Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гаранин Максим Алексеевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 11.11.2026 11:30:38
Уникальный программный ключ:
7708e3a47e66a8ee02711b298d7c78bd1e40bf88

Приложение
к рабочей программе дисциплины

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

МЕНЕДЖМЕНТ

(наименование дисциплины(модуля)

38.03.01 Экономика

Направление подготовки / специальность

Экономика и финансы предприятий (организаций)

Направленность (профиль)/специализация

Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации: очная, очно-заочная форма обучения - **зачет (1 семестр), экзамен (2 семестр)**

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции
ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК-4.1, ОПК-4.2 ОПК-4.3

Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В соответствии с ФГОС 3++

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр_2_)
ОПК-4.1 Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления	Обучающийся знает: основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций; лидерства и управления конфликтами.	Задания (№ 1- № 12)
	Обучающийся умеет: выбирать и применять методы, процедуры менеджмента.	Задания (№ 1- № 3)
	Обучающийся владеет: навыками применения инструментов и технологий менеджмента.	Задания (№ 4- № 6)
ОПК-4.2 На основе анализа результатов проблемных ситуаций организации предлагает экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения.	Обучающийся знает: особенности управления организациями.	Задания (№13 - № 22)
	Обучающийся умеет: разрабатывать альтернативные варианты и обосновывать выбор управленческих решений	Задания (№ 7- № 9)
	Обучающийся владеет: методами подготовки и реализации управленческих решений, налаживания коммуникаций, мотивации работников, разрешения конфликтов, сбора, обработки и анализа информации по отдельным проблемам менеджмента.	Задания (№10- № 13)
ОПК-4.3 Оценивает последствия альтернативных вариантов	Обучающийся знает: роли, функции и задачи менеджера в современной организации	Задания (№23 - № 32)

решения поставленных профессиональных задач.		
	Обучающийся умеет: ориентироваться в вопросах управления организациями, материальными ресурсами, финансами, персоналом.	Задания (№14 - № 18)
	Обучающийся владеет: методами оценки эффективности систем управления организациями.	Задания (№19 - № 21)

Промежуточная аттестация (зачет) проводится в одной из следующих форм:
1) собеседование;
2) выполнение заданий в ЭИОС Университета.

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в одной из следующих форм:
1) ответ на билет, состоящий из теоретических вопросов и практических заданий;
2) выполнение заданий в ЭИОС Университета.

2. Типовые[1] контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки знаниевого образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
ОПК-4.1 Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления	**Обучающийся знает:** основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций; лидерства и управления конфликтами.

1. Если руководители подразделений обеспечивают регулярную обратную связь с подчиненными и прислушиваются к их мнению, то это может привести к тому, что:

1. подчиненные «погрязнут» в обсуждении заданий и затянут их выполнение;
2. подчиненные будут работать производительно, но не будут удовлетворены работой;
3. подчиненные будут удовлетворены работой, но будут работать «спустя рукава»;
4. подчиненные будут удовлетворены работой и повысят производительность труда и качество выполнения заданий;
5. руководитель в конечном счете пойдет на поводу у подчиненных.

2. **Подчиненный утаил информацию, боясь рассердить руководителя. Это пример того, что зависимые сотрудники:**

1. хотят произвести хорошее впечатление на руководителя;
2. работают более производительно;
3. озабочены в основном тем, чтобы угодить своему руководителю, и не думают об улучшении работы подразделения;
4. рвутся в руководители сами, чтобы стать независимыми и обезопасить себя;
5. в конечном итоге «подсидят» руководителя и займут его место.

1

3. **Степень пресечения потребностей организации и потребностей работников характеризует в большей степени:**
1. миссию организации;
2. организационный климат;
3. наличие программ повышения квалификации;
4. уровень конфликтности в организации;
5. характер коммуникаций в организации.

4. **На организационном уровне поведения принятие решений рассматривается как:**
1. основной механизм управления организационным поведением, определяющий и организационный климат и результативность работы организации;
2. условие развития сотрудников;
3. условие доверия руководителю;
4. возможность учета индивидуальных возможностей сотрудников;
5. возможность творческого подхода к решению проблем.

5. **Факторами, определяющими развитие моделей группового поведения являются...**
1. профессиональная сработанность
2. морально-психологическая сплочённость
3. профессиональная согласованность
4. целеустремлённость и демократичность руководителя
5. групповая норма производительности
6. все ответы верны.

