

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Худин Александр Николаевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 12.05.2023 14:38:36

Уникальный программный ключ:

08303ad8de1c60b987361de7085acb509ac3da143f415362ffaf0ee37e73fa19

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ

Федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования

"Курский государственный университет"

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания

ученого совета КГУ

от 19 октября 2020 г. № 2

**Образовательная программа высшего образования – программа бакалавриата  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность Менеджмент  
организации**

Оценочные материалы для проведения текущего контроля

по дисциплинам

*(приложения к рабочим программам дисциплин)*

Курск 2020

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по  
дисциплине «Аналитический инструментарий организационно-  
экономической деятельности»**

**Раздел 1 Программные средства и аналитические платформы в  
организационно-экономической деятельности организации**

**Тема 1 Информационные технологии и программные средства в  
организационно-экономической деятельности**

**Вопросы семинарского занятия**

1. Роль информации в принятии управленческих решений.
2. Эволюция методов организации и обработки данных.
3. Современные требования к информационному обеспечению и состав

АРМ

Тест

1. Информационные технологии – это...

- а) совокупность методов и программно-технических средств, объединенных в технологическую цепочку, обеспечивающую сбор, обработку, хранение, распределение и отображение информации с целью снижения трудоемкости процессов использования информационных ресурсов
- б) организованный социально-экономический и научно-технический процесс создания оптимальных условий для удовлетворения информационных потребностей человека
- в) умение целенаправленно работать с информацией и использовать для ее получения, обработки и передачи компьютерную информационную технологию, современные технические средства и методы

2. Информационная культура человека на современном этапе в основном определяется:

- а) совокупностью его умений программировать на языках высокого уровня;
- б) его знаниями основных понятий информатики
- в) совокупностью его навыков использования прикладного программного обеспечения для создания необходимых документов
- г) его знаниями основных видов программного обеспечения и пользовательских характеристик компьютера

3. Персональный компьютер служит для:

- а) Передачи информации
- б) Сбора информации
- в) Классификации информации
- г) Хранения информации

4. К устройствам вывода информации относятся:

- а) принтер
- б) модем
- в) монитор
- г) мышь
- д) звуковые колонки

5. Под программным обеспечением информационных систем понимается:

- а) совокупность программных и документальных средств для создания и эксплуатации систем обработки данных средствами вычислительной техники
- б) совокупность аппаратных средств
- в) совокупность программных и документальных средств для создания и эксплуатации систем обработки данных средствами вычислительной техники
- г) совокупность документальных средств для создания и эксплуатации систем обработки данных средствами вычислительной техники

6. Назначение программного обеспечения

- а) обеспечивает автоматическую проверку функционирования отдельных устройств
- б) совокупность программ, позволяющая организовать решение задач на ЭВМ
- в) организует процесс обработки информации в соответствии с программой
- г) комплекс программ, обеспечивающий перевод на язык машинных кодов

7. Укажите, какие устройства относятся к устройствам хранения информации:

- а) Жесткий магнитный диск
- б) Модем
- в) Принтер
- г) Сканер

8. Основой операционной системы является:

- а) ядро операционной системы
- б) оперативная память
- в) драйвер
- г) пользователь

9. Совокупность программ, которые предназначены для управления ресурсами компьютера и вычислительными процессами, а также для организации взаимодействия пользователя с аппаратурой называется ....

- а) операционной системой
- б) файловой системой
- в) процессором
- г) винчестером

10. Какая программа является табличным процессором?

- а) Word
- б) Paint
- в) Access
- г) Excel

11. Программа Microsoft Word предназначена:

- а) только для создания текстовых документов
- б) для создания текстовых документов с элементами графики
- в) только для создания графических изображений
- г) только для создания графических изображений с элементами текста

12. Элементарным объектом электронной таблицы является ...

- а) лист
- б) ячейка
- в) строка
- г) столбец

13. Электронная таблица предназначена для:

- а) обработки преимущественно числовых данных, структурированных с помощью таблиц
- б) упорядоченного хранения и обработки значительных массивов данных;
- в) визуализации структурных связей между данными, представленными в таблицах;
- г) редактирования графических представлений больших объемов информации.

14. Файлы, созданные в программе MS Access, имеют расширение:

- а) .doc;
- б) .xls
- в) .dbf
- г) .mdb
- д) .mp3

15. Основной характеристикой микропроцессора является

- а) быстродействие
- б) частота развертки
- в) компактность
- г) разрешающая способность

16. Сервер - это:



- а) компьютер, предоставляющий в доступ пользователям какие-либо ресурсы
- б) компьютер, имеющий подключение к сети Интернет
- в) переносной компьютер
- г) рабочая станция
- д) компьютер с модемом, подключенный к телефонной линии

17. Сеть, в которой объединены компьютеры в различных странах, на различных континентах.

- а) Глобальная сеть
- б) Локальная сеть
- в) Региональная сеть

18. Сеть, связывающая компьютеры в пределах определенного региона.

- а) Глобальная сеть
- б) Локальная сеть
- в) Региональная сеть

## **Тема 2 Корреляция и регрессия в организационно-экономической деятельности**

### **Вопросы семинарского занятия**

- 1 Корреляционный анализ, определение.
- 2 Функциональная связь, определение, примеры.
- 3 Корреляционная связь, определение, примеры.
- 4 Коэффициент корреляции, формула, основные свойства.
- 5 Критерий достоверности коэффициента корреляции, его назначение.
- 6 Регрессионный анализ, определение.
- 7 Регрессия, определение. Линейная и нелинейная регрессия.
- 8 Коэффициент регрессии - определение и формула.
- 9 Уравнение линейной регрессии.
- 10 Среднее квадратическое отклонение регрессии.
- 11 Доверительная зона регрессии.

### **Тест**

1. Сравнить силу влияния факторов на исследуемый показатель можно, используя:
  - А) коэффициенты регрессии в натуральном масштабе из многофакторной модели регрессии;
  - Б) частные коэффициенты эластичности;
  - В) стандартизованные коэффициенты регрессии из многофакторного анализа.

2. Два фактора должны быть признаны коллинеарными, если  
 А) величина коэффициента корреляции между ними больше 0,7;  
 Б) величина коэффициента корреляции между ними меньше 0,7;  
 В) коэффициент корреляции между ними по модулю больше 0,7.

3. Совокупность наблюдений можно считать однородной по показателю  $x_j$ , если коэффициент вариации (в %)  
 А) равен 33;  
 Б) меньше 33;  
 В) больше 33;

4. Задачами корреляционно-регрессионного анализа являются:  
 А) изучить оценки неизвестных параметров уравнения;  
 Б) оценить адекватность модели;  
 В) качественно предсказать результат в будущем;  
 Г) определить тесноту связи между показателями.

5. Значения линейного коэффициента корреляции могут находиться в границах:  
 А)  $-2 \leq r_{xy} \leq 2$ ;  
 Б)  $0 \leq r_{xy} \leq 4$ ;  
 В)  $-1 \leq r_{xy} \leq 1$ ;  
 Г)  $0 \leq r_{xy} \leq 1$

6. Множественный коэффициент корреляции характеризует тесноту связи между  
 А) несколькими зависимыми переменными и одной независимой переменной;  
 Б) несколькими зависимыми и несколькими независимыми переменными;  
 В) одной зависимой переменной и несколькими независимыми переменными;  
 Г) одной зависимой и одной независимой переменными.

7. Стандартизованный коэффициент регрессии рассчитывают по формуле:

А)  $\beta_j = a_j \frac{\sigma_y}{\sigma_{x_j}}$  ; б)  $\beta_j = a_j \frac{x_j}{y}$  ; в)  $\beta_j = a_j \frac{\sigma_{x_j}}{\sigma_y}$  ; г)  $\beta_j = \frac{\sigma_{x_j}}{\sigma_y}$

8. Укажите последовательность этапов проведения корреляционно-регрессионного анализа.  
 А) проверка адекватности построенной модели;  
 Б) интерпретация полученных результатов;  
 В) отбор факторов для построения модели;  
 Г) выбор вида регрессионной модели и оценка ее параметров;  
 Д) постановка задачи;  
 Е) сбор исходных данных их анализ.

9. Многофакторная регрессионная модель считается статистически значимой, если

- А)  $F_{\text{табл}} > F_{\text{расч}}$ ;
- Б)  $F_{\text{табл}} = F_{\text{расч}}$ ;
- В)  $F_{\text{табл}} < F_{\text{расч}}$ .

10. К универсальным показателям тесноты связи относят:

- А) парный коэффициент корреляции;
- Б) корреляционное отношение;
- В) множественный коэффициент детерминации;
- Г) индекс корреляции.

11. Надежность модели определяется по:

- А)  $T$ -статистике Стьюдента;
- Б)  $F$ -критерию Фишера;
- В) коэффициенту детерминации;
- Г) средней относительной ошибке аппроксимации.

12. Число наблюдений считается достаточным, когда:

- А)  $n - p - 1 < 30$ ;
- Б)  $n - p + 1 > 30$ ;
- В)  $n - p - 1 > 30$ ;
- Г)  $n - p + 1 < 30$ .

13. Среднюю относительную ошибку аппроксимации рассчитывают по формуле:

- А)  $\bar{\varepsilon} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{y_i - \tilde{y}_i}{y_i} \cdot 100\%$  ; б)  $\bar{\varepsilon} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n |y_i - \tilde{y}_i| \cdot 100\%$  ;
- В)  $\bar{\varepsilon} = \sum_{i=1}^n \frac{|y_i - \tilde{y}_i|}{y_i} \cdot 100\%$  ; г)  $\bar{\varepsilon} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left| \frac{y_i - \tilde{y}_i}{y_i} \right| \cdot 100\%$  .

14. Регрессионная связь – это

- А) связь между одной зависимой и несколькими другими, называемыми независимыми переменными, выраженная с помощью математической модели;
- Б) связь, при которой на величину исследуемого показателя оказывают множество факторов, действующих в различных направлениях одновременно или последовательно;
- В) связь между несколькими зависимыми и независимыми показателями, действующих в различных направлениях одновременно и последовательно.

15. Коэффициент эластичности рассчитывается по формуле:

- А)  $\dot{Y}_j = b_j \frac{\bar{x}_j}{\bar{Y}}$  ; б)  $\dot{Y}_j = \frac{\bar{Y}}{\bar{x}_j}$  ; в)  $\dot{Y}_j = b_j \frac{\bar{Y}}{\bar{x}_j}$  ; г)  $\dot{Y}_j = \frac{\bar{x}_j}{\bar{Y}}$  .

16. Коэффициент множественной детерминации показывает, какую часть вариации исследуемого показателя объясняют факторы

- А) неучтенные в многофакторной регрессионной модели;
- Б) присутствующие в многофакторной регрессионной модели;
- В) как присутствующие, так и неучтенные в многофакторной регрессионной модели.

17. Исследование остатков предполагает проверку наличия следующих предпосылок метода наименьших квадратов:

- А) отсутствие автокорреляции остатков;
- Б) остатки не случайны;
- В) гетероскедастичность;
- Г) гомоскедастичность;
- Д) случайный характер остатков;
- Е) наличие зависимости остатков от изменения факторов;
- Ж) нулевая средняя величина остатков;
- З) остатки подчиняются нормальному закону распределения.

18. Значения частного коэффициента корреляции могут находиться в интервале:

- А)  $[-1; 0]$ ;
- Б)  $[0, 4]$ ;
- В)  $[-1; 1]$ ;
- Г)  $[0; 1]$ .

19. Фиктивные переменные – это

- А) независимые переменные;
- Б) количественные переменные;
- В) качественные переменные;
- Г) качественные переменные, преобразованные в количественные.

20. Верные или ложные следующие утверждения:

- А) автокорреляция характерна в основном для временных рядов;
- Б) статистика Дарбина-Уотсона лежит в пределах от 0 до 4;
- В) автокорреляция всегда является следствием неправильной спецификации модели;
- Г) при наличии автокорреляции значение коэффициента детерминации  $R^2$  будет всегда существенно ниже единицы

Задачи:

Задача. Рассчитайте первоначальную стоимость компьютера, по которой он будет принят на баланс организации. Стоимость компьютера, приобретенного у поставщиков 42400 руб., затраты на доставку составили 560 руб., на установку и настройку 600 рублей.

Задача. Определите остаточную стоимость объектов если:

- Первоначальная стоимость составила 247800 рублей, износ 230900 рублей;
- Первоначальная стоимость составила 230900 рублей, износ 1,5% в месяц, объект находился в эксплуатации 18 месяцев;
- Первоначальная стоимость составила 1450834 рублей, годовая норма износа 5,6%, объект находился в эксплуатации 8 месяцев.

Задача. Оцените размещение и динамику основных фондов коммерческого предприятия по данным таблицы. Оформите выводы и предложения.

Таблица

Размещение и динамика основных фондов

Основные фонды	Стоимость основных фондов на		Стоимость основных фондов на конец года		Отклонение	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс.	%
Собственные	3668		3683			
Заемные	5764		6010			
Итого		100		100		

Задача. Рассчитайте норму и сумму износа объекта основных средств линейным способом - организацией приобретен холодильник по цене 45600 рублей, расходы на доставку и установку холодильника составили 5600 рублей, срок полезного использования объекта 6 лет.

