 6 | 6 | 6 |  |  |
| Возврат средств | 3 | 4 | 5 | 10 | 10 | 7 |
| Чистая прибыль | **-3** | **-4** | **-4** | **-2** | 8 | 15 |

*Управление персоналом* (контрольные вопросы и задания)

1. Назовите главную задачу управления персоналом.
2. Какие тенденции наблюдаются при продуктивном управлении персоналом?
3. Каким образом оценивается текущее состояние персонала?
4. Охарактеризуйте методы сбора информации для анализа рабочих заданий.
5. Что отражается в должностной инструкции и в квалификационных требованиях?
6. Назовите и охарактеризуйте основные инструменты отбора работников.
7. Какие приемы способствуют повышению продуктивности использования потенциала работников?
8. Что включает система управления интенсивностью труда работников?
9. Какие рекомендации, вытекают из теорий мотивации?
10. Охарактеризуйте методы, используемые для оценки интенсивности труда работников.
11. В чем суть оплаты труда на основе квалификации?
12. Раскройте содержание подходов к формированию мотивирующих рабочих заданий.
13. Назовите рекомендации, которыми необходимо руководствоваться при формировании мотивирующих рабочих заданий?
14. В чем суть модели ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшарда?
15. Охарактеризуйте типы рабочих команд.
16. Какие черты присущи эффективным рабочим командам?
17. Что означает развитие персонала и для чего это нужно?
18. Какие тренинги и методики вы знаете?
19. Какие задачи решает управление знаниями и на что оно направлено?
20. Раскройте содержание процесса управления знаниями и структуры компетентности.
21. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты и выполнив задания.

**Тесты**

**1.** Управление персоналом – это

а) комплексное, воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, созидательного труда, для достижений целей организации.

б) процесс побуждения работников к достижению поставленных целей предприятия.

в) контроль персонала, с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, созидательного труда для достижений целей организации.

**2.** Главной задачей оперативного управления персоналом является

а) комплексное, воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для работы;

б) качественное и своевременное выполнение сотрудниками своей работы и продуктивное использование менеджментом потенциала работников.

**3.** Квалификационные требования определяют

а) требуемые знания, навыки и способности;

б) права и обязанности, содержание и условия работы.

**4.** Методами (инструментами) отбора персонала являются:

а) стрессовое интервью, деловые и ролевые игры, оценка первого впечатления, наблюдение за жестами и мимикой кандидата;

б) анкетирование, тестирование, пробное задание (испытание), собеседование, проверка сведений о квалификации, медосмотр;

в) телефонное интервью, анализ первичных документальных данных (резюме, анкет).

**5.** Действительно мотивирующие факторы связаны

а) с условиями, в которых осуществляющая работа: состояние рабочей среды, вознаграждение, ощущение безопасности;

б) с сущностью работы: личный рост, чувство причастности интерес и вызов.

**6.** Метод «круговая обратная связь» или «метод 360°»

а) оценивает только те конкретные случаи, которые проводят четкую грань между эффективным и неэффективным выполнением должностных обязанностей;

б) оценивает показатели производительности работника на основе информации, полученной от людей, с которыми он взаимодействует;

в) это метод, при котором оцениваются в баллах качества работников по критериям, выбранным из основных элементов критических случаев и графических рейтингов, отражающих варианты реального поведения работника.

**7.** Чтобы поддерживать в работниках мотивацию к интенсивному труду следует формировать систему оплаты труда на основе ее зависимости

а) от стажа и должности;

б) от квалификации и вклада в деятельность организации.

**8.** Отношение исполнителей к работе

а) зависит от того, насколько их мотивируют конкретные рабочие задания;

б) не зависит от содержания рабочих заданий.

**9.** Для преодоления демотивирующих последствий узкой специализации используют

а) горизонтальное расширение рабочих заданий (масштаба работы)

б) вертикальное расширение (обогащение) рабочих заданий.

**10.** В соответствии с моделью JCM рабочие задания характеризуются:

а) разнообразием навыков;

б) квалификацией;

в) целостностью задачи;

г) значимостью задачи;

д) автономностью;

е) обратной связью.

**11.** Какие стили воздействия выделены в зависимости от зрелости последователей в ситуационной модели лидерства Пола Херси и Кена Бланшарда?

а) эксплуататорско-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультационно-демократический, основанный на участии;

б) авторитарный, демократический, либеральный, попустительский;

в) указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий.

**12.** Если выполнение задачи требует разносторонних навыков и опыта, то команда демонстрирует более высокий уровень производительности, чем сумма вкладов отдельных людей, за счет

а) скоординированных усилий и заинтересованности в конечных результатах;

б) скоординированных усилий и синергизму, проявляющемуся в дополнительных навыках совместной работы.

**13.** Чем отличается самоуправляющаяся команда от обычной команды созданной для решения проблем?

а) правом предлагать решения проблем;

б) правом реализации самостоятельно принимаемых ею решений.

**14.** Виртуальные команды – это

а) динамично изменяющийся состав участников в зависимости от цели;

б) объединение удаленных друг от друга участников вокруг определенной цели с помощью компьютерных технологий.

**15.** Общие характеристики эффективных команд:

а) четкие цели;

б) необходимые навыки и умения;

в) автономность;

г) взаимное доверие;

д) приверженность;

е) тесные взаимосвязи;

ж) умение договариваться;

з) эффективное руководство;

и) внутренняя и внешняя поддержка.

**16.** Развитие персонала -- это комплекс мер, включающий:

а) профессиональное обучение и адаптацию персонала;

б) переподготовку и повышение квалификации;

в) планирование карьеры сотрудников.

1. Ротация кадров – это

а) всестороннее удовлетворение потребностей в образовании и получении новых знаний;

б) передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение;

в) перемещение работника по горизонтали в пределах организации на другую работу с целью приобретения новых навыков.

**18.** Коучинг – это

а) форма планирования карьеры работника в организации;

б) средство содействия помощи другому человеку в поиске его собственных решений или поведения в сложной ситуации;

в) комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации.

**19.** Кто должен принимать решение, когда и в какой форме подчиненным необходимо пройти обучение?

а) непосредственный руководитель;

б) руководитель организации;

в) отдел кадров.

**20.** Какое из утверждений верно?

а) организация развивается на основе развития работников;

б) работники развиваются вслед за развитием организации.

**21.** Для предприятия, знание -- это

а) информация, приобретенная на личном опыте, примере, в результате обучения и осмысления человеком, служащая для оценки различных ситуаций и осуществления осмысленных действий;

б) информация, которая необходима для его деятельности и имеет значение для его бизнеса.

**22.** Управление знаниями означает

а) планомерное накопление, распоряжение, подготовка, разработка, хранение и расширение различных знаний, которые необходимы организации для ее успешного функционирования;

б) способность обнаруживать проблемы и принимать решения, а также реализовывать решения.

**23.** Компетентность

а) является концентрированным выражением знаний и отражает способность обнаруживать проблемы и принимать решения, а также реализовывать решения;

б) предполагает предоставление точных знаний в достаточной степени в точное время и в необходимой форме для выполнения необходимых задач и принятия решений, инициирование и поддержку обмена мнениями и расширения знаний.

**Ключ к тестам: 1** -а); **2** –б); **3** –а); **4** –б); **5** –б); **6** –б); **7** -б); **8** –а); **9** –а), б); **10** -а); в); г); д); е); **11** –в); **12** –б); **13** -б); **14** –б); **15** –а), б), г), д), е), ж), з), и); **16** –а), б), в); **17** - в); **18** –б); **19** -а); **20** -а); **21** -б); **22** -а); **23** -а).

**Задания**

*Ситуация 1*

Квалифицированный и опытный фрезеровщик 5-го разряда Бойко работает на изношенном станке устаревшей модели, который часто останавливают на ремонт. Рабочий неоднократно обращался к мастеру с просьбой перевести его на станок новой, более совершенной конструкции. Он обращал внимание мастера на то, что вновь приходящие молодые станочники, работающие на современных станках, значительно перевыполняют нормы, а ему, с трудом удается выполнить норму выработки.

На участке 50% оборудования морально устарело и физически изношено. В силу объективных причин руководство планирует заменить его по графику по две единицы в год в течение 5-7 лет. Дефицит станочников на участке в настоящее время составляет пять человек. К концу года — по мерероста планового задания и станочного парка (на 2 новые единицы) — потребуется принять на работу дополнительно четыре человека. В данный момент освободилось одно место в смене на новом станке.

Мастер принял следующее решение:

1. Предвидя жалобы других работников, он убедил руководство ввести повышающий коэффициент к нормам выработки для станочников, работающих на устаревшем оборудовании.

2. На свободное место поставить вновь нанимаемого работника, который поступает на завод с условием, что ему будет предоставлена возможность работать на новом станке.

3. До полного укомплектования участка нужным количеством работников, ставить на новые станки только вновь принимаемых рабочих. Он надеялся избежать возможных конфликтов в коллективе со старыми работниками, связанных с тем, что на новый станок будет переведен Бойко, а не другой опытный рабочий.

Однако Бойко заявил, что если его не переведут на новый станок, в свободной смене, он подаст заявление об уходе.

Почему на ваш взгляд Бойко остался неудовлетворен принятым решением и обострил проблему?

Предложите свой вариант решения.

*Ситуация 2*

Руководство приняло решение поощрить лучших работников. Мастер участка подал предложение премировать Иванова и Сидорова, а Петрова и Рудак поощрить грамотой. Причем размер премии оказался небольшим для высокооплачиваемого работника, но существенным для низкооплачиваемого.

Иванов и Сидоров высокооплачиваемые работники. Семьи обеспечены, всем необходимым, суммарные семейные доходы достаточно высокие и стабильные.

Петров также высокооплачиваемый работник, но его жена временно не работает и, кроме того, он оплачивает образование своего ребенка.

Рудак получает относительно невысокую заработную плату и не обеспечена собственным жильем.

Получив вознаграждение, все работники высказали свою неудовлетворенность.

Проанализируйте, почему каждый работник оказался неудовлетворен поощрением?

Какие рекомендации, по мотивации не учтены руководством?

Предложите свой вариант поощрения.

*Ситуация 3*

Работник Дук приобрел хорошие навыки и квалификацию, оказался способен к творческому выполнению рабочих заданий, но стал менее ответственно относиться к работе, ссылаясь на неудовлетворенность работой.

Его непосредственный руководитель предположил, что причина заключена в семейных проблемах работника, а когда это не подтвердилось, усилил административное давление и контроль. Однако отношение к работе Дука не улучшились.

Проанализируйте причину поведения работника.

Как мотивировать работника через рабочие задания?

Каким стилем управления и формами воздействия лучше воспользоваться в данном случае, в соответствии с теорией Херси и Бланшарда?

Предложите свой вариант решения возникшей проблемы.

*Ситуация 4*

На предприятии широко практикуется создание рабочих групп по решению отдельных проблем, возникающих в процессе реализации процессов и операций. Решения о внедрении тех либо иных предложений групп принимаются руководством. Работа групп вполне успешна, в них проявляются лидеры, однако количество таких групп постоянно растет, что отвлекает руководство от решения своих задач, и нарушает масштаб управляемости, сказывающийся на качестве принимаемых решений.

Предложите выход из создавшейся ситуации.

*Ситуация 5*

На участке установили новое высокопроизводительное оборудование, и руководство надеялось, что работники обладают достаточными практическими навыками для его эксплуатации. Однако производительность труда работников существенно не возросла.

Анализ причин показал, что работники осваивают эксплуатацию нового оборудования методом проб и ошибок, не соблюдают регламенты по его обслуживанию, в результате чего оборудование часто простаивает из-за поломок по вине эксплуатирующих его работников.

Что упустило руководство?

На чем основывается развитие организации?

Каким образом нужно было поступить, чтобы предотвратить эти последствия?