6. **Формализованные управленческие отношения ориентируют работников на**
1. установление и соблюдение жёстких требований
2. стремление и проявление творчества
3. либерально - попустительское отношение к работе
4. все ответы верны

7. **Выделите задачи, стоящие перед организацией на стадии зрелости**:
1. обеспечение общей стратегической дееспособности;
2. сохранение и упрочение устойчивого положения на рынке;
3. обеспечение условий экономического роста;
4. достижение высокого качества товаров, услуг;
5. овладение механизмом конкуренции.

8. **В силу каких причин менеджеры создают свою команду? Выберите необходимые причины:**
1. количество стрессовых ситуаций уменьшается, если решать проблемы сообща;
2. для передачи своих профессиональных навыков своим последователям;
3. чтобы команда решала за менеджера его проблемы;
4. вырабатывается больше идей, возрастает инновационная способность;
5. команды могут рисковать в большей степени, чем каждый член команды в отдельности;
6. для увеличения прибыли;
7. коллективный подход – это признак сильного и решительного стиля управления.

9. **Проблемы внутренней интеграции – это…:**
1. идеология и религия;

2. миссия и стратегия;
3. личностные отношения;
4. контроль;
5. власть и статус.

10. **Какая из функций менеджмента предполагает решения о том, какие должны быть цели у организации и что должно сделать руководство для достижения этих целей:**
1. планирование;
2. организация;
3. мотивация;
4. контроль.

11. **Что является причиной, препятствующей делегированию полномочий:**
1. подчиненные могут использовать свои знания и опыт, расти и совершенствоваться;
2. руководитель может выполнить большой объем работы;
3. руководитель, опасается, что подчиненные выполнили работу настолько хорошо, что это подорвет его авторитет;
4. руководитель сможет сосредоточится на стратегии и не будет распылять свое внимание на решении оперативных задач.

12. **Исследование существующих организационно-структурных единиц и их взаимосвязей предполагает:**
1. анализ организационной структуры;
2. анализ структуры информации;
3. анализ системы целей компании;
4. анализ процессов управления.

ОПК-4.2 На основе анализа результатов проблемных ситуаций организации предлагает экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения.	**Обучающийся знает:** особенности управления организациями.

13. **К функциям стратегического уровня управления не относятся:**
1. проектирование организации;
2. прогноз;
3. учет запасов сырья;
4. анализ динамики рынка.

14. **Что означает «принять решение»?**
1. перебрать все возможные альтернативы;
2. перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы;
3. отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы;
4. отдать распоряжение к реализации конкретного плана.

15. **Процесс принятия решений начинается с:**
1. формулировки миссии предприятия;
2. постановки управленческих целей;

3. выявления проблемы;
4. определения лица, ответственного за приятие решений.

16. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?
1. если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать ;
2. по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных;
3. проверка надежности административной структуры;
4. проверка надежности экспертной структуры.

17. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является
1. заключение аудиторской организации;
2. баланс;
3. финансовый отчет за прошедший период времени.

18. Из чего состоит экономический механизм менеджмента?
1. внутрифирменное управление, управление производством;
2. управление персоналом, управление производством;
3. внутрифирменное управление, управление персоналом;
4. все перечисленное.

19. Анализ конкурентов организации проводится с целью:
1. определения их стратегии и сильных сторон;
2. определения их целей и сильных сторон;
3. определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
4. определения стратегии;
5. определения их целей и слабых сторон.

20. Какие методы использует руководитель при выработке решения?
1. здравый смысл;
2. аналогия;
3. интуиция;
4. приглашение специалистов со стороны;
5**.** все вышеназванное.

21. Экономические аспекты принятия решений - это:
1. правовое обеспечение принятия решений;
2. ресурсное обеспечение принятия решений;
3. организационное обеспечение принятия решений;
4. материальная мотивация выполнения решения.

22. Выделите наиболее значимые факторы, влияющие на стратегию компании:
1. экономические, социальные, политические, юридические, экологические;
2. условия конкуренции, общая привлекательность отрасли;
3. возможности и угрозы;
4. общие ценности и корпоративная культура;
5. личные амбиции, этические принципы высшего руководства компании;
6. сильные и слабые стороны компании, компетенции и конкурентные возможности;
7. все перечисленные;

8. правильных ответов нет.