Задача. Оцените размещение и динамику основных фондов организации по данным таблицы. Оформите выводы и предложения.

Таблица

Анализ состава и размещения основных средств предприятия

Основные фонды	Стоимость основных фондов на начало года		Стоимость основных фондов на конец года		Отклонение (+г)	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс.	руб.
Здание организации	11345,9		12315,5			
Складские помещения	6180,6		6320,1			
Гараж	780,7		778,2			
Специальное	3105,8		3098,7			
Автомобиль	430,9		425,6			
Итого		100		100		

Задача. Рассчитайте показатели эффективности использования основных фондов торгового предприятия, используя исходные данные. Результаты

оформите в виде таблицы. По результатам анализа сделать выводы. Наметить коррективы по развитию основных средств в перспективе.

Таблица

Эффективность использования основных фондов торгового предприятия

Показатели	План	Факт	Выполнение плана	
			Абсолютное, тыс. руб.	Относительное, %
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	105789	112650		
Выручка, тыс.руб.	121480	102312		
Численность работников, чел	270	265		
Прибыль, тыс.руб.	24870	20150		
Фондоотдача				
Фондоемкость				
Фондовооруженность				
Рентабельность основных фондов				
Интегральный показатель фондоотдачи				

Задача. Рассчитать показатели использования основных фондов торгового предприятия. Наличие основных фондов на начало года - 102 млн.руб., введено в действие ОФ за год - 5,905млн.руб., выбытие ОФ за год -1,068 млн.руб., износ за год 1,720 млн.руб.

### Тема 3 Анализ и прогнозирование временных рядов, используя программные средства интеллектуального анализа

Вопросы семинарского занятия

1. Динамические модели.
2. Единичные корни и коинтеграция.
3. Автокорреляционная и частичная автокорреляционная функции. Свойства AR(1)-процесса.
4. Свойства автокорреляционного процесса второго порядка AR(2).
5. Свойства процессов скользящего среднего.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите основные предпосылки и принципы прогнозирования на основе статистических экстраполяционных методов.
2. Какие достоинства и недостатки присущи традиционному способу прогнозирования на основе средних темпов роста и прироста?

3. Почему показатель среднего уровня редко используется для характеристики временных рядов?
4. Укажите особенности временных рядов наблюдений и требования к ним при использовании математических методов.
5. Каким образом влияют аномальные наблюдения на выявление закономерностей развития исследуемого показателя?
6. На какие компоненты можно разложить уровни временных рядов годовых и месячных данных? Каким образом их можно исследовать?
7. Назовите и кратко охарактеризуйте основные этапы разработки прогноза с использованием статистических методов.
8. Каким образом учитывается информационная ценность данных при оценке параметров на основе МНК и адаптивных методов.
9. Дайте общую характеристику кривых роста и адаптивных моделей. Укажите их общие свойства и отличия.
10. Что включает в себя понятие адекватности математических моделей прогнозирования? Какова методика ее определения?

### Задачи

1) В цехе установлено 120 станков. Режим работы цеха – двухсменный, продолжительность смены – 8 часов. В первую смену работают все станки, во вторую – 60% станочного парка. Количество рабочих дней в году 270, время фактической работы 1 станка за год = 4100 часов. Годовой объем выпуска продукции цехом – 300 тыс. изделий. Производственная мощность цеха – 350 тыс. изделий. Определите: - коэффициент сменности работы станка; - коэффициенты экстенсивной, интенсивной и интегральной загрузки.

2) Станок в смену должен работать 7,5 часов. Фактически он работал 7 часов. За каждый час на станке по норме должно обрабатываться 4 детали. Фактически за смену на нем было обработано 36 деталей. Определите технико-экономические показатели использования станка

3) Определите для каждого года: - коэффициенты экстенсивной и интенсивной загрузки оборудования; - коэффициент фондоотдачи. Исходные данные для расчетов представлены в таблице:

Показатель	Базисный год	Отчетный год
Объем товарной продукции, тыс. руб.	22500	25600
Среднегодовая производственная мощность, тыс. руб.	26000	28400
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	12000	12640

Фактически отработанное время за год (в среднем на единицу оборудования), час	3400	3670
Плановые потери времени на ремонт оборудования, в % от режимного фонда времени	7	4
Число дней в году:		
- календарных	365	365
- выходных и праздничных	107	113
Режим работы двухсменный, продолжительность смены, часов	8	8

4) Среднегодовая стоимость основных средств фирмы на начало года составила 30000 тыс. руб. Ввод и выбытие основных средств в течение года отражены в таблице:

На 1-е число месяца	Март	Май	Сентябрь	Ноябрь
Введено основных средств, тыс. руб.	300	600	750	150
Выбыло основных средств, тыс. руб.	50	40	70	60

Определите: - среднегодовую стоимость основных средств, тыс. руб.; - стоимость основных средств на конец года, тыс. руб.; - коэффициент обновления основных средств; - коэффициент выбытия основных средств.

5) Объем реализации продукции фирмы в базисном году составил 1200 млн. руб., среднегодовая стоимость основных средств – 490 млн. руб. В отчетном году объем реализации увеличился на 20%, а среднегодовая стоимость основных средств выросла на 16%. Определите: - как в абсолютном и относительном выражении изменилась фондоотдача; - как на изменение объема выручки повлияли изменение среднегодовой стоимости основных средств и изменение фондоотдачи.

6) Стоимость основных средств фирмы на начало года составила 165 млн. руб. С 1 июня введены объекты стоимостью 24 млн. руб., а с 1 сентября выбыли объекты стоимостью 7 млн. руб. Фирма выпустила 850 т продукции за год при мощности 1100 т. Цена 1 т продукции = 360 тыс. руб. Определите: фондоотдачу; фондоемкость; коэффициент интенсивного использования.

7) Первоначальная стоимость объекта основных средств 200 тыс. руб. Нормативный срок службы – 5 лет. Коэффициент ускорения принимается равным 2. Проведите расчет годовых норм и сумм амортизационных отчислений тремя способами (за исключением метода начисления



пропорционально объему продукции (работ)) и проведите сравнительный анализ полученных результатов.

## **Раздел 2 Экономическая диагностика организационной деятельности предприятия**

### **Тема 4 Методика проведения экономической диагностики и анализа хозяйственной деятельности организации**

#### **Вопросы семинарского занятия**

1. Методы анализа хозяйственной деятельности и его характерные особенности.
2. Классификация методов приемов анализа.
3. Способы измерения влияния факторов в детерминированном факторном анализе.
4. Элиминирование влияние отдельных факторов.
5. Методы статистики в экономическом анализе.
6. Экономико-математические методы анализа.
7. Экономико-математическое моделирование как способ изучения и оценки хозяйственной деятельности.

#### **Задачи**

1. В базисном квартале фирма реализовала продукции на 20000 тыс. руб., средние остатки оборотных средств составили 2000 тыс. руб. В отчетном квартале объем реализации продукции увеличится на 9%, а время оборота оборотных средств будет сокращено на 2 дня. Определите: - коэффициент оборачиваемости оборотных средств и время одного оборота в базисном квартале; - коэффициент оборачиваемости оборотных средств и их абсолютную величину в отчетном квартале; - высвобождение оборотных средств в результате изменения продолжительности 1 оборота оборотных средств.
2. В отчетном году сумма нормируемых оборотных средств фирмы составила 12000 тыс. руб. Длительность одного оборота оборотных средств – 32 дня. В будущем году объем реализуемой продукции увеличится на 7%. Определите, на сколько дней сократится время одного оборота при той же величине нормируемых оборотных средств.
3. В отчетном периоде фирма изготовила продукции на сумму 95,0 млн. руб., но реализовала 95,6% от изготовленной продукции. Средний остаток оборотных средств составил 8,96 млн. руб. В планируемом периоде объем реализации вырастет на 6,5% при неизменной величине оборотных средств. Определите относительную экономию за счет ускорения оборачиваемости оборотных средств.
4. Стоимость оборотных средств на начало года составила 25900 тыс. руб., на конец года - 30650 тыс.руб. В отчетном году выручка фирмы составила 15870

тыс.руб., себестоимость проданной продукции - 9330 тыс. руб. Определите: - коэффициент оборачиваемости; - коэффициент закрепления; - коэффициент рентабельности оборотных средств; - продолжительность 1 оборота, дней.

5. Определите оборачиваемость предприятия «Майский чай» в оборотах за квартал, если выручка 14500т.р., остаток оборотных средств составил:

На 1.09-856т.р.

На 1.10-10000 т.р.

На 1.11-9340т.р.

На 1.12-5670т.р.

6. Рассмотрите в динамике показатели оборачиваемости и эффективности использования оборотных средств. Расчет оформить в виде таблицы. Сделайте выводы и предложения.

Показатели оборачиваемости и эффективности использования оборотных средств

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Изменения	
			тыс. руб.	%
Выручка, тыс.руб.	58000	63000		
Количество дней анализируемого периода	360	360		
Однодневная выручка,				
Средний остаток оборотных средств, тыс.руб.	5133	5207		
Оборачиваемость ОС, дн.				
Оборачиваемость ОС,				
Фондоотдача оборотных				
Фондоемкость оборотных				

## Тест

Вопрос 1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности (АФХД) можно рассматривать как:

1. макроэкономический анализ;
2. микроэкономический анализ;
3. статистический анализ;
4. анализ производства товаров и услуг.

Вопрос 2. Роль анализа в управлении предприятием - это:

1. основа разработки планов и принятия управленческих решений;
2. разработка бюджета предприятия;
3. одна из функций управления;
4. составляющая системы контроля на предприятии;
5. составляющая внутреннего аудита предприятия.

Вопрос 3. Предметом анализа финансово-хозяйственной деятельности является:

1. планирование, учет, анализ и принятие управленческого решения;
2. экономические результаты деятельности предприятия;
3. причинно-следственные связи экономических явлений и процессов;
4. изучение характера действий экономических явлений и процессов в конкретных условиях производства.

Вопрос 4. По отраслевому признаку АФХД делится на:

1. маржинальный;
2. внутрихозяйственный, межхозяйственный;
3. межотраслевой, отраслевой;
4. межхозяйственный.

Вопрос 5. По объектам управления АФХД делится на:

1. социально - экономический;
2. финансово - экономический;
3. тематический;
4. технико-экономический;
5. организационно-технический.

Вопрос 6. По методике изучения объектов АФХД делится на:

1. тематический;
2. комплексный;
3. факторный;
4. сравнительный;
5. периодический.

Вопрос 7. По периодичности изучения объектов АФХД делится на:

1. ретроспективный;
2. систематический;
3. перспективный;
4. разовый;
5. периодический.

Вопрос 8. По пространственному признаку АФХД делится на:

1. перспективный;
2. межхозяйственный;
3. комплексный;
4. внутрихозяйственный;
5. региональный.

Вопрос 9. По временному признаку АФХД делится на:

1. разовый;
2. перспективный;

3. периодический;
4. ретроспективный;
5. годовой.

Вопрос 10. По методике изучения объектов АФХД делится на:

1. тематический;
2. диагностический;
3. системный;
4. маржинальный.

Вопрос 11. По объектам управления АФХД делится на:

1. внутрихозяйственный;
2. аудиторский или бухгалтерский;
3. тематический;
4. межхозяйственный

Вопрос 12. Основными требованиями, предъявляемыми к АФХД, являются:

1. охват одного из направлений финансово-хозяйственной деятельности объекта исследования;
2. объективность, конкретность и точность, отражение объективной действительности;
3. охват всех сторон и звеньев финансово-хозяйственной деятельности объекта исследования;
4. учет факторов и условий производства.

## **Тема 5 Методика факторного анализа хозяйственной деятельности организации**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Задачи и возможности факторного анализа
2. Условия применения факторного анализа
3. Основные понятия факторного анализа
4. Процедура вращения. Выделение и интерпретация факторов
5. Методы факторного анализа

### **Тест**

1 Под экономическим факторным анализом понимают:

- а) постепенный переход от исходной факторной системы к конечной факторной системе и раскрытие полного набора прямых, количественно измеримых факторов, оказывающих влияние на изменение результативного показателя; группировку факторов по их влиянию на хозяйственные процессы;
- в) установление соподчиненности показателей с выделением совокупных результативных факторов и факторов (основных и второстепенных), на них влияющих.

2 Детерминированный факторный анализ это:

- а) методика исследования влияния факторов, связь которых с результативным показателем носит функциональный характер;
- б) устранение, исключение воздействия всех факторов на величину результативного показателя, кроме одного;
- в) сглаживание зависимости фактора от результирующего показателя.

3 При преобразовании факторных моделей используют следующие приемы:

- а) снижения, повышения, улучшения;
- б) сторнирования и детерминирования;
- в) расширения, удлинения, сокращения;
- г) аддитивный, мультипликативный, кратный;
- д) расширения, снижения и увеличения.

4 Факторный анализ осуществляет:

- а) установление функциональной связи с результирующим показателем;
- б) выявление величины влияния факторов на прирост и уровень результативных показателей;
- в) группировку факторов по их влиянию на хозяйственные процессы.