*Ситуация 6*

Руководство организации приняло решение о системной компьютеризации. Взамен разрозненных персональных компьютеров была закуплена и установлена дорогостоящая современная компьютерная система со специальным программным обеспечением. В целях экономии средств, сотрудники-пользователи не привлекались к ее адаптации к реальным условиям. Руководство рассчитывало на то, что служащие в достаточной мере владеют ранее использовавшимися универсальными программами и этого будет достаточно для самостоятельного освоения новой системы. Внедрение затянулось и не дало ожидаемых результатов.

Какую составляющую процесса внедрения упустило руководство?

Предложите свой вариант внедрения новой компьютерной системы.

*Управление интегрированным материальным потоком*

(контрольные вопросы и задания)

1. Раскройте содержание понятий «логистика» и «интегрированный материальный поток».
2. Чем обусловлено появление логистики и какова ее цель?
3. Раскройте содержание понятий «логистические операции» и «логистическая система».
4. Какими принципами руководствуются при определении границ логистической системы?
5. Раскройте содержание оперативных функций логистики.
6. Какие задачи решает складская логистика?
7. Какие задачи решает транспортная логистика?
8. Назовите «шесть правил логистики».
9. Для чего используется метод матричного учета издержек, и в чем его суть?
10. Поясните практический смысл «принципа полной стоимости».
11. Раскройте взаимосвязь в логистике маркетинга, производства, финансов, операционного менеджмента.
12. Какими критериями руководствуются при выборе поставщика?
13. Каким принципом руководствуются при управлении очередями?
14. Каким образом формируют систему управления очередями?
15. Какие компоненты оцениваются для оптимизации системы обслуживания?
16. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты и выполнив задания.

**Тесты**

1. Логистика – это

а) совокупность взаимосвязанных, элементов и методов, обеспечивающих решение задачи управления интегрированным материальным потоком;

б) наука и метод формирования оптимального алгоритма прохождения материального и связанного с ним информационного потока от момента закупки сырья до конечного потребления конечной продукции с наименьшими издержками.

1. Сколько времени в среднем занимают логистические операции в интервале от закупки ресурсов до продажи продукции?

а) до 10%;

б) до 50%;

в) до 95 %.

1. Целью логистики является

а) оптимизация издержек, связанных и с движением материальных ценностей;

б) сокращение времени производства продукции.

1. Интегрированный материальный поток -- это

а) поток сырья, материалов, полуфабрикатов от момента приобретения ресурсов у поставщика до момента выпуска готовой продукции;

б) поток сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции от момента приобретения ресурсов у поставщика до продажи конечной продукции потребителю.

**5.** Логистические операции – это

а) совокупность действий (операций), направленных на преобразование материального и обеспечивающего его информационного потоков;

б) совокупность действий (операций), направленных на преобразование материального и обеспечивающего его информационного потоков, за исключением основных технологических операций по изготовлению продукта.

**6.** Логистическая система --это

а) совокупность взаимосвязанных действий, обеспечивающих решение задачи управления интегрированным материальным потоком;

б) совокупность взаимосвязанных, элементов и методов, обеспечивающих решение задачи управления интегрированным материальным потоком.

**7.** Оперативными логистическими функциями являются:

а) управление движением сырья, материалов, и комплектующих от поставщика к производителю;

б) управление движением полуфабрикатов и компонентов через все стадии технологического производственного процесса;

в) управление технологическими производственными операциями;

г) управление потоками конечной продукции от производителя к потребителю;

д) управление запасами на всем пути следования интегрированного материального потока.

**8.** Для определения границ логистической системы могут использоваться принципы:

а) «поставщик – потребитель»;

б) «уплата денег – получение денег»;

в) «общность цели».

**9.** Логистическая система как совокупность этапов производственного цикла выделяет:

а) закупочную логистику;

б) производственную логистику;

в) распределительную логистику.

1. В процессе закупочной логистики решаются задачи

а) связанные с обеспечением управление запасами на всем пути следования интегрированного материального потока;

б) связанные с обеспечением предприятия необходимым сырьем, материалами, комплектующими.

**11.** В процессе внутрипроизводственной логистики решаются задачи

а) своевременного обеспечения потребителя готовой продукцией;

б) управления движением сырья, материалов, и комплектующих от поставщика к производителю.

**12.** В процессе распределительной логистики решаются задачи

а) управления запасами на всем пути следования интегрированного материального потока;

б) эффективной реализации готовой продукции:

1. Транспортная логистика решает задачи,

а) связанные с оптимизацией физического перемещения грузов внутри предприятия;

б) связанные с оптимизацией физического перемещения грузов от первичного источника приобретаемых ресурсов до потребителя конечной продукции.

1. Складская логистика решает задачи, связанные с оптимизацией расходов по размещению и временному хранению

а) продуктов по всей логистической системе;

б) конечных товаров;

**15.** Правила логистики:

а) нужный продукт;

б) необходимого качества;

в) в нужном количестве;

г) нужное время;

д) нужное место;

е) с минимальными затратами.

**16.** Принцип полной стоимости говорит о том, что

а) необходимо уменьшать общие логистические затраты по всей системе;

б) можно увеличить расходы на отдельные логистические операции, если это проведет к уменьшению общих логистических затрат по системе.

**17.** Логистическая интеграция партнеров достигается на основе единства:

а) технологии;

б) экономики;

в) информации.

**18.** Логистика обеспечивает эффективное взаимодействие функций деятельности предприятия:

а) производства и сбыта;

б) маркетинга, производства и финансов.

**19.** Критерии выбора при создании системы закупок:

а) безусловное выполнение графика поставок;

б) минимальные размеры партий поставок;

в) долгосрочность контрактов;

г) минимум затрат на оформление документов;

д) возможность изменения объема поставок по срокам или объему (пределы допустимых изменений оговариваются в договоре);

е) не превышение оговоренного уровня брака в каждой партии поставки.

**20.** Наличие очереди при обслуживании зависит

а) от производственной мощности;

б) от времени обслуживания.

**Ключ к тестам**: **1** –б); **2** –в); **3** –а); **4** –б); **5** –б); **6** –б); **7** –а), б), г), д); **8** –б), в); **9** –а) б), в); **10** –б); **11** –а); **12** –б); **13** –б); **14** –а); **15** –а), б), в), г), д), е); **16** -б); **17** –а), б), в); **18** –б); **19** –а), б), в), г), д), е); **20** –а), б).

**Задания**

1. Обоснуйте преимущества представленных вариантов закупочной логистики. Какой вариант привлекательнее и почему?

Общие данные:

1) с момента запуска сырья в производства до получения денег за готовую продукцию проходит 20 дней.

2) Процентная ставка по кредиту 24% годовых.

1 вариант:

Закупка партии сырья 80 т. по 9000 руб. за 1 кг. с предоплатой.

80 т. обеспечивает производство на 2 месяца.

Сырье требует специального хранения.

Предприятию не хватает собственных средств на финансирование кущей деятельности в размере 270 млн. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Логистические операции | Содержание и оборудование операций | Сумма затрат |
| Транспортировка сырья от поставщика (доставка на склад) | Специальный транспорт | 5400 тыс. руб. |
| Разгрузка | Специальное оборудование и рабочие | 6000 тыс. руб. за одну разгрузку |
| Хранение | Поддержание микроклимата, содержание кладовщиков и технолога на складе | 10000 тыс. руб. в месяц |
| Расфасовка в специальные технологические емкости для производства по 10 т еженедельно | Затраты энергии, на оборудование, оплата работы грузчиков | 8000 тыс. руб. в месяц |
| Транспортировка сырья на производственный участок каждый понедельник к 12-00 | Транспортировка специальным транспортом | 500 тыс. руб. за одну доставку |
|  | Аренда склада | 10000 тыс. руб. в месяц |

2 вариант:

Закупка партий сырья осуществляется еженедельно по 10 т. по 10000 руб. за 1кг. по предоплате. Доставка включена в цену.

Поставка осуществляется поставщиком в специальных технологических емкостях по 10т. непосредственно на производственный участок, каждый понедельник к 12-00 часам.

Необходимости в содержании специального склада и расфасовке нет.

Предприятию хватает собственных средств на финансирование кущей деятельности – кредиты не нужны.

1. Обоснуйте преимущества представленных вариантов распределительной логистики. Какой вариант привлекательнее и почему?

Общие условия: Процентная ставка по кредиту 24% годовых.

1 вариант:

Поставка потребителю готовой продукции осуществляется большими партиями 1 раз в два месяца.

Стоимость одной партии поставленной продукции 80000 тыс. руб.

Транспортные расходы на доставку одной партии товара 5000 тыс. руб. несет поставщик.

Предприятию не хватает оборотных средств на финансирование текущей деятельности в размере 60000 тыс. руб.

Рассрочка платежа 2 месяца.

2 вариант:

Поставка продукции потребителю осуществляется малыми партиями стоимостью по 15000 тыс. руб.

Транспортные расходы на поставку одной малой партии 1500 тыс. руб. несет поставщик.

Рассрочка платежа 2 недели.

Предприятию хватает оборотных средств на финансирование текущей деятельности.

*Менеджмент цепочки ценности* (Контрольные вопросы и задания**)**

1. Раскройте содержание понятий «ценность» и «менеджмент цепочки ценности».
2. В чем цель менеджмента цепочки ценности?
3. На какие вопросы необходимо ответить для выявления операций добавляющих ценность?
4. На какие вопросы необходимо ответить для выявления операций имеющих ценность для бизнеса, но не добавляющих ценности для клиента?
5. На какие вопросы необходимо ответить для выявления операций, не добавляющих ценности для потребителя?
6. Раскройте содержание факторов влияющих на эффективность цепочки ценности.
7. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты.

**Тесты**

**1.** Концепция менеджмента цепочки ценности исходит из того что

а) потребители покупают то, что представляет для них ценность;

б) ценностью являются операции, процессы и продукция организации.

**2.** Ценность -- это

а) полный набор видов деятельности, участников процесса производства продукции;

б) эксплутационные качества, свойства и черты, за которые потребители готовы платить.

**3.** Цепочка ценности представляет собой

а) весь набор видов деятельности участников процесса производства, которые добавляют продукту ценность;

б) схему, отражающую процесс создания продукта.

**4.** Менеджмент цепочки ценности – это

а) процесс управления общей последовательностью интегрированных видов деятельности и информации о продукции во всей цепочке ценности;

б) процесс управления созданием добавленной стоимости.

**5.** Карта потока создания ценности представляет собой

а) схему, отражающую цепочку создания продукта, движения материалов в процессе производства от закупки ресурсов до потребления конечной продукции;

б) схему, отражающую цепочку создания продукта, движения материалов и информации в процессе производства от закупки ресурсов до потребления конечной продукции.

**Ключ к тестам**: **1** –а); **2** –б); **3** –а); **4** –а); **5** –б).

*Управление инновациями* (контрольные вопросы и задания)

1. Раскройте содержание понятий новаторство, инновации, инновационная деятельность, инновационное развитие.

2. Что оказывает влияние на инновационный процесс?

3. Какие группы факторов по Робинзу влияют на новаторство в организации?

4. Раскройте содержание структурных факторов.

5. Раскройте содержание элементов культуры новаторских организаций.

6. Назовите факторы, связанные с персоналом.

7. Раскройте содержание процесса АВС-инжиниринга.

8. В чем заключается процедура разработки услуги Лоута и Джонсона?

9. Раскройте содержание технической подготовки производства к выпуску новой продукции.

10. Чем отличаются техническое, производственное и экономическое освоение выпуска новой продукции?

11. Охарактеризуйте методы перехода на выпуск новой продукции.

12. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты.

**Тесты**

1. Новаторство это

а) процесс, в ходе которого творческая идея воплощается в полезном продукте или методе работы;

б) организационные изменения, улучшающие положение организации во внешней среде.

1. Какие утверждения верны по отношению к определению инновации?