ОПК-4.3 Оценивает последствия альтернативных вариантов решения поставленных профессиональных задач.	**Обучающийся знает:** роли, функции и задачи менеджера в современной организации.

23. **С позиций менеджмента цель существования организации заключается:**
1. в получении прибыли;
2. в удовлетворении определенных общественных потребностей;
3. в снижении издержек;
4. все перечисленные положения верны;
5. все перечисленные положения неверны.

24. **К барьерам для входа компании на рынок можно отнести:**
1. стратегии роста у большинства компаний на рынке;
2. отсутствие высококвалифицированного управленческого персонала;
3. эффективный масштаб производства;
4. высокий уровень криминализации бизнеса;
5. монопольное положение одной из фирм.

25. **Какие цели являются приоритетными на стадии роста жизненного цикла организации:**
1. выйти на рынки;
2. выжить;
3. продажа компании другому собственнику и адаптация к стадии жизненного цикла новой организации;
4. контроль за финансами;
5. стратегическое планирование деятельности;
6. организация, введение новых систем и методов управления;
7. поиск новых финансовых источников для поддержания роста;
8. полное прекращение деятельности и, как следствие - продажа имущества и увольнение работников.

26. **Управление по отклонениям это:**
1. реакция управляющей системы на возникновение рассогласования между параметрами функционирования и целями управления;
2. отражение в формулировке проблемы характера ее влияния на организацию, людей, ресурсы;
3. использование системы элементов, на которые может быть разложено функционирование любой организации;
4. поиск возможного отклонения, связанного с воздействием каких-либо внешних причин.

27. **Если организация действовала успешно в условиях стабильности окружающей среды, то её действиями в условиях изменяющейся окружающей среды должно быть:**
1. ужесточение имеющихся процедур;
2. продолжение функционирования без изменений, как и раньше;
3. адаптирование к изменениям как можно быстрее;
4. приглашение консультантов со стороны.

28. **К основным аспектам гибкости организации можно отнести способность....**
1. реагировать на изменение внешней среды;
2. реагировать на изменения внутри организации;

3. создавать адекватные организационные структуры;
4. адаптировать свои методы и политику в части планирования, организации, руководства и контроля;
5. мотивировать все заинтересованные в существовании организации лица;
6. реагировать на настроение руководства.

29. Какое утверждение не верно?
1. в менеджменте рассматривается эффективность производства и управления;
2. в менеджменте выделяются уровни эффективности;
3. в менеджменте не существует краткосрочных критериев эффективности.

30. **К краткосрочным критериям эффективности не относится:**
1. качество;
2. продуктивность;
3. экономичность;
4. гибкость решений организации.

31. **Организация может быть эффективной с позиции продуктивности, гибкости, качества продукции, удовлетворённости потребителей, но не эффективной с позиции конкурентоспособности.**
1. это утверждение верно;
2. это утверждение не верно;
3. это утверждение частично верно.

32. **Какова основная современная тенденция в развитии организаций?**
1. разукрупнение организаций;
2. снижение значимости иерархий;
3. ускорение в развитии организаций;
4. снижение организованности.

2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Проверяемый образовательный результат (ФГОС 3++):

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
ОПК-4.1 Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления.	**Обучающийся умеет:** выбирать и применять методы, процедуры менеджмента.

Задание 1.

В фирме «Варяг», реализующей электротехническую продукцию, возникла проблема взаимодействия работников склада и отдела розничных продаж. Противоречия, вначале затрагивавшие служебные отношения, распространились на личные взаимоотношения работников. Установите правильную последовательность действий руководителя:

а) выяснение претензий сторон, обсуждение взаимоприемлемых вариантов решения;

б) руководитель собирает совещание с участием представителей конфликтующих сторон;

в) выработка договоренностей, формулировка взаимных обязательств и следование им;
г) формулируется цель – конструктивное решение проблемы с максимальным учетом интересов сторон.

Задание 2.

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном и том же месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы». Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю. Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствует?
2. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Задание 3.

Начальник строительного подразделения Прохоров в перерыве производственного совещания поинтересовался мнением начальников цехов о функциях управления. Начальник цеха Федоров записал в своем блокноте: «Любому субъекту и объекту управления присущи общие единые функции управления. Функций управления множество, но в их основе всегда было, есть и будет трехзвенное деление».