5 Элиминирование означает:

- а) группировку факторов по их влиянию на хозяйственные процессы;
- б) устранение, исключение воздействия всех факторов на величину результативного показателя, кроме одного;
- в) сглаживание зависимости фактора от результирующего показателя.

6 Способ цепных подстановок

- а) применяется только для мультипликативных моделей;
- б) используется в случаях, когда исходные данные содержат определенные ранее относительные отклонения факторных показателей в процентах;
- в) предполагает определение изменения результативного показателя за счет каждого фактора как произведения отклонения изучаемого фактора на базисное или отчетное значение другого фактора в зависимости от выбранной последовательности подстановки;
- г) заключается в определении ряда промежуточных значений обобщающего показателя путем последовательной замены базисных значений факторов на отчетные;
- д) применяется только для кратных моделей.

Задача.

Производственная мощность цеха завода на 1 января 2017 г. составляла 15 000 т чугуна. С 1 июня 2017 г. введены два плавильных агрегата мощностью 1200 т чугуна, с 1 июля 2017 г. выведен один плавильный агрегат мощностью 500 т чугуна.

Среднегодовая мощность за предыдущий (1998 г.) — 14 000 т литья.  
Фактический выпуск продукции за год - 13 500 т литья. Определите:

- 1) среднегодовую мощность чугунолитейного цеха в 2017 г.;
- 2) прирост среднегодовой мощности чугунолитейного цеха;
- 3) выходную мощность чугунолитейного цеха на 31 декабря 2017 г.;
- 4) коэффициент использования производственной мощности чугунолитейного цеха.

Задача. Определить производственную мощность цеха и коэффициент использования мощности при следующих условиях:

- 1) количество единиц ведущего оборудования в цехе 110;
- 2) с 1 ноября установлено еще 10 единиц оборудования;
- 3) с 1 июня выбыло 6 единиц оборудования;
- 4) число рабочих дней в году 258;
- 5) режим работы в течение суток — 2 смены;
- 6) продолжительность смены — 8 ч;
- 7) регламентированный процент простоев на плановый ремонт составляет 4% от режимного фонда времени;
- 8) производительность одного станка 6 деталей в час;
- 9) планируемый объем производства продукции на год 1500 тыс. деталей.

Задача. Ведущим оборудованием цеха являются прессы. В цехе установлено 8 прессов. Производительность каждого пресса 12 изделий в час. В апреле дополнительно будет установлен пресс производительностью 15 изделий в час, в ноябре — пресс производительностью 18 изделий в час.

Для освобождения площади под установку новых прессов будут демонтированы два действующих пресса — в марте и августе. Нормативный годовой фонд времени работы единицы оборудования составляет 4500 ч.

Определить производственную мощность цеха на начало и конец года, а также среднегодовую производственную мощность.

Задача. Определить среднегодовую производственную мощность предприятия, производственную мощность на конец года и коэффициент использования мощности при следующих условиях: 1) количество единиц ведущего оборудования по выпуску продукции А — 85 станков;

- 1) с 1 ноября установлено еще 3 единицы оборудования;
- 2) с 1 мая выбыло 6 единиц оборудования;
- 3) число рабочих дней в году 258;
- 4) режим работы — 2 смены;
- 5) продолжительность смены — 8 ч;
- 6) регламентированный процент простоев на плановый ремонт составляет 4% от режимного фонда времени;

- 7) производительность одного станка 3 детали в час;
- 8) планируемый объем производства продукции на год 700 тыс.деталей.

## Тема 6 Анализ экономических результатов деятельности организации

### Вопросы семинарского занятия

1. Анализ экологической эффективности деятельности предприятия
2. Анализ эффективности деятельности предприятия в сфере обращения с производственными отходами.
3. Анализ эффективности деятельности предприятия в сфере ресурсосбережения и энергоэффективности.
4. Анализ производственной программы предприятия.
5. Анализ обновления продукции и ее качества. Анализ комплектности и ритмичности производства.
6. Анализ использования производственных мощностей предприятия.
7. Анализ себестоимости продукции. Анализ потерь от брака.

Задача. Среднесписочная численность работников предприятия «Квартал» за отчетный год 100 человек. В таблице представлена укрупненная структура ресурсов рабочего времени в чел-дн. Необходимо рассчитать показатели неявок и фактически отработанного времени. Рассчитать использование рабочего времени в среднем на 1 работника и определить структуру ресурсов рабочего времени.

### Таблица

#### Структура ресурсов рабочего времени предприятия «Квартал»

Ресурсы рабочего времени в отчетном году	Использование РРВ			
	Структура ресурсов	Использование в чел-дн	В среднем на 1 раб	В % к итогу
Календарный фонд, чел-дн 36500	1. Выходные и праздничные дни	11100		
	2. Неявки, в т.ч.			
	Очередные отпуска	1800		
	Учебные отпуска	300		
	Отпуска по беременности	3600		
	По болезни	500		

	Прочие	100		
	Разрешенные административными	270		

Задача. В 3-м квартале выработка продукции на 1 работника составила 7000 руб./чел. В 4-м квартале фирма планирует выпустить продукции на сумму 17 млн. руб. и одновременно снизить численность работников на 50 чел. Определите: - выработку на 1 работника в 4 квартале, руб./чел.; - планируемый прирост производительности труда, %.

Задача. Объем производства фирмы составляет 70000 ед. продукции в год. Среднесписочная численность персонала – 2000 чел. В следующем году планируется прирост объема производства на 15%. Определите:

- выработку, ед./раб.;

- плановую численность работников фирмы при сохранении прежней выработки.

Задача. Объем производства и реализации продукции в отчетном году в стоимостном выражении составил 75000 руб. Численность работников фирмы: рабочих – 456 чел., служащих – 144 чел. Планируется изменение выручки на 12000 руб. Определите: - выработку в отчетном и планируемом году, руб./чел.; - изменение трудоемкости.

Задача. Рассчитайте производительность труда 1 продавца магазина, если в магазине в день продается в среднем 870 единиц продукции двумя продавцами.

Задача. Рассчитайте производительность труда 1 работника за месяц, если среднесписочная выручка составляет -340000 рублей, среднесписочная численность работников - 17 человек.

Задача. Рассчитайте выручку предприятия за квартал, если производительность труда 1 работника в день составляет - 2300 рублей в день, среднесписочная численность работников - 19 человек.

Задача. Средняя численность работников предприятия 18 человек, средняя заработная плата 15960 рублей в месяц. Определите ФОТ и сумму страховых взносов на месяц.

Задача. Численность руководителей персонала предприятия 6 человек, из них двое получают в среднем заработную плату за 1 месяц -28,9 т.р., трое - 25,2 т. р; один - 20,8 т.р. Количество основных работников 19 человек, из них среднюю заработную плату получают: девять - по 18500 руб, один - 18000 руб.; шесть - 16800 руб; три -15500 руб. Определите фонд заработной платы на месяц.

Задача. Фонд оплаты труда магазина в отчетном году составил 259400 рублей в месяц, в следующем году ожидается его увеличение на 5%.



Рассчитайте ФОТ на предстоящий год, сумму необходимую на уплату страховых взносов ежемесячно.

Задача. Средняя заработная плата 1 работника магазина текущего года составляет 12500 рублей. Ожидается повышение заработной платы с 1 января следующего года на 6%. Определите фонд оплаты труда на следующий год с учетом увеличения заработной платы, если в магазине работают 18 работников.

**Оценочные материалы для проведения текущей  
аттестации по дисциплине «Безопасность жизнедеятельности»  
ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

*Задания в тестовой форме к теме 1.1*

**1. Предметом безопасности жизнедеятельности являются:**

- 1) массовые заболевания;
- 2) взаимодействия между людьми;
- 3) дисциплина, изучающая опасности и защиту от них.

**2. Что представляет собой безопасность жизнедеятельности как научная дисциплина:**

- 1) область знаний, охватывающих теорию и практику повседневной жизни человека;
- 2) область практических знаний, о безмятежном и благоустроенном существовании современного человека;
- 3) область научных знаний, охватывающих теорию и практику защиты человека от опасных и вредных факторов во всех сферах человеческой деятельности, сохранение безопасности и здоровья в среде обитания;
- 4) область теоретических знаний о сохранении здоровья человека;
- 5) область теоретических знаний о деятельности службы безопасности и охранных предприятий.

**3. Безопасность жизнедеятельности – это:**

- 1) безмятежный и благоустроенный быт современного человека;
- 2) наука о комфортном и безопасном взаимодействии человека с техносферой;
- 3) вся сумма факторов, воздействующих на человека в быту;
- 4) деятельность службы безопасности;
- 5) совокупность факторов, воздействующих на человека в процессе трудовой деятельности.

**4. Безопасность жизнедеятельности призвана интегрировать комплекс знаний, необходимых для обеспечения:**

- 1) комфортного состояния человека;
- 2) безопасности человека в окружающей среде;
- 3) комфортного состояния человека и безопасности во взаимодействии его со средой обитания;
- 4) безопасности среды обитания;
- 5) условий для высокоэффективной трудовой деятельности.

**5. Какие вопросы решает безопасность жизнедеятельности?**

- 1) обеспечение безопасности в бытовой и производственной среде;
- 2) обеспечение безопасности жизнедеятельности в городской среде;
- 3) обеспечение безопасности в окружающей природной среде;
- 4) обеспечение безопасности в чрезвычайных ситуациях мирного и военного времени
- 5) все перечисленные.

**6. Основным направлением в практической деятельности в области безопасности жизнедеятельности является:**

- 1) мониторинг среды и контроль источников опасностей;
- 2) формирование требований безопасности и экологичности к источникам опасностей;
- 3) разработка и использование средств защиты от опасностей;
- 4) профилактика причин и предупреждения условий возникновения опасных ситуаций;
- 5) использование системы льгот и компенсаций и др.

**7. Что выступает правовой основой охраны окружающей среды и обеспечения необходимых условий жизнедеятельности человека:**

- а) федеральный закон «Об охране атмосферного воздуха»;
- б) строительные нормы и правила;
- в) федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения»;
- г) система стандартов «Охрана природы».

**8. Какая организация осуществляет общее наблюдение за состоянием окружающей среды:**

- а) Росгидромет;
- б) Министерство природных ресурсов РФ;
- в) Министерство здравоохранения РФ;
- г) Министерство РФ по атомной энергии.

**9. Служба охраны труда должна создаваться на предприятиях или в организациях с численностью персонала:**

- а) 100 и менее человек;
- б) больше 100 человек;
- в) больше 300 человек.

**10. Какой орган управления РФ осуществляет координацию деятельности государственных и местных органов в области предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций:**

- а) Министерство финансов РФ;

- б) Министерство РФ по делам ГО и ЧС и ликвидации последствий стихийных бедствий (МЧС);
- в) Министерство здравоохранения РФ;
- г) Министерство внутренних дел РФ.

**11. Как называется величина возможного уровня экономического ущерба, причиненного аварией или катастрофой:**

- а) опасность;
- б) риск;
- в) уязвимость;
- г) экономический ущерб.

**12. Какой метод оценки опасности чрезвычайной ситуации применяется при отсутствии массива данных или малой изученности объекта оценки:**

- а) экономико-статистический;
- б) комбинированный;
- в) экспертных оценок.

**13. К какому виду экономического ущерба относятся расходы на приобретение необходимых медикаментов и оборудования в процессе ликвидации последствий аварий, катастроф и стихийных бедствий:**

- а) к косвенному;
- б) к прямому.

**14. В каком году было создано Министерство Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий:**

- а) в 1961 г.;
- б) в 1990 г.;
- в) в 1994 г.

**15. Какие задачи выполняет РСЧС в режиме повседневной деятельности:**

- а) оперативное управление ходом аварийно-спасательных и других неотложных работ;
- б) подготовку к конкретным ЧС и смягчению их последствий;
- в) наблюдение и контроль за состоянием природной среды и потенциальноопасных объектов.

**16. На какой режим работы переходит РСЧС при ухудшении радиационной, химической или сейсмической обстановки:**

- а) повседневной деятельности;
- б) повышенной готовности;

в) чрезвычайный режим.

**17. Для чего создана Единая Государственная система предупреждения и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций (РСЧС)?**

а) создана на случай возникновения массовых беспорядков;

б) создана для проведения мероприятий по предупреждению чрезвычайных ситуаций;

в) создана для снижения возможного размера ущерба;

г) создана для максимально возможного снижения размеров потерь в случае возникновения чрезвычайных ситуаций.