а) создаваемые и осваиваемые новые или усовершенствованные технологии, виды новой продукции или услуг, новые системы организации организационно-технического, производственного, административного или коммерческого характера, способствующие повышению эффективности деятельности организации;

б) все, что создает новый ресурс и увеличивает потенциал отдачи от уже существующих ресурсов.

1. Инновационная деятельность

а) только технологическое понятие;

б) экономическое и социальное понятие.

1. Креативность означает

а) творческий подход;

б) интеллектуальный подход.

1. Что представляет собой инновацию?

а) только новые виды товаров и услуг;

б) все, что создает новый ресурс и увеличивает потенциал отдачи от уже существующих ресурсов;

1. Инновационное развитие означает

а) умение совершенствовать продукты и процессы организации с требованиями рынка;

б) организацию инновационной деятельности.

1. Для инновации необходимо наличие следующих факторов

а) идеи;

б) возможности;

в) компетентность;

г) инвестиций;

д) управления.

1. Инновационный потенциал организации это

а) наличие генераторов идей;

б) способность организации решать задачи, обеспечивающие достижение инновационных целей.

1. Инновационная компетентность означает наличие

а) в организации высококвалифицированного персонала;

б) у персонала организации необходимых знаний, умений и культуры, позволяющих генерировать и реализовывать идеи.

**10.** Инновационный климат это

а) атмосфера новаторства в организации;

б) стимулирование новаторов.

**11.** На новаторство в организации влияют следующие факторы:

а) структурные;

б) культурные;

в) связанные с персоналом.

**12.** К структурным факторам относятся:

а) организационная структура;

б) наличие необходимых ресурсов;

в) взаимодействие подразделений и сотрудников;

г) минимальный временной прессинг;

д) поддержка новаторов.

1. К факторам связанным с персоналом относятся:

а) приверженность политике обучения и развития сотрудников;

б) спокойствие и уверенность на работе;

в) наличие и развитие творческого персонала.

1. При разработке услуги внимание обращается на

а) условия обслуживания и контроль;

б) точку зрения покупателя, персонал и контроль.

1. Техническая подготовка производства включает следующие этапы:

а) проектно-конструкторский;

б) технологический;

в) организационно-экономический.

1. Технологическая подготовка производства обеспечивает

а) разработку технологической документации;

б) технологическую готовность производства к выпуску продукта нужного качества, в соответствии с установленными сроками, объемами и затратами.

1. Организационно-экономическая подготовка производства означает

а) комплекс мероприятий по обеспечению процесса производства, организации и планированию проектно-конструкторской и технической подготовки производства;

б) комплекс мероприятий по обеспечению процесса производства, его организации и планированию.

1. Техническое освоение нового продукта означает

а) получение технической документации и опытного образца продукта;

б) достижение при производстве продукта технических параметров заданных конструкцией, стандартами и техническими условиями.

1. Производственное освоение означает

а) устойчивое выполнение установленных объемов выпуска качественного продукта;

б) достижение основных проектных экономических показателей при производстве продукта;

1. При *параллельном* *методе* перехода на выпуск новых изделий

а) производство новой продукции начинается после полного прекращения выпуска продукции, снимаемой с производства;

б) пропорционально сокращаются объемы производства устаревшей и наращиваются объемы новой продукции.

**Ключ к тестам: 1** –а); **2** -а), б); **3** –б); **4** –а); **5** –б); **6** –а); **7** –а), б), в), г) д); **8** –б); **9** –б); **10** –а); **11** --а), б), в); **12** –а), б), в), г), д); **13** –а), б) в); **14** –б); **15** –а), б), в); **16** -б); **17** –а); **18** –б); **19** –а); **20** –б).

*Учет и анализ* (контрольные вопросы и задания)

1. Раскройте сущность метода учета АВС?
2. Чем обусловлены преимущества метода учета АВС перед традиционными методами бухгалтерского и финансового учета?
3. Что позволяет определить метод учета по видам деятельности?
4. Раскройте содержание методики определения безубыточности на основе постоянных и переменных затрат.
5. Раскройте содержание методики определения точек безубыточности и оптимального масштаба производства на основе зависимости доходов и затрат.
6. Какие сферы результативности необходимо анализировать по Питеру Друкеру и почему?
7. Раскройте содержание методики анализа областей результативности Питера Друкера.
8. Назовите основные группы финансовых показателей используемых для комплексной оценки состояния предприятия.

**Тесты**

1. Метод учета по видам деятельности (АВС) учитывает затраты

а) по категориям заработная плата, сырье и материалы;

б) на выполнение заданий и процессов на персональном счете.

1. В отличие от традиционных финансовых подходов к учету затрат, АВС

а) предоставляет информацию, в форме, понятной для персонала, непосредственно участвующего в бизнес-процессе;

б) распределяет накладные расходы в соответствии с детальным просчетом использования ресурсов по процессам;

в) распределяет накладные расходы на основании общих затрат и учета полного объема произведенной продукции.

1. Операционно-стоимостной анализ на основе учета АВС позволяет определить

а) стоимость операций исходя из потребляемых ими ресурсов;

б) стоимость носителей издержек, таких как продукция, клиенты, исходя из используемых ими операций;

в) временное соотношение носителей издержек исходя из используемых ими операций.

**4.** На уровне производства метод АВС позволяет

а) осуществить общий анализ себестоимости бизнес-процессов;

б) выяснить, какие товары (продукты, услуги) потребляют клиенты;

в) выявить ненужные операционные затраты;

г) снизить издержки в производстве, сбыте и управлении;

д) провести анализ улучшения результатов деятельности при интеграции.

**5.** В методе «Анализ безубыточности» затраты разделяются на

а) постоянные и переменные;

б) прямые и косвенные.

**6.** Постоянные затраты

а) зависят от объема произведенной продукции;

б) не зависят от объема произведенной продукции.

**7.** Переменные затраты при увеличении объема выпуска

а) растут;

б) снижаются;

в) не изменяются.

**8.** Точка безубыточности определяется по формуле:

а) Vб = ЗП / (Р-ПЗ);

б) Vб = ПЗ / (Р-ЗП),

где Vб – точка безубыточности (количество продукта), ПЗ – постоянные затраты, Р – цена единицы продукции, ЗП -- затраты переменные на производство единицы продукции;

**9.** Экономия на масштабах появляется

а) при увеличении объема выпуска;

б) при снижении объема выпуска;

**10.** При увеличении объема выпуска и продаж, как правило,

а) затраты растут быстрее доходов;

б) доходы растут быстрее, чем затраты;

в) доходы растут пропорционально затратам.

**11.** Оптимальный объем производства можно определить на основе

а) зависимости постоянных и переменных затрат;

б) зависимости доходов от затрат.

**12.** Метод основывающейся на зависимости доходов от затрат позволяет определить

а) одну точку безубыточности;

б) две точки безубыточности;

в) множество точек безубыточности.

**13.** При анализе областей результативности исследуются во взаимосвязи

а) продукт и рынок;

б) рынок и каналы сбыта;

в) продукт, рынок и каналы сбыта.

**14.** На заключительном этапе анализа областей результативности ставится диагноз по каждому продукту, определяющий

а) фазу жизненного цикла продукта, его перспективы на рынке, целесообразность оказываемой поддержки продукта;

б) эффективность каналов сбыта, затраты на персонал и другие ресурсы, вклад каждого продукта в общие результаты деятельности.

**15.** Анализ финансового состояния и финансовых результатов предприятия использует

а) основные положения и инструменты теории финансов в приложении к оценке состояния активов предприятия;

б) основные положения и инструменты теории финансов в приложении к оценке состояния пассивов предприятия.

**Ключ к тестам: 1**- б); **2**- а),б); **3** –а),б),в); **4** –а),б),в), г),д); **5** –а); **6** –б); **7** –а); **8** –б); **9** - а); **10** –а); **11** –б); **12** –б); **13** –в); **14** –а); **15** –а).

**Задания**

1. На основе зависимости затраты/доходы по продукту А, определите точки безубыточности и оптимальный объем производства, с точки зрения прибыльности продукта

Доходы

|  |  |
| --- | --- |
| Количество  (тыс. ед.) | Доходы (млн. руб.) |
| 11 | 340 |
| 10 | 310 |
| 9 | 270 |
| 8 | 240 |
| 7 | 210 |
| 6 | 180 |
| 5 | 150 |
| 4 | 120 |
| 3 | 90 |
| 2 | 60 |
| 1 | 30 |
|  | 0 |

Затраты

1. Проанализируйте результативность каналов сбыта конкретной фирмы.
2. Оцените рациональность использования персонала по продуктам на конкретной фирме.
3. Оцените рациональность использования ресурсов по продуктам на конкретной фирме.
4. Определите фазу жизненного цикла продуктов конкретного производителя и внесите предложения по их рациональной поддержке.

**8.4. Основы организации производства**

Изучите источники:

*Тележников, В.И.*Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014., (соответствующую главу)

Дополнительно, при необходимости по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанные с данной темой.

Ответьте на вопросы:

1. Раскройте содержание принципов организации производства.
2. Дайте характеристику единичного, серийного и массового типов производств.
3. Какие планировки могут использоваться в производстве?
4. Что собой представляет цикл производственного процесса?
5. Назовите факторы, влияющие на длительность производственного цикла.
6. Охарактеризуйте последовательный, параллельный и последовательно-параллельный виды движения предметов труда.
7. Как рассчитывается длительность цикла процесса при последовательном, параллельном и последовательно-параллельном видах движения предметов труда?
8. Назовите правила построения графика технологического цикла параллельного и параллельно-последовательного видов движения предметов труда.
9. Назовите пути сокращения длительности производственного цикла.
10. Какой график является основой сетевого календарного планирования и как он строится?
11. Охарактеризуйте подходы к управлению запасами в производстве и используемые системы.
12. Раскройте содержание понятия – производственная мощность.
13. Охарактеризуйте стратегии управления производственной мощностью.
14. Какие преимущества дает централизация и децентрализация производственных мощностей?
15. Перечислите факторы, оказывающие влияние на выбор места размещения производственных мощностей.
16. Назовите исходные данные необходимые для расчета производственной мощности.
17. Какая трудоемкость используется для расчета производственной мощности?
18. Как рассчитывается производственная мощность в единичном, серийном и массовом производствах?
19. Назовите показатели использования производственной мощности и основных производственных фондов.
20. Как увеличить пропускную способность оборудования?
21. Перечислите факторы, оказывающие влияние на величину производственной мощности.
22. Назовите свойства услуг оказывающих влияние на организацию их производства.
23. Почему сложно гарантировать качество услуги и оценить ее эффективность?
24. На что следует обращать внимание из-за неосязаемости услуги?
25. Раскройте содержание моделей организации производства услуг.
26. Какая загрузка производственных мощностей считается оптимальной в сфере услуг?
27. Охарактеризуйте особенности организации производства услуг в зависимости от степени контакта с клиентом.
28. Как изменяются требования к персоналу в зависимости от степени контакта с клиентом?
29. Как использовать матрицу анализа услуги?
30. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты и выполнив задания.

**Тесты**

1. Особенности массового типа производства:

а) неограниченная номенклатура, большой удельный вес оригинальных деталей, применение универсального оборудования и приспособлений, разнообразие работ, выполняемых на каждом рабочем месте;

б) стабильность выпуска небольшой номенклатуры изделий в больших количествах, применение преимущественно специального оборудования и приспособлений, специализация рабочих мест на выполнение одной-двух постоянно закрепленных операций;

в) производство продукции относительно большими партиями, применение универсального и специального оборудования, применение труда специализированных рабочих средней квалификации;

г) ограниченная номенклатура, применение универсального оборудования и приспособлений; применение труда специализированных рабочих.