Мастер Семенов прочитал написанное вслух и уточнил: «Каждому объекту и субъекту управления присуще свое соотношение функций, их рациональное сочетание или разделение. В процессе развития в каждом объекте управления происходят изменения в условиях действия общих функций, сочетания их отдельных элементов и решаемых задач».

Постановка задачи:

1. Приведите перечень функций, основных для объекта и субъекта управления?
2. Опишите, какие функции управления характеризуют предварительное, оперативное и заключительное управление.
3. Расположите в логической последовательности следующие понятия (от общего к более конкретному): «функции органа управления», «функции управления», «функции работника аппарата управления» и «функции объекта управления».
4. Роль, каких функций возрастает (снижается, остается без изменения) в условиях становления рыночных отношений?

ОПК-4.1 Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления.	**Обучающийся владеет:** навыками применения инструментов и технологий менеджмента.

Ситуационное задание № 4

Руководителям приходится работать с людьми, отличающимися разными запросами и разной чувствительностью к одним и тем же воздействиям. Чтобы выбирать наиболее действенные стимулы для каждого подчиненного, надо знать какие мотивы являются для него ведущими.

Представьте себе, что вы руководитель подразделения и вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

- Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что вас волнует – это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

- Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

- Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана – хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом,
но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее хорошие коллеги, и «от добра добра не ищут».

Николай Иванович	Алексей	Оксана
1.	1.	1.
2.	2.	2.

1. Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, т.е. расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы самая важная, ведущая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости – на втором и т.д.

2. Предположим, что временные трудности не позволяют вам обеспечить вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали.

Что, по вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны?

Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором – второй по значимости и т.д.

- Хорошие условия труда;
- Развитие профессиональной карьеры;
- Хороший климат в коллективе;
- Гибкий график работы;
- Хорошие взаимоотношения с руководством;
- Гарантии занятости;
- Интересная работа;
- Возможности для проявления инициативы и самостоятельности;
- Справедливая оценка трудового вклада;
- Возможности для обучения и профессионального развития;
- Стабильность в работе;
- Уверенность в завтрашнем дне;
- Признание со стороны коллег и руководства.

Задание 5

Вы являетесь владельцем малого предприятия, оказывающего рекламные услуги. В стратегической перспективе вы планируете выйти на рынок телевизионной и интернет-рекламы. Оцените возможные барьеры для входа в отрасль.

Задание 6

После перехода страны к рыночной экономике руководство фабрики, производящей электрические кабели, оказалось перед необходимостью решения новых задач. Экономический спад, свойственный переходному периоду, а также появление большого количества иностранных товаров па российском

рынке привели к резкому падению объемов спроса на отечественную электронную продукцию, а соответственно, и на кабели, производимые заводом. Необходимо было выработать новую стратегию, учитывающую современные реалии. Оцепите, как изменение условий внешней среды повлияло на производственную деятельность фабрики. Какую дальнейшую стратегию, с вашей точки зрения, необходимо выработать руководству фабрики с учетом изменившейся рыночной ситуации?

ОПК-4.2 На основе анализа результатов проблемных ситуаций организации предлагает экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения.	**Обучающийся умеет:** разрабатывать альтернативные варианты и обосновывать выбор управленческих решений.

Задание 7

Каким образом вы будете принимать решения в следующих ситуациях:

1. В результате финансового кризиса в вашей компании не хватает денежных средств. Необходимо принять решение о сокращении бюджета. Как вы определите какие статьи бюджета будут подвергнуты сокращению?
2. В одном из магазинов розничной сети по продажам бытовой техники на протяжении нескольких последних месяцев плавно падают продажи. Какие действия вы планируете предпринять?

Задание 8

АО «Марком» является рекламным агентом полного цикла и занимается всеми видами работ на рекламном рынке: от разработки концепции рекламной стратегии до осуществления проекта.

Основными структурными подразделениями агентства являются:

-отдел по связи с общественностью (занимается организацией презентаций, пресс-конференций, публикацией пресс-релизов, а также является постоянной пресс-службой двух крупных клиентов);

-креативный отдел (занимается разработкой проектных предложений для клиентов, обращающихся в PR);

-промоушен отдел (в его функции входит проведение рекламных акций в магазинах, ресторанах и других общественных местах);

-производственный отдел (производство рекламных плакатов, буклетов, сувениров, изготовление формы для промоутеров и т.п., а также определение стоимости выполняемых работ);

-служба персонала, занимающихся набором и тренингом персонала для проведения рекламных акций.