**18. Какие задачи призвана решать Российская Единая Государственная система предупреждения и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций (РСЧС)?**

а) самые разнообразные задачи;

б) задачи, охватывающие все сферы деятельности народного хозяйства страны;

в) задачи обеспечения безопасности населения и защиты окружающей среды, а также сил быстрого реагирования на все чрезвычайные ситуации, где бы они не происходили;

**19. Что представляет собой организация Российской Единая Государственная система предупреждения и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций (РСЧС)?**

а) состоит из хорошо законспирированных сотрудников, работающих в тылу противника;

б) состоит из вооруженных отрядов;

в) состоит из функциональных подсистем;

г) состоит из территориальных подсистем и имеет пять уровней: федеральный, региональный, территориальный, местный и объектовый

**20. Что такое Гражданская оборона (ГО)?**

а) оборона от терроризма, бандитизма силами мирных граждан;

б) система мероприятий, направленных на сохранение, бережное использование и воспроизводство природных ресурсов;

в) система оборонных заказов, которые выполняются на гражданских предприятиях и военно-промышленных комплексах;

г)система оборонных, инженерно-технических и организационных мероприятий, осуществляемых в целях защиты гражданского населения и объектов народного хозяйства от опасностей, возникающих при военных действиях.

**21. Что представляет собой организация и ведение Гражданской обороны в Российской Федерации?**

- а) это борьба с терроризмом и бандитизмом силами граждан;
- б) это одна из важнейших функций государства;
- в) это одна из составных частей оборонного строительства;
- г) это важнейший элемент национальной безопасности.

**22. Для ведения спасательных и других неотложных работ имеются силы ГО, которые включают:**

- а)войска ГО и невоенизированные формирования, а так же могут привлекаться ведомственные формирования
- б)войска МО РФ
- в)Российское космическое агентство
- г)ФСБ

**23. В министерствах и ведомствах РФ созданы самостоятельные подразделения**

- а)штабы ГО и ЧС
- б)спецуправление
- в)группы
- г)секторы

**24. РСЧС состоит из следующих уровней**

- а)региональный и глобальный
- б)частный, объектовый, местный
- в)федеральный, региональный, территориальный, местный, объектовый
- г)федеральный, краевой, республиканский

**25. РСЧС состоит из**

- а)региональных и местных подсистем
- б)краевых и областных подсистем
- в)республиканских и областных подсистем
- г)территориальных и функциональных подсистем

**26.Органом управления ГО на федеральном уровне является**

- а)Государственный комитет по ГО и ЧС
- б)Правительство РФ

- в) Федеральная служба России по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды
- г) МЧС России

### *Задания в тестовой форме к теме 1.5*

**1. Сирены и прерывистые гудки предприятий и транспортных средств означают сигнал оповещения:**

- а) «Внимание! Опасность!»
- б) «Внимание всем!»
- в) «Тревога».

**2. Находясь дома, вы слышите прерывистые гудки предприятия и машин. Ваши действия:**

- а) немедленно покинете помещение и спуститесь в убежище;
- б) плотно закроете все форточки и двери;
- в) немедленно включите телевизор, радиоприемник и будите слушать сообщение.

**3. Если сигнал об угрозе нападения противника застал вас дома, необходимо:**

- а) оставаться дома, плотно закрыв окна и двери;
- б) быстро покинуть здание и спуститься в ближайшее убежище;
- в) покинуть здание и отойти от него на безопасное расстояние.

**4. Если сигнал об угрозе нападения противника застал вас в общественном месте, необходимо:**

- а) покинуть общественное место и отойти от него на безопасное расстояние;
- б) покинуть общественное место, попытаться доехать до дома и укрыться там;
- в) выслушать указания администратора о месте нахождения укрытия и быстро направиться туда.

**5. Если сигнал об угрозе нападения противника застал вас на улице, необходимо:**

- а) быстро попасть домой;
- б) укрыться в том районе, где застал сигнал;
- в) сообщить родственникам о тревоге.

**6. При объявлении эвакуации граждане обязаны взять с собой:**

- а) личные вещи, документы, продукты питания, хозяйственные и туалетные принадлежности, необходимый ремонтный инструмент;
- б) документы, продукты питания, спальные и туалетные принадлежности, средства индивидуальной защиты;
- в) личные вещи, документы, продукты питания, туалетные принадлежности, средства индивидуальной защиты.

**7. Что необходимо сделать в квартире перед убытием на сборный эвакуационный пункт:**

- а) закрыть и забить досками окна и форточки, отключить все осветительные и электронагревательные приборы, вывернуть электролампочки, закрыть краны водопроводный и газовой сетей;
- б) закрыть окна и форточки, закрыть краны водопроводный и газовой сетей, произвести влажную уборку помещений, все вещи с балкона и коридоров внести в комнату, закрыть квартиру на замок;
- в) закрыть окна и форточки, отключить все осветительные и электронагревательные приборы, закрыть краны водопроводной и газовой сетей.

**8. К коллективным средствам защиты относятся:**

- а) убежище и противорадиационные укрытия;
- б) противогазы и респираторы;
- в) средства защиты кожи и респираторы на всех работников предприятия.

**9. Противорадиационное укрытие защищает:**

- а) от ударной волны;
- б) от АХОВ;
- в) от радиоактивного заражения.

**10. Противогаз служит для защиты органов дыхания, лица и глаз:**

- а) от отравляющих веществ и высоких температур внешней среды при пожаре;
- б) от отравляющих, радиоактивных веществ и бактериальных средств;
- в) от радиоактивных веществ и бактериальных средств.

**11. К простейшим средствам защиты органов дыхания относятся:**

- а) фильтрующие гражданские и промышленные противогазы;
- б) ватно-марлевая повязка и противопыльная тканевая маска;
- в) фильтрующие детские, изолирующие противогазы и респираторы.

**12. Из предметов бытовой одежды наиболее пригодны для защиты кожи:**

- а) плащи и накидки из прорезиненной ткани или покрытые хлорвиниловой плёнкой;
- б) любая верхняя одежда;
- в) короткие куртки, пиджаки.

**13. Цель йодной профилактики не допустить:**

- а) поражение щитовидной железы;
- б) возникновение лучевой болезни;
- в) внутреннего облучения.



**14. Для обеззараживания АХОВ, попавших на тело и одежду человека, на средства индивидуальной защиты и инструмент, нужно использовать:**

- а) индивидуальные противорадиационные пакеты;
- б) индивидуальные перевязочные пакеты;
- в) индивидуальные противохимические пакеты.

**15. Для удаления с наружных покровов животных радиоактивной пыли, обезвреживание вредных и ядовитых веществ, а также возбудителей инфекционных болезней проводятся:**

- а) санитарная обработка;
- б) специальная обработка;
- в) ветеринарная обработка.

**16. Дезинфекция зараженных продуктов растениеводства проводится с помощью:**

- а) химических средств, повышенной температуры или проварки;
- б) биологических средств, пониженной температуры или прожаривания;
- в) проветривание и замораживания.

**17. Что включает в себя комплекс основных мероприятий, способствующий обеспечению безопасности населения в чрезвычайных ситуациях:**

- а) своевременное оповещение, мероприятия противорадиационной и противохимической защиты, укрытие в защитных сооружениях, использование средств индивидуальной защиты и эвакуации;
- б) телевизионное вещание, радиовещание;
- в) электросирены, различные сигнальные устройства
- г) использование бомбоубежищ

**18. Основными способами защиты населения являются:**

- а) Укрытие людей в приспособленных под нужды защиты населения помещениях производственных, общественных и жилых зданий, специальных защитных сооружениях, эвакуация населения из зон чрезвычайных ситуаций;
- б) использование населением знаний об основах гражданской обороны и средствах массовой защиты;
- в) использование населением средств индивидуальной защиты органов дыхания и кожных покровов, а также проведение мероприятий медицинской защиты;
- г) проведение аварийно-спасательных и других неотложных работ в зонах чрезвычайных ситуаций

**19. Каким основным способом осуществляется оповещение населения о чрезвычайных ситуациях в мирное время и в условиях войны:**

- а) передачей информации по телефонной сети;
- б) передачей информации от человека к человеку;
- в) речевой информацией с использованием государственных сетей проводного радиовещания;
- г) речевой информацией с использованием местных сетей проводного телевизионного вещания.

**20. По сигналу “Внимание всем!” необходимо:**

- а) надеть средства индивидуальной защиты, покинуть помещение, быстро направиться в убежище;
- б) быстро спуститься на лифте на улицу;
- в) включить радио и телевизор и прослушать информацию органов управления ГО и ЧС

**21. К средствам коллективной защиты относятся:**

- а) противогаз, противопылевая тканевая маска;
- б) ватно-марлевые повязки
- в) костюм Л-1
- г) убежище, противорадиационное укрытие, открытые и перекрытые щели

**22. Эвакуация населения это**

- а) организованный вывоз(вывод) людей из зоны ЧС в безопасную зону;
- б) приспособление людей к новым климатогеографическим условиям;
- в) состояние людей после длительного физического напряжения;
- г) воздействие на поверхность тела разных температур посредством водных и воздушных масс

**23. Сирены и прерывистые гудки предприятий и транспортных средств означают сигнал оповещения:**

- а) «Внимание! Опасность!»
- б) «Внимание всем!»
- в) «Тревога».

**24. При объявлении эвакуации граждане обязаны взять с собой:**

- а) личные вещи, документы, продукты питания, хозяйственные и туалетные принадлежности, необходимый ремонтный инструмент;
- б) документы, продукты питания, спальные и туалетные принадлежности, средства индивидуальной защиты;
- в) личные вещи, документы, продукты питания, туалетные принадлежности, средства индивидуальной защиты.

**25. Что необходимо сделать в квартире перед уходом на сборный эвакуационный пункт:**

- а) закрыть и забить досками окна и форточки, отключить все осветительные и электронагревательные приборы, вывернуть электролампочки, закрыть краны водопроводной и газовой сетей;
- б) закрыть окна и форточки, закрыть краны водопроводной и газовой сетей, произвести влажную уборку помещений, все вещи с балкона и коридоров внести в комнату, закрыть квартиру на замок;
- в) закрыть окна и форточки, отключить все осветительные и электронагревательные приборы, закрыть краны водопроводной и газовой сетей.

**26. К индивидуальным средствам защиты относятся:**

- а) убежище и противорадиационные укрытия;
- б) противогазы и респираторы;
- в) средства защиты кожи

**27. Противорадиационное укрытие защищает:**

- а) от ударной волны;
- б) от СДЯВ;
- в) от радиоактивного заражения.

**28. Для чего необходимы средства индивидуальной защиты человека:**

- а) для защиты от бытовых травм;
- б) предохраняют от попадания на кожные покровы радиоактивных, отравляющих веществ и бактериальных средств;
- в) предохраняют от попадания внутрь организма зараженного воздуха;
- г) предохраняют от попадания внутрь организма радиоактивных, отравляющих веществ и бактериальных средств.

**29. На какие группы подразделяются средства индивидуальной защиты человека:**

- а) на средства индивидуальной защиты эндокринной и лимфатической систем;
- б) на средства индивидуальной защиты органов дыхания;
- в) на медицинские средства: пакет перевязочный, аптечка индивидуальная АИ - 2, индивидуальный противохимический пакет ИПХ - 8;
- г) на средства индивидуальной защиты кожи.

**30. Что относится к средствам защиты органов дыхания:**

- а) специальная салфетка;

- б) фильтрующие противогазы;
- в) респираторы;
- г) ватно-марлевая повязка и противопыльная тканевая маска ПТМ-1;
- д) накладки, резиновые сапоги и перчатки

**31. Для чего предназначен пакет перевязочный медицинский:**

- а) для удаления пыли и грязи;
- б) для очищения зараженных участков кожи;
- в) для наложения стерильных повязок на раны;
- г) для наложения стерильных повязок на ожоги.

*Задания в тестовой форме к теме 1.12*

**Чрезвычайная ситуация и защита населения от их последствий.**

**1. Признаками приближающегося землетрясения могут быть:**

- а) голубоватое свечение внутренней поверхности домов, искрение близко расположенных (но не соприкасающихся) электрических проводов, запах газа в районах, где раньше этого не намечалось, вспышки в виде рассеянного света зарниц;
- б) резкое изменение погодных условий, самовоспламенение и самовозгорание горючих веществ и материалов, выпадение обильных осадков в виде дождя или снега;
- в) короткое замыкание электросети, непонятный гул, качание люстры и дрожание стекол в окнах.

**2. Наиболее подходящие места для укрытия в здании при землетрясении:**

- а) места под подоконником, внутри шкафов, гардеробов, углы, образованные внутренними перегородками;
- б) места под прочно закрепленными столами, рядом с кроватями, у колонн, проемы в капитальных внутренних стенах, углы, образованные капитальными внутренними стенами, дверные проемы;
- в) вентиляционные шахты и короба, балконы и лоджии, места внутри кладовок и встроенных шкафов.

**3. При извержении вулкана, находясь в непосредственной близости от него, необходимо:**

- а) убегать перпендикулярно направлению движения потоков лавы;
- б) защищать органы дыхания, следовать в укрытие;
- в) укрыться за большим камнем.

**4. Наибольшую опасность при извержении вулкана представляют:**

- а) взрывная волна и разброс обломков;

- б) водяные и грязекаменные потоки;
- в) резкие колебания температуры;
- г) тучи пепла и газов («палящая туча»).

**5. Наиболее безопасные места при сходе оползней, обвалов, лавин:**

- а) склоны гор, где оползневые процессы не очень интенсивны, ущелья и выемки между горами;
- б) возвышенности, расположенные с противоположной стороны селеопасного направления, склоны гор и возвышенностей, не расположенные к оползневому процессу;
- в) долины между гор с селе- и лавиноопасными участками, большие деревья с толстыми стволами, большие камни, за которыми можно укрыться.