1. Особенности серийного типа производства:

(см. варианты ответов на вопрос 1)

1. Особенности единичного типа производства:

(см. варианты ответов на вопрос 1)

1. Сбалансированность пропускной способности всех взаимосвязанных этапов процесса предполагает принцип:

а) дифференциации;

б) ритмичности;

в) пропорциональности;

г) параллельности

1. Обеспечение одновременного выполнения частей общего технологического процесса предполагает использование принципа:

а) прямоточности;

б) пропорциональности;

в) ритмичности;

г) параллельности

1. Преимуществами функциональной (технологической) планировки являются:

а) высокая гибкость системы, упрощение календарного планирования, низкие затраты на единицу продукции, возможность использования универсального оборудования;

б) высокая производительность и сбалансированность операционной системы, упрощение календарного планирования, низкие затраты на единицу продукции, упрощение контроля за ходом выполнения операций;

в) низкая чувствительность к сбоям оборудования, возможность использования индивидуальных систем стимулирования персонала, упрощение календарного планирования;

г) высокая гибкость системы, возможность использования универсального оборудования, возможность использования индивидуальных систем стимулирования работников.

1. Преимуществами линейной (поточной) планировки являются:

(см. варианты ответов на вопрос 8).

**8.** Какой вид движения предметов труда обеспечивает наименьшую длительность технологического цикла?

а) последовательный;

б) параллельный;

в) последовательно-параллельный;

г) смешанный.

1. Основой сетевого календарного планирования является график:

а) синхронизированный;

б) параллельный;

в) последовательный;

г) цикловой

1. Сокращение длительности цикла процесса может быть достигнуто путем совершенствования:

а) технологического процесса;

б) организации процессов в пространстве и времени;

в) оперативного управления.

**11.** Что предполагает большую степень контакта с потребителем?

а) обслуживание (услуга);

б) производство материальных продуктов.

**12.** Где выше однородность конечного результата и требований к содержанию и характеру трудового процесса?

а) в обслуживании;

б) в производстве материальных продуктов.

**13.** Для повышения эффективности деятельности при оказании услуги, как правило, требуется

а) усиление контакта с потребителем;

б) ослабление контакта с потребителем;

в) отсутствие контакта с потребителем.

**14.** При организации производственной системы в сфере услуг используются модели:

а) «дешевого обслуживания»;

б) «неэффективного обслуживания»;

в) (первоклассного обслуживания».

**Ключ к тестам: 1** –г); **2** –в); **3** –а); **4** –в); **5** –г); **6** –г); **7** –б); **8** –б); **9** –г); **10** –а), б), в); **11** –а); **12** -б); **13** –а); **14** –а), б), в).

**Задания**

1. Определите коэффициент ритмичности выполнения плана исходя из приведенных данных. Спрогнозуруйте возможные негативные последствия.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Выпуск по декадам | | | Всего за месяц |
| 1 | 2 | 3 |
| Vплан | 20 | 20 | 20 |  |
| Vфакт | 5 | 15 | 40 |  |

Vплан – планируемый выпуск, Vфакт – фактический выпуск

1. Определите пропорциональность по сложности выполняемых работ, исходя из приведенных данных. Спрогнозируйте вероятные последствия и внесите конструктивные предложения.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Операции | М1 | М2 | М3 | М4 |
| Требуемый разряд (квалификация) исполнителей по технологии выполняемых работ | 3 | 4 | 5 | 3 |
| Фактический разряд работников | 5 | 3 | 3 | 4 |

**3.** Определите длительность технологического и производственного цикла обработки партии деталей в количестве 8 шт. при различных видах движений предметов труда. Постройте графики производственного цикла обработки партии деталей.

Технологический процесс состоит из пяти операций, продолжительность которых соответственно равна 4, 6, 3, 10 и 2 мин. Четвертая операция выполняется на двух станках-дублерах. Среднее межоперационное время составляет 3 мин. Длительность естественных процессов – 30 мин. Величина передаточной партии равна 2 детали.

**4.** Определите часовую производительность поточной линии.

Линия включает четыре рабочих места М1, М2, М3, М4. Производительность рабочих мест: М1= 10 дет./час; М2 = 15 дет./час.; М3 = 9 дет./ час.; М4 = 10 дет./час.

**8.5. Операционные стратегии**

Изучите источники:

*Тележников, В.И.*Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014., (соответствующую главу)

*Володин, В.В.* Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.В.Володин, О.А.Огай, Ю.В. Нефедов. – М.: «Маркет ДС», 2010.

Дополнительно, при необходимости, по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанных с данной темой.

Ответьте на вопросы и выполните задания:

1. На что направлена операционная стратегия?
2. Каковы основные задачи операционной стратегии?
3. Поясните, как связаны функциональные и операционная стратегии организации.
4. Назовите основные виды операционных стратегий и раскройте их содержание.
5. Раскройте смысл концепции фокусирования.
6. Назовите и поясните рыночные факторы, воздействующие на операционную стратегию.
7. Раскройте содержание внутренних факторов, воздействующих на операционную стратегию.
8. Раскройте содержание факторов корпоративной стратегии.
9. Назовите основное и вспомогательные приоритеты производственной операционной стратегии.
10. По каким направлениям определяются целевые установки операционной стратегии?
11. Раскройте основное содержание процесса реализации операционной стратегии.
12. Как обеспечивается согласование операционной стратегии с рыночной стратегией?
13. Назовите приоритеты сервисной стратегии.
14. Какие элементы входят в треугольник сервиса?
15. Назовите основные этапы формирования сервисной стратегии.
16. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты и выполнив задания.

**Тесты**

1. Операционная стратегия – это

а) стратегия организации по достижению ее целей;

б) разработка общей политики, планов и мероприятий, направленных на эффективное использование ресурсов организации для производства конкурентоспособных продуктов и услуг.

**2.** Операционная стратегия находится

а) на одном уровне с функциональными стратегиями, но играет главную роль по отношению к ним;

б) на одном уроне со стратегией организации.

**3.** Основные задачи операционной стратегии:

а) по отношению к внешней среде – обеспечение адаптации к внешним условиям и конкурентоспособности организации, а по отношению к внутренней среде – координация взаимодействий участников и рациональное использование ресурсов.

б) формирование процедур достижения стратегических приоритетов и организация операционной системы.

**4.** Операционная стратегия

а) связана с продуктами, процессами и их выполнением во всех подсистемах операционной системы и подразделениях организации;

б) является главным фактором выбора целей и приоритетов бизнеса.

* 1. Виды операционных стратегий:

а) затраты;

б) гибкость;

в) качество;

г) время (скорость).

**6**. Гибкость предполагает

а) сокращение времени на производство и обслуживание;

б) оперативность в обновлении ассортимента;

в) оперативность в изменении объема выпуска продукции.

**7.** Качество предполагает

а) потребительские свойства;

б) надежность продукции.

**8**. Надежность в контексте операционной стратегии «время» означает

а) надежность поставщика в отношениях с организацией;

б) способность организации предоставлять товары и услуги точно в обещанный срок или раньше срока.

1. Рыночными факторами, воздействующими на операционную стратегию, являются:

а) разнообразие рынка;

б) объем рынка;

в) качество;

г) цена.

1. Внутренними факторами, оказывающими воздействие на операционную стратегию, являются:

а) персонал;

б) технология;

в) финансы;

г) качество;

д) организационная культура.

**11**. Корпоративная стратегия связана с вопросами определения:

а) главной операционной функции;

б) технологии;

в) проектирования продуктов и услуг;

г) финансирования;

д) персонала.

**12**. В процессе формирования операционной стратегии необходимо принять следующие стратегические решения:

а) конструкция товара;

б) структура и содержание процесса;

в) выбор местоположения;

г) финансы;

д) человеческие ресурсы;

е) поставщики.

**13**. В процессе формирования операционной стратегии необходимо принять следующие тактические решения:

а) технология;

б) управление качеством;

в) надежность оборудования (обслуживание и ремонт);

г) проектирование продуктов и услуг;

д) составление производственных графиков;

е) запасы.

**14**. Стратегия привлечения ресурсов определяет:

а) требования к выполнению работ между участниками создаваемой стоимости;

б) где в цепи создания стоимости начинаются и заканчиваются внутренние операции в организации.

**15**. Основные задачи производственной операционной стратегии:

а) правильное определение конкретных требований к операциям;

б) разработка планов, гарантирующих, что операционные возможности окажутся достаточными для выполнения этих требований.

**16**. Могут ли выдвигаться специфические стратегические требования по конкретным продуктам?

а) да;

б) нет.

1. Операционная стратегия

а) требования к рабочим характеристикам переводит в стратегические цели;

б) переводит стратегические цели организации в требования к рабочим характеристикам;

**18**. Разработка качеств окружающих осязаемых предметов (условий) важна

а) для сферы услуг;

б) для производственной сферы.

**19**. Треугольник обслуживания (сервиса) клиента включает:

а) сотрудников, стратегию обслуживания, обеспечивающую подсистему;

б) производственную, обслуживающую и управляющую подсистемы.

1. Приоритеты сервисной стратегии:

а) внимательное и вежливое обращение с клиентами;

б) скорость и удобство предоставления услуги;

в) цена;

г) проектирование услуг;

д) разнообразие услуг;

е) уникальные навыки персонала, формирующие предоставление услуги.

**Ключ к тестам 3 главы: 1** –б); **2** -а); **3** –а); **4** –а); **5** –а), б), в), г); **6** –б), в); **7** –а), б); **8** -б); **9** -а), б), в), г); **10** - а), б), в), д); **11** -а), в), г), д); **12** - а), б), в), д), е); **13** - а), б), в), д), е); **14** –б); **15** -а), б); **16** –а); **17** –б); **18** а); **19** –а); **20** -а), б), в), д), е).

**Задания**

1. Предложите реалистичную операционную стратегию для конкретной производственной фирмы, руководствуясь содержанием типовых разделов описания операционной стратегии, на основе анализа следующих условий:

Проанализируйте состояние рынка: разнообразие, объем, качество и цена продукта.

Оцените состояние корпоративных факторов: главная операционная функция; возможности разработки новых продуктов, инвестиционные возможности организации, состояние персонала.

1. Предложите реалистичную операционную стратегию (приоритеты) для конкретной фирмы, оказывающей ресторанные услуги, на основе анализа следующих условий:

Оцените состояние рынка: разнообразие, количество клиентов на территории, близость конкурентов, качество обслуживания, цена обслуживания.

Оцените состояние существующих корпоративных факторов: скорость и удобство обслуживания; цены; разнообразие услуги; состояние интерьера; квалификация персонала.

**8.6. Проектирование бизнес-процессов**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.*Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014., (соответствующую главу)

*Володин, В.В.* Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.В.Володин, О.А.Огай, Ю.В. Нефедов. – М.: «Маркет ДС», 2010.

Дополнительно, при необходимости, по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанных с данной темой.

1. Ответьте на вопросы и выполните задания:
2. Что является основой проектирования бизнес-процессов?
3. Раскройте содержание проектирования работы.
4. Что означает технология выполнения работы?
5. Раскройте содержание понятия инжиниринг и содержание его видов.
6. Что такое модель процесса и каковы цели моделирования?
7. Какие аспекты в деятельности организации затрагивает моделирование?
8. Что представляет собой технологическая модель процесса и как она формируется?
9. Какие задачи позволяет решать модель процесса?
10. Назовите основные правила формирования модели процесса и наиболее распространенные ошибки.
11. Назовите наиболее распространенные ошибки при построении технологической модели процесса.
12. Для каких элементов управления процессами технологическая модель является основой?
13. То означает методология моделирования бизнес-процессов?
14. Назовите наиболее распространенные методологии используемые при моделировании.
15. Как эволюционировали методологии?
16. В чем чуть объективно-ориентированного моделирования?
17. В чем суть моделей описания бизнес-процессов DFD и WFD?
18. Охарактеризуйте наиболее распространенные современные методологии описания бизнес-процессов.
19. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты и выполнив задания.

**Тесты**

1. Проектирование бизнес процесса это

а) установление параметров работы;

б) определение кому и как действовать и описание работы.

1. При проектировании

а) осуществляется анализ работы;

б) устанавливаются параметры работы;

в) определяется технология выполнения работы.