Примерно раз в две недели в рекламное агентство поступает новое задание от клиентов. Оно передается в креативный отдел, который должен разработать предложение в нескольких вариантах.

Когда начальник креативного отдела получил очередное техническое задание, он по электронной почте разослал всем менеджерам сообщение о проведении совещания. На него также пригласили представителей PR и производственного отделов. Всего собралось 10 человек. На специальной доске маркером начальник написал основные моменты поступившего от клиента задания и кратко рассказал, что подобное агентством уже делалось и какие были результаты.

Затем каждый из присутствующих мог высказать свои идеи и предложения в развитие этих идей, которые также фиксировались на доске.

После этого представители производственного отдела анализируют, что из всего придуманного можно сделать (декорации, подарки, костюм и т.п.). Таким образом, остаются 2-3 идеи, которые креативный отдел подробно описывает, а производственный отдел-просчитывает и определяет их стоимость. Затем начальник PR – отдела вместе с менеджером креативного отдела представляет клиенту разработанные проекты вместе с бюджетом каждого из них, и клиент принимает окончательное решение.

После этого начинается работа непосредственно над проектом.

1. Какой метод разработки решения использован в данной ситуации?
2. Какие признаки позволяют сделать такой вывод?
3. Насколько эффективно его применение в описанной ситуации?
4. Какие еще методы могли быть полезными в деятельности описанной организации?

Задание 9

Ниже приведен перечень типичных организационных решений. Определите, к каким видам они относятся.

1. Прием на работу специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную наукоемкую продукцию.

2. Финансовый директор определяет размер дивидендов, который совет директоров будет рекомендовать очередному собранию акционеров.

3. Выбор членами правления коммерческого банка места расположения нового филиала.

ОПК-4.2 На основе анализа результатов проблемных ситуаций организации предлагает экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения.	**Обучающийся владеет:** методами подготовки и реализации управленческих решений, налаживания коммуникаций, мотивации работников, разрешения конфликтов, сбора, обработки и анализа информации по отдельным проблемам менеджмента.

Задание 10

Российская компания ЗАО «Кофетайм» основана в 2001 г. в Санкт Петербурге. Компания занимается продажей и обслуживанием кофейных аппаратов для кафе и ресторанов. Основателем и генеральным директором компании является Александр Головин, молодой и энергичный человек. Всего в компании работают 17 человек, в том числе сам Александр, студенческий друг Александра – коммерческий директор Влад, 9 менеджеров по продажам, 2 мастера, которые занимаются установкой и ремонтом аппаратов. Также в штате компании водитель, бухгалтер, менеджер по рекламе, секретарь. На протяжении первых лет работы компания развивалась довольно успешно, постоянно осваивая рынок Санкт- Петербурга.

В лучшие годы объем продаж ежегодно удваивался, а численность персонала достигла 40 человек. Провал в продажах случился в 2007-2009 г., когда в период кризиса приостановилось открытие новых кафе и ресторанов и было крайне трудно найти клиентов. В этот период пришлось сократить больше половины сотрудников, компания выживала в основном за счет обслуживания старых клиентов. Основным поставщиком ЗАО «Кофетайм» является ЗАО «Бартехно» крупнейший дистрибьютор оборудования для кафе и ресторанов из Италии. В 2010-2012 г. была достигнута договоренность о реализации совместного коммерческого проекта. Компания «Кофетайм» решила активно развиваться в регионах, а «Бартехно» предоставила под этот проект крупный товарный кредит на выгодных условиях. Для «Кофетайм» было важно увеличить объем рынка сбыта, а ЗАО «Бартехно» было заинтересовано в увеличении реализации оборудования. Таким образом, интересы сторон совпадали. Была создана рабочая группа для детальной проработки проекта, которую возглавил Влад. Группа провела маркетинговые исследования и определила наиболее выгодные для продвижения продукции регионы. Ими стали Архангельск, Вологда, Мурманск, Петрозаводск, Новгород, Псков, Калининград. В этих городах были открыты филиалы компании. Под эти цели был взят банковский кредит на два года, однако большая часть проекта финансировалась за счет собственных средств компании «Кофетайм». Александр и Влад планировали, что удастся существенно увеличить оборот, и действительно , объём продаж вырос. Однако через год работы финансовые показатели компании ухудшились из-за убыточности большинства филиалов. Некоторые филиалы работали в целом неплохо, однако их задолженность перед головным офисом постоянно