**6. Находясь дома в селеопасном районе, вы услышали сообщение об угрозе схода селя. Ваши действия:**

- а) соберете все ценное имущество во дворе и укроете его в помещении, сами укроетесь в погребе;
- б) плотно закроете вентиляционные и другие отверстия, все двери и окна, будите выходить на склон горы через ущелье или небольшую долину;
- в) выйдете из здания и направитесь в безопасное место, предупредите соседей об угрозе селя, будите выходить на склон горы, находящийся на селебезопасном направлении.

**7. Во время прохождения лавиноопасного участка в горах вы с группой туристов увидели внезапный сход снежной лавины. Ваши действия:**

- а) быстро начнете организованный выход из лавиноопасного участка;
- б) разделитесь на несколько групп, каждая из которых начнет самостоятельно спускаться в долину;
- в) при помощи веревок закрепитесь за большие камни;
- г) укроетесь за скалой или ее выступом, ляжете и прижметесь к земле, закрыв голову руками.

**8. Принцип работы одного из указанных приборов напоминает принцип действия смерча:**

- а) пылесос;
- б) утюг;
- в) газовая плита;
- г) холодильник.

**9. Безопасные естественные укрытия на улице во время урагана и бури:**

- а) большие отдельно стоящие деревья, крупные камни;
- б) столбы, мачты, линии электропередачи;

в) овраги, ямы, рвы, канавы, кюветы дорог.

**10. При внезапном возникновении урагана, бури, смерча вы должны:**

- а) закрыть двери и встать у оконных проемов, чтобы можно было увидеть окончание урагана, бури, смерча;
- б) отойти от окон, перейти в наиболее безопасное место, дожидаться снижения порыва ветра, перебраться в наиболее надежное укрытие;
- в) подняться на чердак, закрыться окна, переждать стихийное бедствие.

**11. При угрозе наводнения и получении информации о начале эвакуации населения необходимо взять с собой:**

- а) документ, удостоверяющий личность, водительские права, удостоверение или пропуск с места работы, сберегательную книжку, бланки квитанций на оплату квартиры;
- б) однодневный запас продуктов питания, паспорт или свидетельство о рождении; комплект нижней одежды, средства индивидуальной защиты органов дыхания или кожи;
- в) пакет с документами и деньгами, медицинскую аптечку, трехдневный запас продуктов, постельное белье, туалетные принадлежности, комплект верхней одежды и обуви.

**12. При внезапном наводнении до прибытия помощи следует:**

- а) оставаться на месте и ждать указаний по телевидению (радио), при этом вывесить белое или цветное полотенце, чтобы вас обнаружили;
- б) быстро занять ближайшее возвышенное место и оставаться там до схода воды, при этом подавать сигналы, позволяющие вас обнаружить;
- в) спуститься на нижний этаж здания и подавать световые сигналы.

**13. Одним из последствий наводнения являются:**

- а) нарушение сельскохозяйственной деятельности и гибель урожая;
- б) взрывы промышленных объектов в результате действия волны прорыва;
- в) возникновение местных пожаров, изменение климата.

**14. При заблаговременном оповещении о приближении цунами необходимо:**

- а) включить телевизор, радио, выслушать сообщения и рекомендации;
- б) открыть окна и двери нижних этажей;
- в) выйти из здания и направиться как можно ближе к побережью.

**15. Действие цунами не опасно:**

- а) в открытом океане;
- б) на равнинных побережьях;
- в) на побережьях с пологим берегом;
- г) в открытых бухтах и заливах.

**16. Если вы оказались в лесу, где возник пожар, то необходимо:**

- а) оставаться на месте до приезда пожарных;
- б) определить направление ветра и распространение огня быстро выходить из леса в наветренную сторону;
- в) определить направление ветра и распространение огня быстро выходить из леса в подветренную сторону.

**17. При движении по зараженной радиоактивными веществами местности необходимо:**

- а) периодически снимать средства индивидуальной защиты органов дыхания и кожи и отряхивать их от пыли, двигаться по высокой траве и кустарнику, принимать пищу и пить только при ясной безветренной погоде.
- б) находиться в средствах индивидуальной защиты, избегать движения по высокой траве и кустарнику, без надобности не садиться и не прикасаться к местным предметам, не принимать пищу, не пить, не курить, не поднимать пыль и не ставить вещи на землю;
- в) находиться в средствах индивидуальной защиты, периодически снимать их и отряхивать от пыли, двигаться по высокой траве и кустарнику, не принимать пищу, не курить, не поднимать пыль и не ставить вещи на землю.

**18. Наиболее сильной проникающей способностью обладает:**

- а) альфа-излучение
- б) бета-излучение;
- в) гамма-излучение.

**19. Проникающая радиация может вызвать:**

- а) лучевую болезнь;
- б) поражение центральной нервной системы.
- в) поражение опорно-двигательного аппарата.

**20. В случае оповещения об аварии с выбросом АХОВ последовательность ваших действий будут следующей:**

- а) включить радио, выслушать рекомендации, надеть средства защиты, закрыть окна, отключить газ, воду, электричество, взять необходимые вещи, документы и продукты питания, укрыться в убежище или покинуть район аварии;
- б) включить радио, выслушать рекомендации, надеть средства защиты, взять необходимые вещи, документы и продукты питания, укрыться в убежище или покинуть район аварии;
- в) надеть средства защиты, закрыть окна, отключить газ, воду, электричество, погасить огонь в печи, взять необходимые вещи, документы и продукты питания, укрыться в убежище или покинуть район аварии;

**21. Каковы будут ваши действия при аварии на химическом предприятии, если отсутствуют индивидуальные средства защиты, возможность укрытия в убежище и выхода из зоны аварии:**

- а) выключить радио, отойти от окон и дверей и загерметизировать жилище;
- б) включить радио, и прослушать информацию, закрыть окна и двери, входные двери завесить плотной тканью и загерметизировать жилище;
- в) включить радио, перенести ценные вещи в подвал или отдельную комнату и подавать сигнал о помощи.

**22. Выходить из зоны химического заражения следует:**

- а) перпендикулярно направлению ветра;
- б) по направлению ветра;
- в) навстречу потоку ветра.

**23. При герметизации помещений в случае аварий с выбросом АХОВ необходимо:**

- а) закрыть, заклеить и уплотнить подручными материалами двери и окна;
- б) закрыть входные двери и окна, заклеить вентиляционные отверстия, заложить дверные проемы влажной тканью, заклеить и уплотнить подручными материалами оконные проемы;
- в) закрыть, заклеить и уплотнить подручными материалами двери и окна; при этом ни в коем случае не заклеивать вентиляционные отверстия.

**24. Для приведения огнетушителя ОП-10 в действие необходимо:**

- а) поднести огнетушитель к очагу пожара, прочистить спрыск (отверстие), поднять рукоятку до отказа на  $180^0$ , перевернуть огнетушитель вверх дном, встряхнуть и направить струю на очаг загорания;
- б) поднести огнетушитель к очагу пожара, перевернуть огнетушитель вверх дном, не трогая рукоятку, встряхнуть и направить струю на очаг загорания;
- в) поднести огнетушитель к очагу пожара, поднять рукоятку до отказа на  $180^0$ , не переворачивая его вверх дном, встряхнуть и направить струю на очаг загорания;

**25. Для приведения в действие огнетушителя ОУ необходимо:**

- а) сорвать пломбу и выдернуть чеку, направить раструб на пламя и нажать на рычаг;
- б) прочистить раструб, нажать на рычаг и направить на пламя;
- в) нажать на рычаг, взяться за раструб рукой, направить на пламя и держать до прекращения горения.

**26. При работе с углекислотным огнетушителем ОУ не разрешается:**

- а) прикасаться к раструбу руками без защитных перчаток;
- б) прикасаться к баллону огнетушителя в резиновых перчатках;



в) при тушении электроустановок подводить раструб близко к пламени.

**27. К поражающим факторам взрыва относятся:**

- а) высокая температура и волна прорыва;
- б) осколочные поля и ударная волна;
- в) сильная загазованность местности.

**28. Как должен действовать пассажир, если автомобиль, в котором он ехал, упал в воду с моста и погружается на дно:**

- а) ухватиться за водителя и ждать пока он вытащит пассажира из автомобиля;
- б) сделать глубокий вдох, подождать пока автомобиль полностью наполнится водой, открыть дверь и выбить стекло, выбраться из автомобиля и плыть вверх;
- в) быстро избавиться от верхней одежды, сделать несколько вдохов и выдохов, при заполнении автомобиля водой на половину выбраться через дверь или разбить лобовое стекло, резко всплыть.

**29. Вы едете на заднем сиденье автомобиля один, в результате резкого торможения, автомобиль занесло, неизбежен удар о столб. Ваши действия:**

- а) не дожидаясь удара, попытаетесь открыть двери и выбраться из автомобиля;
- б) лечь на сиденье закрыть голову руками, после удара и остановки, если возможно, выбраться наружу, вызвать «скорую помощь» и ДПС, при необходимости начать оказание помощи потерпевшим;
- в) упереться руками в переднее сидение, а ногами в пол, подсказать водителю, что следует делать, после удара выбраться наружу, вызвать «скорую помощь» и ДПС.

**30. При столкновении движущегося автомобиля с неподвижным препятствием безопаснее удариться:**

- а) левым крылом;
- б) правым крылом;
- в) серединой бампера.

**31. Выберите наиболее лучшую точку опоры внутри движущегося трамвая, троллейбуса или автобуса:**

- а) горизонтальный поручень над головой;
- б) поручень спинки кресла;
- в) вертикальный поручень у дверей.

**32. Зонами опасности в метро являются:**

- а) турникеты на входе, эскалатор, перрон, вагон поезда
- б) вход в метро и выход из него, площадка перед эскалатором;
- в) вагон поезда, эскалатор, переходы с одной станции на другую.

**33.Вагон метрополитена, в котором вы едите, заполняется дымом. Ваши действия:**

- а) попытаться открыть двери вагона и форточки, чтобы поступал свежий воздух, а затем осторожно передвигаться ближе к выходу;
- б) по внутренней связи передать сообщение машинисту, найти под сиденьем в вагоне огнетушитель, сохранять спокойствие, при остановке поезда в тоннеле и открытии дверей не выходить на пути;
- в) сообщить машинисту о необходимости экстренной остановки поезда и быстро занять место у выхода, как только поезд остановится в тоннеле, немедленно покинуть аварийный вагон.

**34.Самые безопасные места в вагоне поезда – это:**

- а) места у окон в коридоре купейного вагона;
- б) полки купе, расположенные против движения поезда;
- в) полки купе, расположенные в сторону движения поезда.

**35.Какие вагоны поезда представляют наибольшую угрозу пассажирам при столкновении:**

- а) средние вагоны;
- б) первый и последний вагон;
- в) два предпоследних вагона.

**36.Назовите аварийные выходы в вагоне поезда:**

- а) открываемые окна в третьем и в шестом купе со стороны поперечных полок;
- б) окна в туалетах;
- в) переходы через тамбуры в соседние вагоны.

**37.В каких случаях нельзя скрывать стоп-кран и останавливать поезд даже в случаях крайней необходимости, например при пожаре:**

- а) когда поезд едет со скоростью более 50км/ч;
- б) на мосту, в тоннеле и других местах, где может осложниться эвакуация людей;
- в) в пределах санитарной зоны населенного пункта.

**38.При аварийной посадке самолета необходимо:**

- а) руки сложить на животе, согнуться и поджать ноги;
- б) надеть спасательный жилет, руками упереться в спинку переднего сиденья, а голову зажать между коленями;
- в) согнуться, наклонить голову как можно ниже и прикрыть ее руками, упереться ногами в спинку переднего сиденья.

**39.Действия пассажиров при пожаре на борту самолета:**

- а) немедленно наденете кислородную маску, защитите от ожогов тело и будьте ждать спасателей;
- б) защититесь от ожогов, закрыв открытые участки тела, пригнетесь и поползете к выходу на четвереньках, прикрыв рот и нос платком или элементами одежды, смоченными жидкостью; оказавшись за бортом, быстро отойдете от самолета;
- в) попросите бортпроводницу принести бутылку с минеральной водой, по спинкам кресла проберетесь к выходу, обливая себя водой на ходу, оказавшись за бортом, встанете около самолета на случай, если понадобится помощь.

**40. Самолет произвел вынужденную посадку на воду. Вам необходимо:**

- а) надеть спасательный жилет и надуть его, взять с собой или надеть теплую одежду, идти к выходу для посадки в спасательный плот;
- б) взять с собой спасательный жилет и теплую одежду, подойти к выходу, спуститься в спасательный плот, надеть теплую одежду и спасательный жилет;
- в) надеть и надуть спасательный жилет, взять запас продуктов, пройти в соседний салон и ждать помощи бортпроводницы.