1. Содержание работы

а) определяет действия, которые должны быть выполнены в рамках данной работы;

б) отражает необходимые для ее выполнения качества исполнителя.

1. Параметрами работы являются:

а) масштаб работы;

б) сложность работы;

в) отношения по работе;

г) технология выполнения работы.

1. Масштаб работы

а) характеризует объем работы;

б) отражает степень владения процессом выполнения работы.

1. Технология выполнения работы это

а) взаимозависимость участков работы;

б) действия, методы и техника, используемые в трудовом процессе.

**7.** Складывающая взаимозависимость означает, что от отдельно работника

а) требуется взаимодействие с другими работниками для выполнения работы в целом;

б) не требуется взаимодействия с другими работниками для выполнения работы в целом.

1. Групповая взаимозависимость означает

а) одновременное участие исполнителей в выполнении работы;

б) что конец работы одного исполнителя служит началом выполнения работы для другого.

**9.** Инжиниринг это

а) метод проектирования бизнес-процессов на основе принципа оптимальности;

б) представление ключевых характеристик существующего или проектируемого процесса.

**10.** Модель процесса – это

а) описание ключевых характеристик существующего или проектируемого процесса;

б) организационная структура процесса.

**11.** Технологическая модель процесса

а) связывает цели процесса со средствами их достижения и является основой управления процессом;

б) определяет объемы работ процесса.

**12.** Какое из утверждений верно по отношению к технологической модели процесса?

а) Технологическая модель представляет собой процесс управления как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих специальных и общих функций управления.

б) В технологической модели проектируемые работа и процесс разделяются на взаимосвязанные специализированные элементы по видам и объемам работ, что позволяет определить ответственность участников до уровня, обеспечивающего управляемость, и координировать их действия.

**13.** Снизить производственные риски при проектировании технологической модели процесса можно

а) повысив уровень детализации процесса;

б) снизив уровень детализации процесса.

**14.** При формировании структуры процесса учитываются

а) задачи контролируемые менеджментом организации;

б) задачи контролируемые менеджментом организации, подрядчиками и заказчиком.

**15.** Технологическая модель процесса является основой для:

а) формирования структуры управления процессом;

б) планирования;

в) организации производства;

г) организации системы обмена информацией;

д) управления содержанием процесса;

е) определения конечных целей процесса.

**16.** Методология или язык описания бизнес-процессов это

а) набор символов или обозначений, с помощью которых описывается бизнес-процесс;

б) взаимосвязанные специализированные элементы по видам и объемам работ.

**17.** Блок-схема процесса

а) изображается с помощью графических символов означающих действия, принимаемые решения и связи элементов процесса;

б) это описание того, что, где, когда, как, зачем и почему осуществляется процесс.

**18.** Простейшая методология моделирования бизнес-процессов включает

а) блок-схему бизнес-процесса;

б) описание бизнес-процесса.

**19.** Объективно-ориентированное моделирование ориентировано

а) на данные;

б) на процессы.

**20.** Классическими являются языки

а) DFD;

б) WFD;

в) UML.

**Ключ к тестам:** **1** -б); **2** –а), б), в); **3** –а); **4** –а), б) в); **5** –а); **6** -б); **7** –б); **8** –а); **9** –а); **10** –а); **11** –а); **12** –б); **13** –а); **14** –б); **15** –а), б), в), г), д); **16** –а); **17** –а); **18** –а), б); **19** -б); **20** –а), б).

**Задания**

1. Смоделируйте производственный бизнес-процесс нижнего уровня, используя блок-схему в WFD, на примере конкретного предприятия.
2. Опишите бизнес-процесс верхнего уровня в DFD, на примере конкретного предприятия.

**8.7-8.8. Управление процессами и операциями. Информационное обеспечение управления**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.*Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014., (соответствующую главу)

*Володин, В.В.* Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.В.Володин, О.А.Огай, Ю.В. Нефедов. – М.: «Маркет ДС», 2010.

Дополнительно, при необходимости, по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанных с данной темой.

1. Ответьте на вопросы и выполните задания:
2. Раскройте содержание модели управленческого цикла.
3. Каково назначение и задачи и схема управления на основе системы сбалансированных показателей Balanced Scorecard?
4. Какие перспективы оцениваются по системе Balanced Scorecard и какие элементы включает ее построение?
5. Раскройте содержание теории ограничений.
6. Раскройте содержание процесса непрерывного совершенствования в теории ограничений.
7. В чем преимущества системы сбалансированных показателей перед традиционным стратегическим управлением, построенным на концепции MOS?
8. Раскройте содержание основных подходов к планированию.
9. Чем обусловлены риски и как они учитываются при планировании?
10. Раскройте содержание процесса календарного планирования.
11. Для чего и каким образом используется матрица ответственности?
12. Как уточняется план на основе ограничений на ресурсы?
13. Раскройте содержание разработки календарных графиков на основе сетевого моделирования процессов.
14. Раскройте содержание функции организации, и назовите компоненты, взаимодействующие в этом процессе.
15. Раскройте содержание организации структуры управления процессом.
16. Раскройте содержание организации выполнения плановых заданий.
17. Назовите основные характеристики рабочих заданий по модели JCM и рекомендации по формированию мотивирующих рабочих заданий.
18. Для чего необходимы рабочие графики персонала, и на какие вопросы они отвечают?
19. Почему необходимо формировать восприятие работы исполнителями, и какие характеристики работы при этом используются?
20. Раскройте задачи и содержание процесса контроля.
21. Охарактеризуйте календарный контроль, контроль использования ресурсов, контроль бюджета и контроль качества процесса.
22. Каковы задачи и содержание процесса управления информационным обеспечением?
23. Охарактеризуйте основные схемы связей, используемые при формировании информационных потоков.
24. Для чего и каким образом организуется система интегрированных оперативных совещаний, и каковы основные требования к ней?
25. Охарактеризуйте основные функциональные информационные базы данных.
26. Какую информацию должен отражать производственный учет?
27. Что является официальным средством финансового учета на предприятии?
28. Охарактеризуйте программные средства информационного обеспечения управления.
29. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты и выполнив задания.

**Тесты**

**1.** Управленческий цикл включает следующие общие функции управления:

а) планирование;

б) организация;

в) мотивация;

г) координация;

д) регулирование;

е) контроль.

**2.** Задача системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) заключается

а) в разработке стратегии компании;

б) в переводе стратегии компании в комплексный набор показателей ее деятельности;

в) разработке традиционных финансово-экономических показателей эффективности деятельности компании.

**3.** Основной принцип системы сбалансированных показателей состоит в том, что

а) измерять нужно то, чем можно управлять;

б) управлять можно тем, что возможно измерить;

в) измерять значит управлять.

**4.** Основными проекциями системы сбалансированных показателей являются:

а) маркетинг;

б) финансы;

в) производство;

г) клиенты;

д) бизнес-процессы;

е) обучение и рост;

ж) кадры.

**5** Построение системы сбалансированных показателей включает следующие основные элементы:

а) карту стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями;

б) карту сбалансированных показателей;

в) целевые проекты, обеспечивающие внедрение необходимых изменений;

г) ключевые показатели эффективности проектов;

д) «приборные панели» руководителей различных уровней для контроля и оценки деятельности.

**6.** Система сбалансированных показателей включает в себя и обеспечивает следующие ключевые процессы:

а) перевод видения в стратегии;

б) координация и интеграция;

в) коммуникация и связь;

г) бизнес-планирование;

д) моделирование бизнес-процессов;

е) обратная связь и обучение стратегии.

**7.** Ограничение это, то

а) что мешает организации достичь своих целей;

б) что снижает эффективность деятельности организации.

**8.**В теории ограничений на операционном уровне оцениваются показатели

а) производительность;

б) продуктивность;

в) запасы;

г) операционные расходы

**9.**Для достижения цели ресурс недостаточной мощности должен использоваться

а) частично;

б) непрерывно;

**10.**Управление операционной системой в соответствии с теорией ограничений представляет собой циклический процесс непрерывного совершенствования включающий:

а) определение стратегии;

б) выявление «узких мест» системы;

в) определение способов их эффективной эксплуатации;

г) использование узких мест для контроля над потоком;

д) увеличение пропускной способности узких мест;

е) возвращение к этапу б) если узкое место не исчезает.

**11.** Снизить производственные риски при проектировании технологической модели процесса и планировании можно

а) повысив уровень детализации процесса;

б) снизив уровень детализации процесса.

**12.** Планирование от достигнутого осуществляется на основе

а) оценки достижений вероятного будущего;

б) определения желаемого результата.

**13.** Матрица ответственности используется

а) для определения ответственных исполнителей процессов и операций;

б) для описания сложного процесса.

**14.** Невозвратные ресурсы

а) могут складироваться и накапливаться;

б) не могут складироваться и накапливаться.

**15.** Процедура выравнивания загрузки ресурсов заключается

а) в распределении используемых ресурсов равными партиями;

б) в разнесении во времени задач, требующих использования критичных (недостаточных) ресурсов.

**16.** Циклограмма процесса представляет собой

а) графическое изображение процесса;

б) табличное представление процесса.

**17.** Организация выполнения планов включает:

а) распределение задач и ресурсов между отдельными подразделениями и сотрудниками;

б) установление системы взаимодействия;

в) осуществление координации их действий по реализации планов, принятых решений и достижению целей организации.

**18.** Отношение исполнителя к работе

а) зависит от мотивированности рабочего задания;

б) не зависит от мотивированности рабочего задания.

**19.** В соответствии с моделью характеристик рабочих заданий JCM рабочие задания характеризуются:

а) разнообразием навыков;

б) квалификацией;

в) целостностью задачи;

г) значимостью задачи;

д) автономностью;

е) обратной связью.

**20.** Организация выполнения плановых заданий представляет собой

а) совокупность процедур и действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимозависимостей между элементами процесса;

б) концентрацию внимания на конкретных исполнителях, рабочих местах, вводимых ресурсах, координации ресурсов, участков работы и исполнителей.

**21.** Контроль -- это процедура

а) в которой устанавливается соответствие хода реализации работ плановым заданиям, выявляется степень отклонений, причины их возникновения и обосновывается принятие управленческих решений, корректирующих процесс выполнения заданий;

б) в которой устанавливается соответствие хода реализации работ плановым заданиям и выявляется степень отклонений.

**22.** Контроль процесса включает:

а) контроль календарных планов;

б) контроль использования ресурсов;

в) контроль бюджета;

г) контроль квалификации;

д) контроль качества процесса;

**23.** Основными схемами, используемыми при формировании коммуникационных сетей, являются

а) «Колесо»;

б) «Звезда»;

в) «Кольцо»;

г) «Всеканальная»;

д) «Цепочка».

**24.** К основным функциональным базам данных операционного менеджмента относятся

а) кадровый учет;

б) учет принятия решений;

в) снабжение;

г) маркетинг;

д) производство;

е) склады;

ж) бухгалтерский учет;

з) финансы.

**25.** База данных кадрового учета должна включать

а) штатное расписание;

б) квалификационные требования по каждой должности;

в) состояние конъюнктуры рынка труда;

г) данные каждого работника;

д) карты социально-профессионального роста работников;

е) результаты аттестации и повышения квалификации работников.

**26.** База данных снабжения должна отражать

а) перечень и нормы расхода сырья, материалов, комплектующих и т. п.;

б) поставщиков (цены и условия поставки);

в) договора поставок и их исполнение;

г) остатки по складу;

д) учет конкурентов поставщиков (цены и условия поставки).

**27.** База данных маркетинга и сбыта должна отражать

а) результаты систематических исследований удовлетворенности потребителей по качеству и обслуживанию;

б) мониторинг стимулирования сбыта;

в) конкурентоспособность продукции;

г) клиентов (потребителей);

д) договорные отношения;

е) слияния и поглощения компаний.

**28.** Производственный учет должен отражать

а) использование производственных мощностей по всей технологической цепочке, обеспечивающей выпуск продукции;

б) учет отгрузки готовой продукции;

в) сроки прохождения отдельных изделий по технологической цепочке (операциям), участкам и исполнителям в процессе производства продукции;

г) учет потерь от низкого качества (брака) по процессу и исполнителям.