росла. Условия сделок с клиентами нарушались, разобраться в причинах плохой работы филиалов было трудно из-за территориальной удаленности. Влад постоянно ездил по командировкам, однако организовать работу не удавалось. В результате ожидания относительно увеличения прибыли компании не увенчались успехами. Александра не покидало ощущение, что руководители филиалов делают за его счет собственный бизнес. Самое неприятное было то, что задолженность перед «Бартехно» становилась все значительнее, и для того, чтобы платить по счетам, компании пришлось взять еще два банковских кредита. Ситуация стала напоминать замкнутый круг: чтобы увеличивать оборот, приходилось брать на реализацию товар от «Бартехно», в итоге кредиторская задолженность возросла еще больше и больше. Несмотря на внешние благополучие и рост бизнеса, Александр понимал всю шаткость финансового состояния компании. А ведь скоро подойдет срок погашения кредитов.

В этой ситуации посоветоваться Александру было особенно не с кем , но он собрал совещание из старых сотрудников компании и описал им текущее состояние дел. Его горячо поддержала бухгалтер. Для остальных сотрудников беспокойство Александра относительно роста задолженности стало неожиданностью. В цело в компании понимали, что проект в регионах реализуется не слишком успешно, но считали что это временные проблемы. В итоге в целях кардинального изменения сложившейся ситуации сотрудникам компании было предложено три варианта решения проблемы. Старый друг Александра Виктор предложил закрыть убыточные филиалы, чтобы сократить потери. Влад предложил перекредитоваться на более выгодных условиях в другом банке и за счет новых кредитов попытаться расширить региональный бизнес. А вот недавно принятый на работу в отдел продаж молодой сотрудник Архип предложил два новых проекта, фактически две новые бизнес – линии: установку кофейных аппаратов в бизнес-центрах, университетах и крупных магазинах и сдачу кофемашин в офисы в аренду.

Выполнить:

1. Проанализируйте ситуацию и сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом организации.
2. Выделите факторы, влияющие на процесс принятия данного управленческого решения.
3. Разработайте алгоритм принятия управленческого решения в такой ситуации. С помощью каких методов вы бы предложили осуществить выбор альтернатив.
4. Осуществите анализ рисков для различных вариантов решения проблемы.
5. Дайте рекомендации компании для подготовки эффективного УР.

Задание 11

Компания «Фокус» столкнулась с проблемой неэффективной координации между подразделениями при реализации проектов компании. В качестве альтернативных вариантов решения проблемы были выдвинуты следующие:

1. Изменить организационную структуру компании на матричную;
2. Внедрить информационную систему поддержки управления проектами, не меняя организационной структуры;
3. привлечь консультантов по управлению для реализации проекта реинжиниринга.

Для принятия решения использовали метод экспертных оценок. Предложенные альтернативы были обсуждены на совещании и получены следующие оценки руководителей подразделений по 10-й шкале.

Критерий	Значимость критерия	Оценка альтернатив		
		а	б	в
Затраты на реализацию	0,2	6	6	4
Сроки реализации	0,1	6	4	2
Вероятность успеха	0,3	6	7	5

Масштаб организационных изменений	0,1	1	4	4
Вероятность сопротивления	0,1	3	6	3
Устойчивость результата	0,1	8	5	3
Дополнительные преимущества	0,2	8	6	4

Рассчитайте интегральную оценку каждой альтернативы и сделайте вывод о том, какие решения следует принять.

Задание 12

Используя методы экспертной оценки и многокритериальные оценки альтернатив при принятии управленческих решений выбрать расположение для нового магазина, используя данные о расположении магазинов из приведенной ниже таблицы, опросы экспертов и потенциальных потребителей.