**41. При нарушении герметичности в салоне самолета необходимо:**

- а) пристегнуть ремень безопасности и, закрыв голову руками, наклониться вперед;
- б) немедленно надеть кислородную маску, пристегнуть ремень безопасности и подготовиться к быстрому снижению;
- в) пристегнуть ремень безопасности, помочь пристегнуться соседям, надеть кислородную маску.

**42. Действия пассажира при прыжке в воду с терпящего бедствие судна:**

- а) закрыть лицо обеими руками, прыгнуть в воду ногами вниз прижатыми друг к другу, быстро отплыть от судна;
- б) вдохнуть и задержать дыхание, зажать рот рукой, прыгнуть в воду слегка согнув ноги, приводнившись, отплыть от судна;
- в) осмотреть место приводнения, вдохнуть и задержать дыхание, зажать рукой рот и нос, другой рукой оттянуть вниз спасательный жилет, прыгнуть в воду ногами вниз, слегка согнув их, приводнившись, отплыть от судна.

**43. Гидродинамические аварии – это:**

- а) аварии на химически опасных объектах, в результате которых может произойти заражение воды;
- б) аварии на гидродинамически опасных объектах, в результате которых могут произойти катастрофические затопления;

в) аварии на пожаро-, взрывоопасных объектах, в результате которых может произойти взрыв.

**44. Двери на путях эвакуации из производственного помещения должны открываться**

а) внутрь;

б) наружу;

в) быть раздвижными.

**45. Горение - это**

а) процесс окисления (химической реакции окислителя с веществом), сопровождающийся выделением тепла и пламени;

б) неконтролируемое горение, наносящее вред жизни и здоровью человека, интересам государства, сопровождающееся огнем, искрами, токсическими продуктами горения, дымом, повышенной температурой;

в) мгновенное горение с разложением горючего вещества.

**46. Пожар - это**

а) процесс окисления (химической реакции окислителя с веществом), сопровождающийся выделением тепла и пламени;

б) неконтролируемое горение, наносящее вред жизни и здоровью человека, интересам государства, сопровождающееся огнем, искрами, токсическими продуктами горения, дымом, повышенной температурой;

в) мгновенное горение с разложением горючего вещества.

**47. Взрыв - это**

а) процесс окисления (химической реакции окислителя с веществом), сопровождающийся выделением тепла и пламени;

б) неконтролируемое горение, наносящее вред жизни и здоровью человека, интересам государства, сопровождающееся огнем, искрами, токсическими продуктами горения, дымом, повышенной температурой;

в) мгновенное горение с разложением горючего вещества.

**48. Способы прекращения горения**

а) прекращение (уменьшение) доступа окислителя, уменьшение температуры в очаге, торможение скорости реакции и т.п.;

б) пожарные спасательные устройства, средства пожарной и пожарно-охранной сигнализации и др.;

в) вода, пена, инертные и негорючие газы и т.д.

**49. Средствами тушения пожара являются**

- а)прекращение (уменьшение) доступа окислителя, уменьшение температуры в очаге, торможение скорости реакции и т.п.;
- б)пожарные спасательные устройства, средства пожарной и пожарно-охранной сигнализации и др.;
- в)вода, пена, инертные и негорючие газы и т.д.

**50.Для тушения пожара в электроустановках, находящихся под напряжением, можно использовать**

- а)воду;
- б)огнетушитель химически-пенный;
- в)огнетушитель углекислотный.

**51.Для вызова подразделений пожарной охраны необходимо позвонить**

- а)01;
- б)02;
- в)93;
- г)112.

**52.Поражающие фактора пожара:**

- а)открытый огонь;
- б)интенсивное излучение гамма-лучей, поражающее людей;
- в)токсичные продукты горения, поражающие органы дыхания человека;
- г)разрушение зданий и поражение людей за счет смещения поверхностных слоев земли;
- д)образование облака зараженного воздуха

**53. Передача каких инфекций осуществляется воздушно – капельным или воздушно – пылевым путем:**

- а) кишечные инфекции;
- б) инфекции дыхательных путей;
- в) кровяные инфекции.

**54. Возбудитель каких инфекций передается через укусы кровососущих насекомых:**

- а) инфекции наружных покровов;
- б) кишечные инфекции;
- в) кровяные инфекции.

**55. Эпидемия-**

- а) это широкое распространение инфекционной болезни, значительно превышающие обычно регистрируемый на данной территории уровень заболеваемости;
- б) это не широкое распространение инфекционных заболеваний.

## *Задания в тестовой форме к темам 1.8*

### **1.Порядок действий при определении признаков клинической смерти:**

- а) убедиться в отсутствии сознания, реакции зрачка на свет, дыхания и пульса на сонной артерии;
- б) определить наличие отека нижних и верхних конечностей, реагирование зрачков глаз на свет, отсутствие речи у пострадавшего;
- в) убедиться в полной дыхательной активности, наличие у пострадавшего слуха, а также ушибов, травм головы или позвоночника;

### **2. При реанимационной помощи пострадавшему необходимо**

- а) положить пострадавшего на спину на мягкую поверхность, приступить к не прямому массажу сердца искусственной вентиляции легких;
- б) приступить к не прямому массажу сердца и искусственной вентиляции легких;
- в) положить пострадавшего на спину на жесткую поверхность и приступить к непрямому массажу сердца и искусственной вентиляции легких.

### **3. Ваши действия при непрямом массаже сердца:**

- а) положить пострадавшего на твердую ровную поверхность, встать на колени с левой стороны от пострадавшего параллельной его продольной оси, на область сердца положить сразу две ладони при пальцы рук должны быть разжаты, поочередно надавливать на грудину с начала правой, потом левой ладонью;
- б) положить пострадавшего на кровать или на диван и встать от него с левой стороны, в точку проекции сердца на грудине положить ладони, давить на грудину руками с полусогнутыми пальцами поочередно и ритмично через каждые 2-3 секунды;
- в) положить пострадавшего на ровную твердую поверхность, стать на колени с левой стороны от пострадавшего параллельно его продольной оси; в точку проекции сердца на грудине положить ладони, пальцы должны быть приподняты, большие пальцы смотреть в разные стороны, давить на грудь только прямыми руками используя массу тела, ладони не отрывать от грудины пострадавшего, каждое следующее движение производить после того, как грудная клетка вернется в исходное положение;

### **4. Артериальное кровотечение возникает:**

- а) при повреждении какой-либо артерии в результате глубокого ранения;
- б) при поверхностном ранении в случае повреждения сосуда;
- в) при глубоком ранении в случае повреждения любого из сосудов.

### **5. Если кровь изливается на поверхность тела, то такое кровотечение называется:**

- а) открытым;
- б) наружным;

в) поверхностным.

**6. Максимальное время наложения жгута летом не более:**

а) 30 мин.;

б) 60 мин.;

в) 90 мин.;

г) 120 мин.

**7. Какую информацию необходимо указать в записке, прикрепляемой к кровоостанавливающему жгуту:**

а) Ф.И.О. пострадавшего;

б) дату и время получения ранения;

в) время наложения жгута (часы, минуты и секунды);

г) дату и точное время (часы и минуты).

**8. Признаками перелома являются:**

а) нарушение функций конечности, сильная боль при попытке движения ею, деформация и некоторая её укорочение, подвижность костей в необычном месте;

б) тошнота и рвота, нарушение функции конечности её деформация и подвижность;

в) временная потеря зрения и слуха, появление сильной боли при попытке движения конечностью.

**9. При открытом переломе прежде всего необходимо:**

а) дать обезболивающее средство;

б) провести иммобилизацию конечности в том положении, в котором она находится в момент повреждения;

в) на рану в области перелома наложить стерильную повязку;

г) остановить кровотечение.

**10. Какова последовательность оказания первой помощи при ушибах:**

а) на место ушиба положить тёплую грелку, обеспечить покой пострадавшему и доставить его в медицинское учреждение;

б) на место ушиба наложить холод, тугую повязку обеспечить покой пострадавшему, доставить в медицинское учреждение;

в) на место ушиба нанести йодную сетку, обеспечить покой пострадавшему и доставить в медицинское учреждение.

**11. При вывихе прежде всего необходимо:**

а) попытаться вправить сустав;

б) доставить пострадавшего в медицинское учреждение;

в) сделать тугую повязку;

г) дать пострадавшему обезболивающее средство.

**12. При ожоге необходимо:**

- а) срезать ножницами одежду, на поврежденную поверхность на 5-10 мин. наложить холод, здоровую кожу вокруг ожога продезинфицировать, на обожжённую поверхность наложить стерильную повязку и направить в медицинское учреждение;
- б) срезать ножницами одежду, поврежденную поверхность смазать йодом, а затем маслом, наложить стерильную повязку и направить пострадавшего в медицинское учреждение;
- в) не срезая ножницами одежды залить обожженную поверхность маслом, наложить стерильную повязку и направить пострадавшего в медицинское учреждение.

**13. При обморожении прежде всего необходимо:**

- а) согреть отмороженный участок тела и пострадавшего в целом;
- б) дать пострадавшему горячий чай или кофе;
- в) дать пострадавшему одну таблетку аспирина или анальгина;
- г) на отмороженный участок тела наложить стерильную повязку.

**14. Какова последовательность оказания первой помощи при обмороке:**

- а) пострадавшего уложить на спину с несколько откинутой назад головой, расстегнуть воротник и дать доступ свежего воздуха, обрызгать лицо холодной водой и предать ногам возвышенное положение;
- б) пострадавшего положить на живот, голову повернуть набок, расстегнуть воротник и дать доступ свежего воздуха, обрызгать лицо холодной водой и предать ногам возвышенное положение;
- в) пострадавшего уложить на спину с несколько откинутой назад головой, расстегнуть воротник дать доступ свежего воздуха, обрызгать лицо холодной водой и опустить ноги ниже уровня туловища.

**15. При оказании помощи пострадавшему от теплового или солнечного удара в первую очередь следует:**

- а) дать ему обильное питьё;
- б) вызвать «скорую помощь»;
- в) перенести его в прохладное место.

**16. Общие признаки острой кровопотери:**

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| а) бледная кожа;        | е) желтые кожа и склеры; |
| б) частый пульс         | ж) сухость во рту;       |
| в) холодный пот;        | з) пузыри на кожи;       |
| г) учащенное дыхание;   | и) жажда;                |
| д) нарастающая слабость | к) кожный зуд.           |



**17.Способы временной остановки кровотечения:**

- а) приподнятое положение конечностей;
- б) обработка краев раны спиртом;
- в) давящая повязка на область кровоточащей раны;
- г) тепло к ране;
- д) максимальное сгибание конечностей;
- е) пальцевое прижатие крупных сосудов к костям;
- ж) наложение жгута;
- з) холод к ране;
- и) промывание раны струей воды.

**18.Жгут накладывают:**

- а) при капиллярном кровотечении;
- б) при артериальном кровотечении;
- в) при венозном кровотечении.

**19.Мероприятия первой помощи при массивном наружном кровотечении:**

- а) измерение температуры тела;
- б) круговое сдавление конечности;
- в) антропометрия;
- г) тщательный осмотр места происшествия;
- д) бережная транспортировка пострадавшего в ближайшее лечебное учреждение.

**20.С чего необходимо начать оказывать первую медицинскую помощь?**

*(выберите правильные ответы и расположите их в порядке первостепенной значимости):*

- а) повернуть пострадавшего набок
- б) поднести к носу ватку с нашатырным спиртом
- в) определить в сознании ли пострадавший
- г) положить пострадавшего на спину и подложить под ноги валик
- д) определить наличие дыхания
- е) проверить реакцию зрачков на свет и наличие пульса на самой артерии

**21.Определяя наличие дыхания надо:(выберите все правильные ответы)**

- а) посмотреть на грудную клетку пострадавшего, одновременно положив на нее руки, определяя ее движение
- б) измерить артериальное давление
- в) определить частоту пульса
- г) наклониться ухом ко рту и носу пострадавшего

**22.Если пострадавший без сознания, и у него отсутствует дыхание, надо(выберите все правильные ответы):**

- а) поднести к носу ватку с нашатырным спиртом
- б) восстановить проходимость дыхательных путей
- в) сделать искусственную вентиляцию легких
- г) придать пострадавшему устойчивое боковое положение

**23.Если пульса на самой артерии нет, и реакции зрачков на свет нет, то нужно (выберите ответ):**

- а) измерить артериальное давление
- б) положить холод на голову
- в) приступить к сердечно-легочной реанимации

**24.Выберите правильный ответ: « Иммобилизация – это...»**

- а) призыв в ряды Вооруженных сил
- б) создание неподвижности конечности
- в) обособление в специально оборудованное помещение

**25.Выберите правильный ответ « Асфиксия – это ...»**

- а) Состояние, возникающее в результате резкого недостатка кислорода и накопления углекислого газа в организме
- б) Хроническое воспалительное заболевание суставов
- в) Состояние, наступающее вследствие повышения артериального давления

**26.Выберите правильный ответ « Отравление – это...»**

- а) Нарушение здоровья, возникающие при взаимодействии организма с поступающими в него вредными (ядовитыми) веществами
- б) Повреждение тканей организма под влиянием холода
- в) Избыточное скопление жидкости в тканях и полостях организма

**27.Выберите правильный ответ « Рана — это ...»**

- а) механическое повреждения тканей с нарушением целостности кожи и слизистых оболочек
- б) повреждение связочно-суставного аппарата, связанное с их перерастяжением
- в) заболевание, обусловленное недостатком витамина Д в организме

**28.Выберите правильный ответ: «Эпидемия – это...»**

- а) сложный биологический процесс взаимодействия патогенных микробов с организмом человека

- б) это одномоментное распространение какого-либо инфекционного заболевания в отдельной местности или стране, захватывающее большое количество населения
- в) специфическая защитная реакция организма

**29. Выберите правильный ответ : «Инфекция – это:**

- а) внедрение и размножение микроорганизмов в макроорганизме
- б) наука, изучающая строение и физиологию микроорганизмов
- в) совокупность процессов в организме, обеспечивающих невосприимчивость к патогенным агентам

**30. Выберите правильный ответ: « Иммунитет – это ...»**

- а) совокупность процессов в организме, направленных на защиту его от чужеродных агентов
- б) процесс распространения инфекционных болезней в человеческом коллективе
- в) сложный биологический процесс взаимодействия патогенных микробов с организмом человека

**Критерии оценивания результатов тестирования:**

50% правильных ответов – «удовлетворительно»;

70% правильных ответов – «хорошо»;

более 75% правильных ответов – «отлично».