**29** Складской учет включает

а) учет комплектующих, сырья и материалов, находящихся на складах, время их поступления и отпуска в производство;

б) учет потерь от низкого качества (брака) по процессу и исполнителям;

в) учет остатков готовой продукции на складе;

г) учет отгрузки готовой продукции.

**30** Какие программные средства предназначены для управления производственными ресурсами предприятия?

а) MRP;

б) ERP;

в) CMR..

**Ключ к тестам главы: 1** –а), б), в), е); **2** –б); **3** –б); **4** –б), г), д), е); **5** –а), в), г), д); **6** –а), в), г), е); **7** –а); **8** –а), в), г); **9** –б); **10** –б), в), г), д) е); **11** –а); **12** –а); **13** –а); **14** –а); **15** –б); **16** –а); **17** –а), б), в); **18** –а); **19** -а), в), г), д), е); **20** –б); **21** –а); **22** -а); б), в), д); **23 –** а), г), д); **24** –а), в), г) ,д), е), ж), з); **25** –а), б), г), е); **26** –а), б), в), г), д); **27** -а), б), г), д); **28** –а), в), г); **29** –а), в), г); **30** –а),б).

**Задания**

**1**. Определите план (объем) производства продуктов

Исходные данные:

1) Прогноз сбыта на основании портфеля заказов:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | количество единиц |
| Продукт 1 | 90 |
| Продукт 2 | 150 |
| Продукт 3 | 40 |
| Продукт 4 | 90 |
| Продукт 5 | 180 |
| Продукт 6 | 40 |

2) Необходимый переходящий запас продукции составляет 10% от плана сбыта.

3) Остатки готовой продукции на складе:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | количество единиц |
| Продукт 1 | 9 |
| Продукт 2 | 15 |
| Продукт 3 | 4 |
| Продукт 4 | 0 |
| Продукт 5 | 180 |
| Продукт 6 | 0 |

**2**. Определите план (объем) производства продуктов

Исходные данные:

1) Прогноз сбыта на основании анализа по временным рядам:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | количество единиц |
| Продукт 1 | 290 |
| Продукт 2 | 1150 |
| Продукт 3 | 940 |

2) Необходимый переходящий запас продукции составляет 15% от плана сбыта.

3) Остатки готовой продукции на складе:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | количество единиц |
| Продукт 1 | 0 |
| Продукт 2 | 70 |
| Продукт 3 | 200 |

**3**. Определите потребность производства в комплектующих, сырье и материалах и затраты на их приобретение

Исходные данные:

1) План производства:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | План производства продукции  /количество единиц (шт.) |
| Экструдер | 1150 |

2) Нормы расхода:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Детали (комплектующие)* | Количество | Единица измерения |
| 1.Электродвигатель | 1 | шт. |
| 2.Редуктор | 1 | шт. |
| 3.Пульт управления | 1 | шт. |
| 4.Шаговое устройство (шт.) | 1 | шт. |
| *Материалы* |  |  |
| 1.Швеллер | 0,8 | м |
| 2.Уголок 25х25 | 1,2 | м |
| 3.Полиуритан | 0,1 | м2 |
| *Сырье* |  |  |
| 1.полиэтилен высокого давления | 0,2 | кг |
| 2.медь | 0,01 | кг |
| 3.цинк | 0,01 | кг |

3) Остатки комплектующих, сырья и материалов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование комплектующих сырья и материалов | на складе | в незавершенном производстве | Всего |
| *Детали (комплектующие)* |  |  |  |
| 1.Электродвигатель (шт.) | 130 | 15 |  |
| 2.Редуктор (шт.) | 60 | 15 |  |
| 3.Пульт управления (шт.) | 45 | 12 |  |
| 4.Шаговое устройство (шт.) | 32 | 12 |  |
| *Материалы* |  |  |  |
| 1.Швеллер (м) | 120 | 10 |  |
| 2.Уголок 25х25 (м) | 34 | 17 |  |
| 3.Полиуритан (м2) | 6 | 1,5 |  |
| *Сырье* |  |  |  |
| 1.полиэтилен высокого давления (кг) | 320 | 0 |  |
| 2.медь (кг) | 2 | 0,6 |  |
| 3.цинк (кг) | 1 | 0,6 |  |

4) Стоимость и минимальная партия отгрузки поставщиком

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Цена единицы, тыс. руб. | Минимальная партия отгрузки поставщиком |
| *Детали (комплектующие)* |  |  |
| 1.Электродвигатель (шт.) | 30 | 20 |
| 2.Редуктор (шт.) | 60 | 20 |
| 3.Пульт управления (шт.) | 80 | 20 |
| 4.Шаговое устройство (шт.) | 32 | 20 |
| *Материалы* |  |  |
| 1.Швеллер (м) | 6 | 10 |
| 2.Уголок 25х25 (м) | 4 | 10 |
| 3.Полиуритан (м2) | 25 | 1 |
| *Сырье* |  |  |
| 1.полиэтилен высокого давления (кг) | 0,1 | 100 |
| 2.медь (кг) | 72 | 1 |
| 3.цинк (кг) | 63 | 1 |

**4.** Определите потребность производства в сырье и материалах и сумму необходимых затрат на их приобретение.

Исходные данные:

1) План производства

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | План производства продукции, количество единиц |
| Средство для снятия накипи | 4000 |
| Средство для удаления загрязнений канализационных труб | 5000 |

2) Нормы расхода

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Средство для снятия накипи | | |
| Наименования сырья и материалов | Норма расхода на 1000 кг | Единица измерения |
| *Сырье* (на 1000 кг) |  |  |
| 1.Кислота соляная | 200 | кг |
| 2.Кислота лимонная | 51 | кг |
| 3.Акипо ЛФ | 5 | кг |
| 4.Вода | 0,748 | м3 |
| *Материалы* (на единицу продукции) |  |  |
| 1.Флакон 1 (0,5 кг) | 1,001 | шт. |
| 2.Комплект этикетки 1 | 1,002 | шт. |
| 3.Полиэтиленовая пленка | 0,0027 | м2 |

3) Остатки сырья и материалов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | на складе | в незавершенном производстве | Всего |
| *Сырье* (на 1000 кг) |  |  |  |
| 1.Кислота соляная (кг) | 130 | 0 |  |
| 2.Кислота лимонная (кг) | 60 | 0 |  |
| 3.Акипо ЛФ (кг) | 15 | 0 |  |
| 4.Вода (м3) | 0 | 0 |  |
| *Материалы* (на единицу продукции) |  |  |  |
| 1.Флакон 1 (0,5 кг) (шт.) | 2000 | 0 |  |
| 2. Комплект этикетки 1 (шт.) | 7500 | 0 |  |
| 3.Полиэтиленовая пленка (м2) | 100 | 0 |  |

4) Стоимость и минимальная партия отгрузки поставщиком:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Цена единицы, тыс. руб. | Минимальная партия отгрузки поставщиком |
| *Сырье* |  |  |
| 1.Кислота соляная (кг) | 0,227 | 240 |
| 2.Кислота лимонная (кг) | 4,5 | 10 |
| 3.Акипо ЛФ (кг) | 16,4 | 150 |
| 4.Вода (м3) | 43,0 | 0 |
| *Материалы* (на единицу продукции) |  |  |
| 1.Флакон 1 (0,5 кг) | 0,242 | 2000 |
| 2. Комплект этикетки 1 (шт.) | 0,263 | 10000 |
| 3.Полиэтиленовая пленка (м2) | 0,8 | 25 |

**5**. Примите решение о порядке и размере финансового обеспечения производственной деятельности предприятия в плановый период.

Исходные данные:

1) Объем продаж относительно стабилен на протяжении длительного периода и составляет:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование продукции | реализация, количество единиц | цена единицы продукции, тыс. руб. |
| Продукт 1 | 90 | 50 |
| Продукт 2 | 150 | 23 |
| Продукт 3 | 40 | 85 |
| Продукт 4 | 90 | 132 |
| Продукт 5 | 180 | 25 |
| Продукт 6 | 40 | 60 |

2) Запас готовой продукции имеется на складе в размере 10% от объема реализации. Средства от реализации поступают ритмично. Задолженности и свободные оборотные средства отсутствуют.

3) Затраты:

|  |  |
| --- | --- |
| Затраты | тыс. руб. |
| на закупку сырья и материалов, электроэнергии, воды | 10545 |
| на постоянную составляющую расходов (аренда, содержание аппарата управления и т.п.); | 2109 |
| на оплату труда рабочего персонала, оплата которого зависит от количества выпущенной продукции | 2260 |
| на реализацию продукции | 3200 |
| прочие затраты (обязательные платежи и др.) | 9016 |

**6.** Предложите решение о порядке использования оборудования и трудовых ресурсов для обеспечения выполнения плана.

Исходные данные:

Производственные мощности используются в односменном режиме на 80%.

Штат работников укомплектован полностью под производственные мощности оборудования.

В соответствии с потребительским спросом необходимо увеличить выпуск продукции в следующем месяце в 1,4 раза.

В последующие месяцы потребительский спрос потребует использования производственных мощностей на 90%.

**7.** Предложите решение о порядке использования оборудования и трудовых ресурсов для обеспечения выполнения плана.

Исходные данные:

Линейная технологическая схема производственного процесса:

Продукт

Производственный участок №3

Производственный участок №2

Производственный участок №1

Мощности в односменном режиме работы загружены:

- участка №1 на 60%;

- участка № 2 на 80%;

- участка №3 на 90%.

Все участки укомплектованы трудовыми ресурсами под полное использование своих производственных мощностей оборудования.

В соответствии с потребительским спросом необходимо увеличить производство продукции на все последующие периоды в 1,4 раза.

**Тема 8.8. Совершенствование бизнес-процессов**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.*Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014., (соответствующую главу)

*Володин, В.В.* Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.В.Володин, О.А.Огай, Ю.В. Нефедов. – М.: «Маркет ДС», 2010.

Дополнительно, при необходимости, по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанных с данной темой.

*Андерсен, Б.* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. -- М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.

*Голдрат, Э.М.* Цель: Процесс непрерывного улучшения. Цель-2: Дело а не везенье. / Э.М. Голдрат, Д. Кокс. – М.: Логос, 2005.

*Имаи, М.* Гемба Кайден: путь к снижению затрат и повышению качества / М. Имаи. -- М.: Альбина Бизнес Букс, 2005.

1. Ответьте на вопросы и выполните задания:
2. Что означает совершенствование в современных условиях?
3. Чем отличаются процедурный и преобразовательный подход к совершенствованию бизнес-процессов?
4. Какие подходы используют при проведении улучшений и в чем их различия?
5. Раскройте назначение и содержание поддерживающего цикла и цикла совершенствования Шухарта-Деминга.
6. Назовите методы совершенствования.
7. Раскройте сущность метода быстрого анализа.
8. Раскройте сущность бенмаркинга.
9. Раскройте сущность прямого и обратного инжиниринга как методов совершенствования.
10. Раскройте задачи реинжиниринга и особенности реинжиниринга развития и кризисного реинжиниринга;
11. Назовите порядок осуществления реинжиниринга.
12. Раскройте содержание приемов и принципов реинжиниринга.
13. Назовите постулаты Э. Деминга легшие в основу концепции всеобщего управления качеством (TQM).
14. По каким направлениям осуществляется оценка эффективности процессов в TQM?
15. Назовите основные элементы процесса управления ориентированного на качество.
16. Какие элементы способствуют внедрению TQM?
17. Раскройте смысл корректирующих, предупреждающих действий и улучшений.
18. Раскройте основное содержание документальных процедур необходимых для создания управляемых условий.
19. Раскройте назначение и основное содержание системы «6 сигма».
20. Что представляют собой «пробел ценности» и «вирус изменчивости»?
21. Назовите основные правила внедрения «кайдзен» в фактическое место.
22. Раскройте сущность методики «5W+1H».
23. Какие системы использует «кайдзен»?
24. Что означают развертывание политики совершенствования и система подачи предложений?
25. Раскройте сущность системы всеобщего ухода за оборудованием ТРМ.
26. Раскройте сущность концепции «бережливое производство».
27. Раскройте сущность методологии «шесть сигм»
28. Почему изменения вызывают сопротивление и как им управлять?
29. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты и выполнив задания.