	Расположение новых магазинов (районы города)			
	Невский проспект	Васильевский остров	Рыбацкое	Озерки
1. Площадь, м^2	200	150	250	400
2. Тип здания	Старый фонд	Торговый центр	Первый этаж многоквартирного дома	Отдельно стоящий павильон
3. Наличие торгового оборудования	Да	Да	Нет	Да
4. Необходимость ремонта	Не требуется	Требуется косметический ремонт	Требуется значительный ремонт с заменой коммуникаций	Не требуется
5. Расстояние от метро, м	1500	2200	400	150
6. Близость остановок общественного транспорта,м	70	250	200	100
7. Расстояние до ближайшего конкурента, м	250	1500	4000	1000
8-10. Другие факторы (заполняются экспертами)				

Задание 13

Руководитель отдела маркетинга сети автомобильных заправочных станций (АЗС) получил задание от финансового директора провести анализ объема продаж за один год по заправочным станциям, находящимся в центральном районе города, имеющим отклонение в 5 % показателей прогноза от факта. Используя актуальные данные по сети АЗС (по выбору подготовьте их для прогноза).

Из информации сформулируйте ряд данных по объему продаж бензина на АЗС из позиций:

-количество машин;

-средний чек;

-объем продаж.

Выполните расчет показателей АЗС для прогноза объема продаж бензина по формуле:

*Прогноз по объему=Прогноз по количеству машин*Прогноз по среднему чеку.*

1. Объясните экономический смысл полученных расчетов для принятия решений на следующий год финансовым директором сети АЗС.
2. Как можно повысить точность прогноза?
3. Какие факторы на это влияют в сети АЗС.

ОПК-4.3 Оценивает последствия альтернативных вариантов решения поставленных профессиональных задач.	**Обучающийся умеет:** ориентироваться в вопросах управления организациями, материальными ресурсами, финансами, персоналом.

Задание 14

Представьте себе, что вы специалист по стратегическому управлению и вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и приводите всестороннее обследование. С чего вы начнете свою работу:

1. с анализа финансового положения фирмы; изучения целей фирмы;
2. досконального анализа деятельности высших руководителей;
3. изучения положения и поведения фирмы на рынке;
4. анализа производственного потенциала фирмы;
5. изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;
6. анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

Проранжируйте данные характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для стратегического управления и очередностивыполнения этапов.

Задание 15

Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнесаотказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода. Определите тип стратегии компании.

Задание 16

Вы являетесь руководителем крупного иностранного предприятия, производящего шоколадные конфеты. Недавно вы решили попробовать выйти на российский рынок со своими конфетами, ориентированными на детский сегмент. Проанализируйте свои перспективы на данном рынке, используя теорию конкурентных преимуществ М. Портера.

Задание 17

Вы являетесь владельцем малого предприятия, оказывающего рекламные услуги. В стратегической перспективе вы планируете выйти на рынок телевизионной и интернет-рекламы. Оцените возможные барьеры для входа в отрасль.

Задание 18

Руководство одной из крупных гостиниц Санкт-Петербурга решило провести производственное совещание руководящего состава, основной целью которого являлась разработка стратегии повышения качества обслуживания клиентов. Предварительно был сформулирован следующий круг вопросов.

- Необходима ли разработка механизма наказания за некачественное обслуживание клиентов?
- Стоит ли организовать сбор мнений клиентов о способах улучшения качества обслуживания?
- Как в гостинице осуществляется проверка удовлетворенности клиента?
- Каковы недостатки существующей в гостинице системы обучения и развития персонала?
- Существует ли на предприятии Кодекс служащего? Какие положения в него обязательно нужно включить?

Если бы вам была поручена подготовка такого совещания, какие бы еще вопросы вы добавили в повестку? Какие элементы и методы формирования и развития организационной культуры предприятия целесообразно было бы обсудить на подобном совещании?

ОПК-4.3 Оценивает последствия альтернативных вариантов решения поставленных профессиональных задач.	**Обучающийся владеет:** методами оценки эффективности систем управления организациями.

Задача 19

Фирма приняла решение о смене режима работы производственных помещений для более полного и эффективного использования светового дня и экономии электроэнергии. Сокращение затрат составило в итоге 200 тыс. руб. за отчетный период. Затраты на проектирование и реализацию решения равны 100 тыс. рублей. Эффективность принятого управленческого решения составила …

Задача 20

Фирма приняла решение по расширению собственного автопарка. Затраты на реализацию проекта составили 1,5 млн рублей. В результате реализации проекта удалось ускорить процесс отгрузки продукции, сократить затраты на привлечение транспорта со стороны и получить прирост прибыли в размере 150 тыс. рублей. Эффективность принятого управленческого решения составила ____%.