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине  
«Деловое общение и профессиональная коммуникация»**

**Раздел 1. Теоретические основы и технологии делового общения и  
профессиональной коммуникации**

**Тема 1. Понятия «деловое общение» и «коммуникация» их значение.  
Типы, виды, функции, средства коммуникации**

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Особенности делового общения
2. Понятия «технология» и «специфика» в деловом общении
3. Взаимопонимание как основа и цель делового общения
4. Феномен формирования первого впечатления и его влияние на восприятие личности в процессе общения
5. Технология взаимопонимания в процессе делового общения
6. Эмпатия и аттракция в деловом общении
7. Способы воздействия деловых партнеров друг на друга
8. Виды и формы обмена информацией в процессе делового общения.
9. Генезис коммуникации. Коммуникации в природе и обществе.
10. Методологические основы исследования коммуникаций.

**Практико-ориентированные задания:**

**Задание 1.**

Обязательным условием делового контакта является культура речи. Культурная речь – это прежде всего правильная, грамотная речь и, кроме того, верный тон общения, манера разговора, точно подобранные слова. Чем больше словарный запас человека, тем лучше он владеет языком, легче выражает свои мысли и чувства, а также понимает себя и других.

Специалисты рекомендуют:

- следить за правильным употреблением слов, их произношением и ударением;
- не использовать обороты, содержащие лишние слова (например, «абсолютно новый» вместо «новый»);
- избегать от слов-«паразитов» («так сказать», «короче»);
- избегать заносчивости, категоричности и самонадеянности.

**Вопросы:**

1. Почему по речи судят об общей культуре человека?
2. В чём роль культуры речевого воздействия в обеспечении этичности делового общения?

**Тема 2. Коммуникативный процесс. Каналы  
коммуникации. Современные концепции коммуникаций**

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Коммуникации как процесс с обратной связью
2. Прохождение информации по элементам коммуникативной системы
3. Типология каналов коммуникаций.
4. Классическая парадигма коммуникации (Г. Лассуэл).

5. Понятия «информация», «социально-значимая информация», «каналы связи», «структура коммуникативного акта».
6. Теории идеологии коммуникации
7. Критические теории коммуникации
8. Концепция М. Маклюэна
9. Постмодернистский подход в теории коммуникации

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы структура процесса деловых коммуникаций, основные виды связей между элементами процесса коммуникаций?
2. Разработайте визуальную поддержку для пояснения типологии каналов деловых коммуникаций по различным основаниям.
3. Какими средствами и каналами коммуникаций вы пользуетесь в различных ситуациях — при общении в семье, во время лекции, на совещании, на отдыхе, во время экзаменов по различным учебным дисциплинам, при трудоустройстве, получении и выдаче рабочего задания и в других ситуациях? Почему, на ваш взгляд, вы и другие люди, в том числе преподаватели, избирают и предпочитают тот или иной вид коммуникаций?
4. Найдите в открытых источниках стенограммы или подробные описания проведения каких-либо переговоров и проведите анализ соблюдения при их подготовке и проведении обязательных этапов и процедур деловых коммуникаций. В качестве критерия оценки можете использовать обобщенную модель процесса деловых коммуникаций или иную модель, признанную вами подходящей. Попытайтесь оценить методом сравнения, какая из организаций проявила себя как лучший переговорщик.
5. Дайте оценку обобщенной модели процесса деловых коммуникаций и оцените трудоемкость и ресурсоемкость ее реализации в реальном бизнесе.
6. Какие средства электронной коммуникации вам известны, какими из них вы пользуетесь, каковы их достоинства и недостатки, как можно оценить эффективность коммуникаций, осуществляемых с их помощью?
7. Как вы представляете современный офис? Насколько офис, в котором вы работаете или который вам хорошо известен, соответствует этому представлению?

### **Тема 3. Препятствия и помехи в деловом общении**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Понятие и разновидности коммуникативных барьеров
2. Барьеры непонимания
3. Личностные барьеры
4. Культурные барьеры
5. Организационные барьеры
6. Социальные барьеры
7. Физические барьеры
8. Пути преодоления коммуникативных барьеров

#### **Практико-ориентированные задания:**

##### **Задание 1.**

Прочитайте выдержку из книги «Дело в кофе. Корпоративная культура Starbucks». Автор книги – Говард Бехард проработал на руководящих должностях в Starbucks 17 лет. Во многом благодаря ему компания вышла на международный уровень и выросла с 28 кофеен в 1989 г. до 17 000 в настоящее время.

## **Правда о сокращении штатов**

Когда я делал свои первые шаги в качестве руководителя, мне поручили провести сокращение штатов. Это был один из самых тяжелых моментов в моей пока еще короткой жизни менеджера, поэтому, можете себе представить, как я себя чувствовал, когда узнал, что кто-то из нашей команды случайно оставил на копировальном аппарате список сотрудников, подлежащих сокращению. Сам я даже не могу описать, на что это было похоже. Я сидел, совершенно убитый, и ругался про себя, повторяя, что не желаю иметь со всем этим ничего общего. Придумать, как выпутаться не удавалось. В таком состоянии меня застала помощница. Она подошла, посмотрела на меня и сказала: «Говард, только правда звучит правдоподобно». Это был верный совет — хотя проигнорировать ошибку и сделать вид, что ничего не произошло, казалось более простым решением. Я понял, что с чистой совестью могу сделать только одно — сказать правду, — и на следующее утро объявил общее собрание сотрудников компании. Мы сели перед залом, где собралось около 200 человек, и рассказали о состоянии бизнеса, о ситуации, с которой столкнулись, и о причинах, по которым считаем необходимым сокращение штатов. Зачем что-то утаивать? Раскрывая карты, мы все выигрывали и ничего не теряли. Этот простой, хотя и требовавший нервного напряжения шаг — переход на откровенность со всеми, кто работал в компании, — кардинально изменил общее восприятие сложившейся нелегкой ситуации. Что дала наша честность? Она улучшила взаимопонимание и, к моему удивлению, значительно уменьшила наши трудности. Люди больше не озирались в поисках призрака, они стали сотрудничать с нами. Я устраивал ежедневные брифинги и постоянно держал работников в курсе дела, что помогало им разобраться в своем отношении к происходящему. Люди способны справляться с проблемами лучше, чем мы предполагаем, но лишь при условии, что они могут верно судить о своем положении, а для этого им необходимо знать правду. Мы не могли отказаться от сокращения, но сотрудники чувствовали себя более подготовленными, поскольку мы честно и открыто сообщали им все, что касалось процесса. Грубая ошибка одного из коллег обернулась для меня исключительно важным уроком поведения в бизнесе и в жизни.

### **Ответьте на вопросы**

1. К какому виду общения с точки зрения используемой техники, его целей и особенностей личности можно отнести коммуникации, описанные в приведенном примере?
2. Какую функцию реализуют приведенные в ситуации коммуникации?
3. Какую информацию, с точки зрения проводимых ею изменений, доводил руководитель до работников в приведенной ситуации?

## **Задание 2.**

Прочитайте конкретную ситуацию и ответьте на поставленные к ней вопросы. Управляющий директор одной из компаний из сферы профессиональных услуг был искренне убежден в важности коммуникаций и заставлял своих старших менеджеров уделять им время. Бизнес компании был организован с помощью табелей отработанного времени, и коммуникации можно было отнести только в графу «Управление». Каждую неделю руководитель проекта проверял "расчетное время и делал выговор каждому менеджеру, у которого показатели превышали установленный минимум. Поскольку предполагалось, что сотрудники, не соблюдающие установленные правила, потеряют свою работу, то негласное послание старшим менеджерам выглядело следующим образом: «Внутренние коммуникации очень важны, но, если я застану вас за этим занятием, вы уволены».

### **Ответьте на вопросы**

1. Чем, по вашему мнению, объясняется такое поведение руководителя?
2. Какая преграда коммуникации имеет место в данном случае?
3. Можно ли изменить сложившуюся ситуацию?"

## **Раздел 2. Типология делового общения и профессиональной коммуникации**

### **Тема 4. Деловая переписка**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Деловое письмо, особенности оформления
2. Реквизиты делового письма
3. Бланк письма и оформление
4. Общие правила написания делового письма
5. Особенности обращения к адресату
6. Этика делового письма

#### **Практико-ориентированные задания:**

##### **Задание 1.**

Разработайте угловой бланк простого делового письма вашей компании с обязательными для бланка реквизитами. Составьте текст.

##### **Задание 2.**

Расположите на бланке следующие реквизиты: заголовок, подпись, отметка об исполнителе.

##### **Задание 3.**

Предложите бланк коммерческого письма с обязательными для бланка реквизитами.

##### **Задание 4.**

Составьте текст письма. Поместите под текстом отметку о наличии приложений с указанием об отправке Договора на поставку товара.

##### **Задание 5.**

Напишите приказ об увольнении главного инженера Петрова И.В. по собственному желанию на основании его заявления.

##### **Задание 6.**

Составьте докладную записку об установке кондиционеров на имя Генерального директора предприятия.

##### **Задание 7.**

Напишите письмо-просьбу по следующим условиям. Покупатель разговаривал с продавцом на недавно закончившейся выставке, покупатель просит продавца — компанию «Неоарт» — прислать каталог новой продукции на будущий год.

В письме отразите следующую информацию:

- название выставки;
- дату разговора.

При составлении письма укажите:

- соответствующий заголовок;
- формулу приветствия, уместную при обращении к уже известному вам человеку;
- речевую формулу, выражающую надежду на взаимовыгодное сотрудничество.

### **Задание 8.**

Деловым этикетом предусматривается обязательный ответ на предложение даже в том случае, когда вы не можете его принять. Подготовьте ответ, выражающий принципиальное согласие с условиями Предложения.

### **Задание 9.**

Подготовьте письмо, в котором сообщается о невозможности принятия Предложения.

### **Задание 10.**

Подготовьте письма с альтернативными предложениями в случаях, когда вы хотите изменить:

- а) цену на товар;
- б) условия платежа;
- в) условия поставки.

### **Задание 11.**

При составлении Рекламации следует обращать внимание:

- на суть претензии (задержка, ненадлежащее качество и др.);
- обоснованность претензии (ссылки на договоры, акты и др.);
- материальный и другие ущербы, понесенные вами;
- действия партнера по претензии;
- ваши действия, если претензия не будет удовлетворена.

Напишите Рекламацию:

- в связи с нарушением сроков поставки;
- по поводу несоблюдения условий поставки."

## **Тема 5. Деловые беседы и совещания**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Сущность деловой беседы
2. Структура деловой беседы.
3. Критика в деловой беседе: предпосылки, типы реакций, особенности поведения
4. Отказ в деловой беседе: техники вежливого отказа
5. Психологические приемы расположения к себе собеседника
6. Методы убеждения собеседника
7. Типы деловых совещаний, подготовка к ним, правила поведения на совещании, анализ проведенного совещания

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1.**

Представьте, пожалуйста, потенциальному клиенту.

1. Вы сотрудник фирмы «Феникс», ответственный за консультирование редакторов издательств, выпускающих учебную и научную литературу.
2. Вы сотрудник фирмы «Крона», которая специализируется на программных продуктах для деревообрабатывающих станков. По специальности вы инженер по деревообработке.

#### **Задание 2.**

Оцените фразы с помощью следующих выводов: СО — собственное обесценивание; ОП — обесценивание партнера; НМС — негативные мыслительные стереотипы, под воздействием которых возникают неприятные чувства, и т.д.