**Тесты**

1. Современное содержание понятия совершенствование

а) качество продукции

б) качество процессов

в) качество фирмы

1. Концептуальные подходы к совершенствованию бизнес-процессов

а) системный;

б) процедурный;

в) преобразовательный.

1. При использовании преобразовательной концепции идут

а) от структуры к процессу;

б) от процесса к структуре.

1. Улучшения могут проводиться посредством

а) прорывных инновационных проектов;

б) пошаговых непрерывных улучшений.

1. Пошаговые непрерывные улучшения проводятся

а) специально создаваемыми инновационными группами в не обычной деятельности организации;

б) сотрудниками в рамках действующих процессов.

1. Задача поддерживающего цикла SDCA

а) стандартизировать процесс;

б) усовершенствовать процесс.

1. Цикл Шухарта-Деминга PDCA

а) стандартизируй – делай – проверяй -- действуй;

б) планируй – делай – проверяй -- действуй.

**7**-б);

1. Метод быстрого анализа означает

а) определения способа улучшения процесса в ходе совещания группы;

б) перепроектирование действующего процесса.

1. Бенчмаркинг как метод совершенствования означает

а) выбор совершенствования на основе сравнения с эталоном;

б) проектирование бизнес-процесса с чистого листа.

1. При перепроектировании бизнес-процесса

а) внимание концентрируется на проектировании бизнес-процесса «с чистого листа»;

б) внимание концентрируется на совершенствовании действующего процесса.

1. Реинжиниринг это

а) радикальное и кардинальное перепроектирование бизнес-процессов для совершенствования бизнеса по показателям: затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность;

б) локальное перепроектирование действующих бизнес-процессов, в целях их совершенствования.

1. Реинжиниринг развития это

а) совершенствование бизнес-процессов с существенным приростом бизнеса на основе радикальных изменений в условиях, когда дела в организации идут неплохо;

б) радикальное перепроектирование в целях решения сложных проблем организации, когда дела идут очень плохо.

1. Объектом реинжиниринга являются

а) организации;

б) работа выполняемая персоналом подразделений;

1. Качество продукта – это:

а) совокупность свойств продукции, обусловливающих ее способность сохранять свои параметры в фиксированных условиях эксплуатации;

б) наличие существенных признаков, свойств, особенностей, отличающих один предмет или явление от других;

в) совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

1. Какие из утверждений верны по отношению к Концепции всеобщего управления качеством TQM это

а) это подход к управлению организацией, нацеленной на постоянное совершенствование качества процессов, продуктов и использования ресурсов в целях удовлетворения потребителя;

б) совокупность принципов, методов, средств и форм управления качеством, направленных на удовлетворение потребителей и повышение конкурентоспособности предприятия.

**16.** В основу концепции TQM положены:

а) причинно-следственные диаграммы К. Исикавы;

б) 14 постулатов Э. Деминга;

в) четыре абсолюта качества Ф. Кросби;

г) контрольные карты У. Шухарта.

**17.** В системе TQM осуществляется оценка и непрерывное совершенствование процессов по направлениям:

а) персонал;

б) техника;

в) материалы;

г) методы;

д) окружающая среда

**18.** Основные элементы, содействующие внедрению системы всеобщего управления качеством

а) принципы TQM, обучение;

б) политика организации в области качества, принципы TQM, обучение;

в) политика организации в области качества, принципы TQM, стандартизация, обучение.

**19.** Главной задачей процедурной модели улучшений стандарта ISO 9001:2000 является

а) создание управляемых условий обеспечения качества;

б) корректирующие предупреждающие действия и улучшения.

**20.** Корректирующие действия

а) устранение причины проблемы до того как она возникла;

б) устраняют причину проблемы после того, как она появилась;

в) совершенствование, при отсутствии явных проблем.

**21.** По ISO 9001:2000 улучшение это

а) действие, направленное на совершенствование продукта или процесса, при наличии проблем и негативных тенденций;

б) действие, направленное на совершенствование продукта или процесса, при отсутствии явных проблем и негативных тенденций;

**22.** Предупреждающие действия осуществляются

а) до появления проблемы;

б) при наличии проблем и негативных тенденций.

**23.** Система совершенствования «Six Sigma» использует

а) 6 уровней методов контроля и анализа качества процессов и операций, цикл совершенствования и работу малых групп;

б) 6 уровней методов контроля и анализа качества процессов и операций, и оригинальный цикл совершенствования;

**24.** Система совершенствования «кайдзен» использует

а) процедурную концепцию;

б) преобразующую концепцию.

**25.** «Пробел ценности» возникает

а) на предыдущей операции в процессе и искажает результаты всех последующих процессов;

б) на последующей операции в процессе и искажает результаты всех последующих процессов.

**26.** Дисперсию ценности по цепочке ценности называют

а) «пробелом ценности»;

б) «вирусом изменчивости».

**27.** Потери – это действия

а) создающие «пробел ценности»;

б) не прибавляющие ценности.

**28.** Нерегулярность возникает когда

а) нарушается ритм работы;

б) изменяется качество работы.

1. Основные правила внедрения «кайдзен» в определенное место:

а) поддержание порядка;

б) устранение потерь;

в) стандартизация.

1. Методика «5W+1H» предполагает ответы на вопросы:

а) Что? Кто? Зачем? Когда? Где? Как?;

б) Почему? Что? Кто? Зачем? Когда? Где?

1. В системе непрерывного совершенствования «кайдзен» задействованы

а) рабочие, мастера, менеджеры среднего уровня, высшее руководство;

б) рабочие, мастера.

1. Система «кайдзен» использует:

а) TQM;

б) JIT;

в) Всеобщий уход за оборудованием (ТРМ);

г) Развертывание политики совершенствования;

д) Система подачи предложений;

е) Работа малых групп.

1. Изменения в организации

а) вызывают сопротивление персонала;

б) в основном не вызывают сопротивления персонала.

**Ключ к тестам: 1** -а), б), в); **2** –б), в); **3** –б); **4** –а), б); **5** –б); **6** –а); **7**-б); **8** –а); **9** –а); **10** –б); **11** –а); **12** –а); **13** –б); **14** –в); **15** –а), б); **16** –б); **17** –а), б), в), г), д); **18** –в); **19** –а); **20** -б); **21** –б); **22** –а); **23** –а); **24** -б); **25** –а); **26** –б); **27** –б); **28** –а); **29** –а), б), в); **30** –а); **31** –а); **32** –а), б), в), г), д), е); **33** –а).

**Задания**

1. На основании приведенных в таблице данных определите относительное значение комплексного показателя характеризующий уровень качества товара производителей А и В.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Абсолютное значение показателя | | Коэффициент весомости показателя |
| производитель А | производитель В |
| Технические параметры: |  |  |  |
| потребляемая  мощность, Вт | 1800 | 2000 | 0,1 |
| мощность всасывания, Вт | 440 | 450 | 0,17 |
| уровень шума, дб | 73 | 80 | 0,12 |
| коэффициент выброса пыли | 0,2 | 0,15 | 0,12 |
| объем пылесборника, л | 3,3 | 2,6 | 0,07 |
| габариты, см | 400/300/250 | 380/290/240 | 0,09 |
| длина шнура, м | 6 | 6,5 | 0,07 |
| насадки, шт. | 3 | 3 | 0,06 |
| вес. кг | 5,1 | 4,7 | 0,08 |
| количество мешков, шт. | 1 | 1 | 0,05 |
| Срок службы, лет | 7 | 7 | 0,07 |
| Экономические параметры: |  |  |  |
| цена, усл. ед. | 120 | 128 | \* |

1. Определите уровень качества и конкурентоспособности офисной бумаги производителей А, Б и С на основании следующих данных:
2. Шкала оценки показателей качества образцов экспертами

|  |  |
| --- | --- |
| диапазон шкалы, баллы | Результат оценки |
| 1 | очень плохое качество продукции по данному показателю |
| 2 | неудовлетворительное качество |
| 3 | удовлетворительное качество |
| 4 | хорошее качество |
| 5 | отличное качество |

1. Результаты оценки экспертами показателей качества образца А

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Оценка эксперта | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Белизна | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| Гладкость | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| Плотность | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| Сортность | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Прочность | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| Толщина | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Масса | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Впитываемость | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Надежность упаковки | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| Запах | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |

1. Результаты оценки экспертами показателей качества образца В

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Оценка эксперта | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Белизна | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Гладкость | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| Плотность | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Сортность | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Прочность | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| Толщина | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| Масса | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| Впитываемость | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Надежность упаковки | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Запах | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |

1. Результаты оценки показателей качества образца С

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Оценка эксперта | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Белизна | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Гладкость | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| Плотность | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| Сортность | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Прочность | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Толщина | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| Масса | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| Впитываемость | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| Надежность упаковки | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Запах | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

1. Цена одной упаковки офисной бумаги образца А, В и С соответственно 67,9, 72,5 и 64,0 тыс. ден. ед.
2. Предприятие производит металлические листы для покрытия крыш. За месяц забраковано 30 изделий. Потери от брака составили 6,8 млн. ден. ед. Проведите анализ брака по методу Парето на основании исходных данных представленных в таблице.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид брака | Число случаев брака | Потери от брака,  тыс. ден. ед. |
| 1. Коробление | 10 | 3000 |
| 2. Боковой изгиб | 4 | 800 |
| 3. Трещины | 5 | 900 |
| 4. Отклонение от перпендикулярности | 3 | 600 |
| 5. Винтообразность | 2 | 400 |
| 6.Боковая трещина | 1 | 300 |
| 7. Грязь | 2 | 250 |
| 8. Шелушение краски | 1 | 200 |
| 9. Прочие | 2 | 350 |

1. Проанализируйте состояние системы совершенствования продуктов и процессов на конкретном предприятии. Внесите конкретные предложения по улучшению работы в этом направлении.

**Тема 9. Организационное поведение**

**9.1. Деловая и организационная культура**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. (соответствующую главу)

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010. (соответствующую главу)

Дополнительно при необходимости по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанные с данной темой.

1. Ответьте на вопросы:
2. Раскройте сущность деловой этики и основные подходы к ее формированию.
3. Раскройте сущность КСО.
4. Что собой представляет деловой этикет?
5. Раскройте механизм формирования и дайте определение организационной культуры.
6. Назовите субкультуры частей организации, субъективную и объективную составляющие организационной культуры.
7. От чего зависит устойчивость организационной культуры?
8. Раскройте содержание критериальных основ поведения людей.
9. Назовите уровни изучения организационной культуры Шайна.
10. Какие шаги включает процесс управления развитием организационной культуры?
11. Назовите и раскройте содержание ценностей организационной культуры Питерса и Уотермана.
12. Сформулируйте средства внешней адаптации и внутренней интеграции Шайна.
13. Какими методами осуществляется управление организационной культурой.
14. Перечислите процессы, по которым Сате предложил оценивать влияние культуры на организацию.
15. Раскройте содержание методов поддержания организационной культуры.
16. Приведите примеры организационных обрядов.
17. Назовите методы изменения культуры.
18. Назовите переменные национальных особенностей Хофстида.
19. Раскройте роль лидерства в развитии организационной культуры.
20. Подготовьте реферат по одной из тем:
21. Тема контрольной работы (реферата): «Этика бизнеса и механизмы ее реализации»
22. Тема контрольной работы (реферата): «Корпоративная социальная ответственность»
23. Тема контрольной работы (реферата): «Понятие и роль организационной культуры»
24. Тема контрольной работы (реферата): «Формирование и поддержание организационной культуры»

**9.2-9.4 Адаптация человека и организации. Управление конфликтами и изменениями**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. (соответствующую главу)

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010. (соответствующую главу)

Дополнительно при необходимости по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанные с данной темой.