Задача 21

В результате реализации ряда мероприятий по совершенствованию организации труда на предприятии удалось добиться экономии за счет высвобождения численности временно занятых – 140 тыс. рублей, путем экономии на запасах за счет автоматизации складских операций – 200 тыс. рублей при затратах на осуществление данных решений в размере 150 тыс. рублей. Экономический эффект от данных мероприятий составил _____ тыс. рублей.

2.3. **Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации**

Вопросы к зачету

1. Исторические предпосылки менеджмента
2. Этапы развития менеджмента
3. Научные школы менеджмента
4. Основные подходы, которые внесли значительный вклад в развитие управленческой науки.
5. Развитие отечественного управления
6. Современный российский менеджмент
7. Внешняя и внутренняя организационная среда
8. Понятие организации. Организация и управление
9. Виды менеджмента
10. Сущность и система управления (менеджмента)
11. Научные подходы к менеджменту
12. Принципы менеджмента
13. Понятие и классификация методов управления
14. Процесс и функции управления
15. Функция менеджмента «планирование»
16. Функция менеджмента «организация»
17. Функция менеджмента «мотивация»
18. Функция менеджмента «контроль»
19. Функция менеджмента «координация»
20. Информация и коммуникации в управлении
21. Управленческие решения
22. Понятие и классификация организаций
23. Внутренняя и внешняя среда организаций
24. Структуризация деятельности организаций
25. Типы организационных структур
26. Основные организационно-правовые формы
27. Сущность стратегического управления
28. Анализ внешней среды: макроокружения и непосредственного окружения

29. Анализ внутренней среды
30. Метод SWOT-анализа

Вопросы к экзамену

1. 1. Прогнозирование и планирование как основная функция менеджмента.
2. 2 Организационные структуры управления: преимущества и недостатки.
3. Модель коммуникационного процесса.
4. Власть и влияние в системе управления.
5. Методологические аспекты управления.
6. Развитие теории и практики менеджмента в России.
7. Основные разновидности менеджмента.
8. Подходы к управлению.
9. Понятие и сущность организации.
10. Понятие и классификация управленческих решений.
11. Целеполагание в менеджменте.
12. Контроль и регулирование: сущность, виды, значение.
13. Полномочия и их виды.
14. Опыт современного зарубежного менеджмента
15. Стратегическое управление.
16. Элементы и функции организационной культуры.
17. Теории мотивации.
18. Понятие конкуренции. Анализ и оценка конкурентной среды организации.
19. Теории лидерства.
20. Организационные изменения.
21. Миссия организации: широкое и узкое понимание миссии
22. Понятие о цели организации. Классификация целей организации.
23. Целевая структура управления организацией.
24. Типы стратегий бизнеса. Эталонные стратегии развития
25. Выбор стратегии. Ключевые факторы, учитываемые при выработке стратегии
26. Области проведения стратегических изменений.
27. Стиль руководства. Сравнительный анализ авторитарного, демократического и либерального стилей руководства.
28. Природа конфликта в организации.
29. Основные стадии развития конфликта.
30. Современный менеджер: понятие, личные и деловые качества, функции.

3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объёма заданных вопросов;

- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объёма заданных вопросов;

- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы –75–60 % от общего объёма заданных вопросов;

- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объёма заданных вопросов.

Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий

«Отлично/зачтено» – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.

«Хорошо/зачтено» – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.

«Удовлетворительно/зачтено» – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

«Неудовлетворительно/не зачтено» – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Виды ошибок:

- грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.

- негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.

- недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.

Критерии формирования оценок по зачету

«Зачтено»» - студент демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса, его базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, не допустил фактических ошибок при ответе, последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности.

«Не зачтено»» - студент демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса, его базовых понятий и фундаментальных проблем; слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии.

Критерии формирования оценок по экзамену

«Отлично» – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний, не допустил логических и фактических ошибок

«Хорошо» – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний; допустил незначительные ошибки и неточности.

«Удовлетворительно» – студент допустил существенные ошибки.

«Неудовлетворительно» – студент демонстрирует фрагментарные знания изучаемого курса; отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки.

.