1. Ответьте на вопросы:
2. Назовите ожидания человека и организации.
3. Назовите два основных подхода к установлению взаимодействия человека и организации.
4. Назовите три основополагающих личностных начала поведения человека.
5. Под влиянием каких факторов формируется индивидуальность человека?
6. По каким характеристикам можно описать индивидуальность работника?
7. Что изучает и чему учится человек в организации?
8. Охарактеризуйте четыре основных типа поведения человека в организации с позиций принятия норм поведения и ценностей организации.
9. Раскройте содержание процесса сознательного научения поведению в организации и типов компенсации.
10. Раскройте содержание четырех типов компенсации.
11. Раскройте содержание основных методов разрешения противоречий, связанных с реализацией роли человека в организации.
12. Назовите структурные характеристики группы.
13. Раскройте влияние оплаты труда на взаимоотношения в группе.
14. В чем состоит обучение человека при вхождении в организацию?
15. Каким образом организация может оказывать влияние на процесс адаптации работника?
16. Как развивается чувство ответственности работника перед организацией?
17. Как формируется расположение сотрудника к организации?
18. Раскройте природу и последствия конфликта.
19. Назовите организационные и личностные причины возникновения конфликтов.
20. Дайте характеристику типов конфликтов.
21. Раскройте содержание процесса и фаз развития конфликта.
22. Перечислите структурные методы разрешения конфликтов.
23. Раскройте содержание межличностных стилей разрешения конфликта.
24. Для чего используется метод анализа центров силы и в чем его суть?
25. Каким образом оценивается возможность успеха изменений?
26. Как осуществляется управление сопротивлением к преобразованиям.
27. В чем заключается когнитивная техника переговоров?
28. Приведите примеры активного слушания.
29. Проверьте, как усвоен материал, ответив на тесты по данной теме.

**Тесты:**

1. Социализация -- это

А) включение человека в организационное окружение

Б) представление работника об организационном окружении и его месте в нем

2. Ожидания организации по отношению к работнику:

А) принять работника с нужными квалификационными и личностными характеристиками, на определенную роль, с определенным вознаграждением за выполняемую работу

Б) качественное выполнение любой поручаемой работы за достойное вознаграждение

3. Компенсация -- это

А) внутренняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет

Б) внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет

4. Положительная компенсация -- это

А) вознаграждение, приводящее к приятным для человека последствиям

Б) устранение нежелательных для человека обстоятельств и раздражителей при его правильном поведении

5. На этапе адаптации нового работника, организация должна решать одновременно следующие задачи

А) уточнить обязанности, которые должен будет взять на себя человек; заинтересовывать человека в работе в организации; прививать ему новые нужные организации нормы поведения

Б) разрушать старые поведенческие нормы человека, противоречащие нормам организации; заинтересовывать человека в работе в организации; прививать ему новые нужные организации нормы поведения

6. Завершается процесс включения сотрудника в организацию тем, что

А) новый сотрудник считает, что он освоил свою роль, нормы и ценности организации

Б) организация определенным образом указывает новому сотруднику, что он окончательно принят и стал ее полноправным членом

7. Недостаточная рабочая нагрузка

А) способствует активизации работника в целях организации

Б) отрицательно сказывается на качестве работы сотрудника

8. Конфликт – это ситуация, когда

А) интересы одной из сторон не соответствуют интересам другой стороны

Б) сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны

9. Структурные методы разрешения конфликта, направленные на его предупреждение:

А) разъяснение требований к работе; применение координационных и интеграционных механизмов; установление общих комплексных целей; использование системы вознаграждений

Б) разъяснение требований к работе; применение координационных и интеграционных механизмов; установление общих комплексных целей; использование системы вознаграждений; использование своего положения руководителем

10. Какой из стилей в наибольшей степени способствует устранению причины конфликта?

А) уклонение

Б) сглаживание

В) принуждение

Г) компромисс

Д) сотрудничество

11. В соответствии с методом оценки возможности успеха изменений можно приступать к изменениям, когда

А) активных сторонников изменений больше чем активных противников изменений

Б) количество сторонников и противников изменений приблизительно равно

Ответы: 1- А), 2- А), 3- Б), 4- А), 5- Б), 6- Б), 7- Б), 8- Б), 9- А), 10- Д), 11- А).

1. Человек вступая во взаимодействие с организацией, предполагает

А) занять определенное место и выполнять определенную работу за определенное вознаграждение

Б) обладать квалификационными и личностными характеристиками, выполнять определенную работу за определенное вознаграждение

2. При каком подходе организация учитывает личностные особенности человека

А) человек для работы

Б) работа для человека

3. Типы компенсации:

А) положительная; отрицательная; наказание; сглаживание

Б) положительная; отрицательная; наказание; гашение

4. Отрицательная компенсация -- это

А) вознаграждение, приводящее к приятным для человека последствиям

Б) устранение нежелательных для человека обстоятельств и раздражителей при его правильном поведении

5. Развитию чувства ответственности работника перед организацией способствуют:

А) заметные вложения в нового сотрудника средств и времени на начальном этапе; принятие сотрудником таких решений и таких действий, которые могут быть объяснены и оправданы только в системе ценностей данной организации; привлечение сотрудника руководством к принятию серьезных решений

Б) поведенческие стандарты, которым должен следовать человек; принятие сотрудником таких решений и таких действий, которые могут быть объяснены и оправданы только в системе ценностей данной организации; привлечение сотрудника руководством к принятию серьезных решений

6. На результаты работы и текучесть кадров оказывают влияние следующие расположения работника

А) удовлетворенность работой, приверженность организации, психологический климат

Б) удовлетворенность работой, увлеченность работой, приверженность организации

7. Недостаточная рабочая нагрузка

А) способствует активизации работника в целях организации

Б) отрицательно сказывается на качестве работы сотрудника

8. Элементы конфликтной ситуации:

А) причина (объект) вызывающая конфликтную ситуацию; участники конфликта (оппоненты)

Б) причина (объект) вызывающая конфликтную ситуацию; участники конфликта (оппоненты); условия конфликта

9. Структурные методы разрешения конфликтов, получивших развитие

А) создание «задела» в работе взаимозависимых подразделений; введение специального интеграционного механизма для координации деятельности конфликтующих сторон; слияние систематически конфликтующих подразделений и постановка им общей задачи

Б) использование своего положения руководителем; разведение участников конфликта по ресурсам, целям, средствам и т.п.; создание «задела» в работе взаимозависимых подразделений; введение специального интеграционного механизма для координации деятельности конфликтующих сторон; слияние систематически конфликтующих подразделений и постановка им общей задачи; установление общеорганизационных комплексных целей

10. Управление изменениями – это управление сопротивлением

А) организации преобразованиям

Б) людей в организации преобразованиям

11. Какой из стилей в наибольшей степени способствует устранению причины конфликта?

А) уклонение

Б) сглаживание

В) принуждение

Г) компромисс

Д) сотрудничество

Ответы: 1- А), 2- Б), 3- Б), 4- Б), 5- А), 6- Б), 7- Б), 8- А), 9- Б), 10- Б), 11- Д)

**Тема 10. Эффективность управления**

1. Изучите источники:

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010.

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008.

*Тележников, В.И.*Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014., (соответствующую главу)

Дополнительно, при необходимости, по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанных с данной темой.

*Басовский, Л.Е.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие./ Л.Е. Басовский., Е.Н. Басовская. -- М.: ИНФРА-М, 2005.

*Друкер, Питер, Ф.* Эффективное управление предприятием. / П.Ф. Друкер, – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.

*Друкер, Питер,Ф.* Менеджмент: пер с англ. / П. Ф. Друкер, Д.А. Макьярелло – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.

1. Ответьте на вопросы:
2. По каким критериям оценивается эффективность управления?
3. Назовите качества эффективного менеджера.
4. Охарактеризуйте четыре базовые модели оценки эффективности управления.
5. Раскройте основное содержание баланса активов и пассивов.
6. Назовите показатели экономической эффективности.
7. В чем заключается анализ прибылей и убытков?
8. Раскройте содержание метода оценки эффективности по финансово-экономической деятельности.
9. Раскройте содержание комплексного метода сравнительного анализа эффективности.
10. Какие вы знаете модели дискриминантного анализа?
11. Раскройте основное содержание теории портфеля.
12. Раскройте содержание модели оценки доходности финансовых активов.
13. Раскройте основное содержание теории ценообразования опционов.
14. Раскройте содержание модели экономической добавленной стоимости.
15. Назовите два основных направления экономической политики собственников и менеджеров.
16. Приведите примеры национальных приоритетов в оценках эффективности.

**2.ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ КОНТОЛЬНЫХ РАБОТ по курсу «Основы менеджмента и организационное поведение»**

**2.1. Общие требования к контрольной работе**

1. Контрольная работа или реферат преимущественно является теоретическим исследованием.

2. Автором должно быть использовано не менее шести разных источников с отсылкой по тексту.

3. Общий объем работы 15-20 стр. включает: Введение (1стр.), Основную часть (количество разделов в основной части автором определяется самостоятельно), Выводы (1 стр.), Список источников.

4. Требования к оформлению и указания по доработке изложены в п.1.2 и 1.3.

1. **РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ (РЕФЕРАТОВ) по курсу «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**
   1. **Рекомендуемые темы контрольных работ для практических занятий**
2. Эволюция теории и современные тенденции в управлении организацией
3. Научная и административная школы управления
4. Школы человеческих отношений и поведенческих наук
5. Прагматическая школа управления
6. Направление социальной ответственности
7. Этика бизнеса
8. Системный и ситуационный подходы в менеджменте
9. Процессный подход в менеджменте
10. Содержательные теории мотивации
11. Процессуальные теории мотивации
12. Методы менеджмента
13. Внешняя и внутренняя среда организации
14. Стратегическое управление
15. Менеджеры (роли, задачи по уровням управления). Требования к современному менеджеру.
16. Стили управления
17. Лидерство
18. Механистические и органические организации
19. Миссия организации
20. Управление по целям
21. Предприятие как объект управления
22. Организационно-правовые формы коммерческих организаций и особенности управления ими
23. Роль человека и группы в организации
24. Функции и принципы управления
25. Сущность и организация планирования на предприятии
26. Общая функция «организация»
27. Сущность и организация контроля на предприятии
28. Мотивация труда персонала
29. Организационные структуры управления
30. Проектирование организационной структуры
31. Масштаб (норма) управляемости и контроля
32. Принятие решений
33. Методики выбора лучшего решения
34. Организация участия персонала в управлении
35. Коммуникации в управлении
36. Управление процессом адаптации человека к организации
37. Управление конфликтами
38. Управление изменениями
39. Власть и источники власти в организации
40. Организационная культура и ценности эффективных организаций
41. Основные тенденции в управлении персоналом. Развитие персонала
42. Управление инновациями
43. Управление знаниями
44. Управление материальными потоками
45. Операционное управление и операционная система
46. Интеграция в управлении
47. Менеджмент цепочки ценности
48. Операционно-стоимостной учет и анализ
49. Анализ результативности
50. Услуги и особенности их организации
51. Операционные стратегии
52. Информационное обеспечение процесса управления
53. Моделирование бизнес-процессов
54. Методы и системы совершенствования
55. Системы управления качеством
56. Бережливое производство
57. Реинжиниринг бизнес-процессов
58. Оценки эффективности управления
59. Особенности управления интеллектуальными организациями и их роль в современной экономике
60. Задачи и особенности управления венчурными организациями

Примечание: по согласованию с руководителем может быть определена индивидуальная тема вне указанного перечня.

Примечание: по согласованию с руководителем может быть определена индивидуальная тема вне указанного перечня.