1. Не хочу вас больше задерживать.
2. У меня как раз было немного времени.
3. «Я не помешал?»; «Не буду вам больше мешать».
4. Я тороплюсь, потому что после вас у меня назначена еще одна важная встреча.
5. Вы не уделите мне несколько минут?
6. Я должен вам сегодня...
7. Мне поручено вам сообщить...
8. Вам по-прежнему нездоровится?
9. Надеюсь, сегодня вы не будете так торопиться, как в прошлый раз.
10. Вам должен был, собственно, позвонить руководитель нашего от дела, но ему некогда, он очень занят.
11. Я замещаю г-на Х. У него сегодня важные дела, и он решил, что на ваши вопросы смогу ответить и я.
12. Я вам это докажу.

### **Задание 3.**

Оцените приведенные высказывания. Приведите позитивные формы.

1. Не забудь рассчитать свое время и приготовить материал к понедельнику!
2. Мы не сможем выполнить ваш заказ, пока вы не уточните детали.
3. Вы не указали условий поставки.
4. Вы не представили нам всей нужной информации.

### **Задание 4.**

Продумайте подходящее вступление к следующим ситуациям. Разыграйте сценарий деловой беседы.

1. Потенциальный клиент планирует начать работу над новым проектом. Вам стало об этом известно. Вы видите в такой ситуации реальные возможности для продажи своего продукта и посещаете этого клиента.
2. Руководство компании N начало реорганизацию отдела обслуживания. Вы продаете соответствующие компьютерные программы.
3. Сеть химчисток предлагает очень дорогие услуги, что сокращает количество клиентов. Руководство пытается найти пути снижения цен. Вы продаете технику для химчисток.
4. Вы продали определенную систему. Стоимость технического обслуживания кажется руководителю отдела снабжения фирмы клиента слишком высокой. Вы посещаете руководителя информационного отдела, чтобы убедить его в выгоде заключения договора о комплексном обслуживании.

### **Задание 5.**

Разыграйте с партнером ситуацию, в которой один из вас новичок, а другой — опытный работник, которому поручили познакомить нового работника с его обязанностями. Постарайтесь, чтобы он не почувствовал себя чужим в сложившемся коллективе. Как ему корректно помочь, не навязываясь и не демонстрируя превосходства? Что нужно сказать обязательно, а что является малозначимым?

По окончании диалога проанализируйте свои позиции в этом диалоге, отметьте, какие приемы были наиболее удачными, а что делать не следовало. Обсудите это со всей группой, чтобы увидеть различные модели поведения в подобной ситуации.

## **Тема 6. Деловые переговоры**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Деловые переговоры и их роль в управлении организацией

2. Переговоры и психология конфликта
3. Способы ведения переговоров
4. Психологическая подготовка к переговорам

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какова роль переговоров в управлении организацией?
2. Каковы особенности деловых переговоров, отличающие их от других видов коммуникации?
3. Какова специфическая функция переговоров?
4. Какой метод ведения переговоров считается наиболее действенным и эффективным?
5. Почему к переговорам необходимо готовиться?
6. Какая существует взаимосвязь между ведением переговоров и разрешением конфликтов?
7. Каковы принципы Гарвардского метода?
8. Что нужно сделать, готовясь к проведению переговоров?
9. Какое значение имеет психологическая подготовка к переговорам?

#### **Практико-ориентированные задания:**

##### **Ситуация 1**

Вы представитель компании по производству промышленных товаров. Вам поручено заключить сделку с другой фирмой на поставку сырья. Ваша задача – распределить в группе роли президента компании, юриста, финансиста, специалистов по снабжению и сбыту, и придумать весь сценарий проведения переговоров с противоположной стороной. Решите, какого рода мероприятия необходимы на первом этапе, что необходимо сделать в процессе проведения переговоров. Определите, кто будет играть основную роль, а кто второстепенную. Тщательно продумайте тактику, попробуйте спрогнозировать, какие тактические приемы будут использовать представители другой фирмы.

##### **Ситуация 2**

Примените в переговорах стратегию «выигрыш — выигрыш». Главной особенностью переговоров «выигрыш — выигрыш» является умение проявлять искренний интерес к своему «оппоненту», а именно: к его ценностям, позиции, убеждениям, его собственному видению ситуации и достижения результата.

Помните:

1. Следует точно задавать вопросы, слушать и слышать ответы, а затем структурировать всю информацию.
2. Нужно больше спрашивать и интересоваться, прежде чем высказываться.
3. Переформировывайте ограничения и возражения, сначала собственные, а затем — партнера. Например, вы думаете, что это трудная ситуация, а скорее всего — это шанс для успешного прорыва на более качественный уровень!
4. Постарайтесь узнать, чего на самом деле хочет человек (выясните его позитивное намерение), предлагая какую-нибудь идею или проект. Особенно тогда, когда его идеи противоположны вашим и он конфликтует. И затем задайте вопрос: «Как можно реализовать намерения другими способами?» Поищите 3—4 совместных варианта, тогда в системе «решение» появится настоящий выбор. Помните, что все ограничения не во внешнем мире и действиях, а в способе нашего мышления!
5. Развивайте способность принимать точку зрения другого человека. Для этого иногда имеет смысл всего лишь «пожить» с противоположной идеей.

## **Деловая игра: «Переговорный процесс»**

### **Сценарий игры**

1. Группа делится на две команды, которые представляют две фирмы.
2. В каждой команде выбирается руководитель делегации от фирмы.
3. Обеим командам зачитываются ситуация для анализа и условия игры.
4. Каждый руководитель делегации получает в письменном виде обязательные требования от руководства фирмы, интересы которой он должен представлять во время переговоров.
5. Каждый руководитель делегации, посоветовавшись с командой, определяет роли остальных членов делегации (финансовый директор, маркетолог, юрист, аналитик, экономист, директор по производству и т.д.).
6. Каждому члену делегации раздаются бейджи с указанием должности каждого и фамилии.
7. Командам дается по 15 минут для ознакомления с условиями задания и выработки командной стратегии. При этом команды садятся и обсуждают раздельно друг от друга.
8. Далее делегации приглашаются за заранее подготовленный стол переговоров.
9. Переговоры начинаются с приветствия и представления членов делегаций друг другу.
10. В случае необходимости руководители делегаций имеют право взять тайм-аут для дополнительной консультации с членами команды не более 10 минут. В этом случае объявляется следующий раунд переговоров.
11. Командам дается максимум 30 минут непосредственно для обсуждения условий и достижения согласия при соблюдении каждой командой интересов своих фирм.
12. Переговоры считаются успешными при условии заключения контракта между сторонами. В противном случае переговоры считаются неэффективными.

### **Ситуация для анализа**

Компания «Аэрофлот» решила пополнить парк новыми самолетами средне магистрального класса. Путем анализа основных производителей в качестве партнера решено выбрать компанию «Боинг». Аэрофлот выходит с предложением к представителям «Боинг» о проведении переговоров по поставке самолетов, в ходе которых представителям фирм необходимо договориться о цене, условиях и сроках поставки самолетов. При этом, каждая из сторон должна соблюсти свои собственные интересы.

#### **Интересы компании «Аэрофлот» (только для команды «Аэрофлота»).**

Компания решила открыть новые маршруты перелетов. В связи с этим решено закупить 10 средне магистральных самолетов - Boeing-737-800. Половина этих самолетов должна быть поставлена в течение первых 6 месяцев, а остальные в течение следующих 6 месяцев. В распоряжении руководства имеется 450 млн. долл. свободных финансовых средств. Краткосрочная дебиторская задолженность предприятия на текущий момент составляет 600 млн. долл., а краткосрочная кредиторская задолженность 310 млн. долл.

#### **Интересы компании «Боинг» (только для команды «Боинга»).**

В ангарах компании имеются готовые к реализации 6 средне магистральных Boeing-737-800 и 3 дальне магистральных Boeing-767-300ER. Стоимость средне магистрального самолета составляет 80 млн. долл., а дальне магистрального 160 млн. долл. Свободные производственные мощности компании позволяют произвести 4 средне магистральных и 3 дальне магистральных самолета в течение года. При заказе партии 5 и более самолетов, компания может предоставить скидку до 10%.

## **Тема 7. Выступление перед аудиторией**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Особенности публичной коммуникации
2. Психологические особенности массовой аудитории и инструменты воздействия
3. Типы аудитории
4. Каналы восприятия и каналы воздействия. Обратная связь во время выступления
5. Подготовка выступления

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы особенности выступления перед аудиторией по сравнению с межличностной коммуникацией?
2. Какие можно выделить этапы выступления перед аудиторией, на которые следует обратить внимание?
3. Что должно быть сделано при вхождении в контакт с аудиторией?
4. Какими приемами можно привлечь внимание аудитории?
5. Какие существуют основные подходы подачи материала?
6. Какие вы знаете приемы управления вниманием аудитории?
7. Как следует готовиться к выступлению в аудитории?
8. Нужно ли выступающему волноваться?
9. Что нужно для правильного настроя на успешное выступление?"

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Кейс 1.**

Изучите конкретную ситуацию, подготовьте выступление и ответьте на вопросы.

Представьте, что Вам предстоит провести занятие на курсах повышения квалификации. Тема: «Проведение деловых переговоров». В качестве слушателей могут оказаться как люди, уже знакомые с изучаемой темой и ставящие себе целью узнать все нововведения в этой области, так и люди, впервые изучающие данную тему и ставящие себе цель — изучить все важные моменты с самого начала и потренироваться в ведении трудных переговоров.

Подготовьте зачин и несколько фраз (4—5) ознакомительной лекции так, чтобы решались следующие задачи:

- 1) вхождение в контакт и выстраивание мостика к основной теме;
- 2) анализ аудитории, на основании которого будет осуществляться отзеркаливание;
- 3) выбор подхода к ведению выступления на основе результата анализа и его реализация на примере одного тезиса из темы «деловые переговоры».

Возможно одновременное решение нескольких задач, например, для вхождения в контакт подойдет вопрос к аудитории и для проведения анализа тоже нужен, как минимум, один вопрос. Возможно, решение этих задач кто-то из студентов бакалавриата объединит.

Выступите с подготовленным материалом перед учебной аудиторией. Затем обоснуйте ваш выбор подхода к изложению, ответив на вопросы в конце упражнения.

После выполнения упражнения преподаватель оценивает двумя отдельными оценками вхождение в контакт и ведение выступления с учетом выбранного подхода. Дополнительно оцениваются ответы на вопросы. Можно предложить слушающим поучаствовать в проведении оценки, при этом обязательна аргументация для обоснования ее справедливости.

### **Ответьте на вопросы**

1. Какие приемы были представлены? Какой выбран подход?
2. Чем, по вашему мнению, объясняется выбор данного подхода?
3. Достигался ли раппорт во время выступления? Каковы его признаки?

## **Тема 8. Презентации: их место и роль в управленческой коммуникации**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Понятие и виды презентаций
2. Основные принципы подготовки презентаций
3. Подготовка текстовых слайдов
4. Презентация с использованием слайдов

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое презентация и какова ее роль в деловых коммуникациях?
2. Какие существуют виды презентаций?
3. Каковы основные принципы подготовки электронных и настольных презентаций?
4. Из каких разделов обычно состоит презентация на основе слайд-шоу?
5. Каковы требования, предъявляемые к оформлению слайдов?
6. Какие существуют основные правила создания текстового слайда?
7. Каковы особенности выступления перед аудиторией в сопровождении электронной презентации?

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Кейс 1**

Создайте текст слайда, сопровождающего следующий фрагмент выступления начальника службы управления персоналом ЗАО «Машхолдинг».

«Основными целями запуска проекта формирования кадрового резерва в ЗАО «Машхолдинг» являются.

Достижение следующего соотношения по заполнению новых и освободившихся вакансий: 80% — участниками программы кадрового резерва, 20% — кандидатами, пришедшими в компанию со стороны.

Создание системы поддержания такого соотношения, включая проведение ежегодных мероприятий по повышению квалификации сотрудников-резервистов (согласно индивидуальным программам развития) и ежегодного набора новых перспективных специалистов холдинга в программу кадрового резерва (согласно утвержденному заранее необходимому количеству резервистов по каждой из должностей)».

#### **Кейс 2**

Скорректируйте текст слайда согласно приведенным в данной главе рекомендациям.

##### **Учебный центр**

Самостоятельно планирует свою деятельность.

Заключает договоры.

Совершает сделки с юридическими и физическими лицами, в том числе, трудовые соглашения, контракты, договоры подряда совместной деятельности, аренды и др.

Реализует свои работы, услуги, продукцию по ценам и тарифам, установленным самостоятельно и на договорной основе.

Осуществляет расчеты по своим обязательствам с юридическими лицами в безналичном расчете и наличными деньгами в установленном порядке.

## **Тема 9. Современные формы деловых коммуникации**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Информационные потребности современного общества и технические возможности
2. Тенденции в развитии коммуникационных технологий
3. Интернет: особенности и возможности
4. Интранет и его роль во внутренних коммуникациях
5. Деловые коммуникации в цифровой среде

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы требования международного и государственного стандартов письменной деловой коммуникации?
2. В чем особенности письменных деловых коммуникаций?
3. Что понимают под управленческими документами?
4. Каковы основные признаки внутриведомственной документации?
5. В чем специфика деловой корреспонденции?
6. Каковы основные признаки деловых писем?
7. Охарактеризуйте коммерческую корреспонденцию.
8. Каковы основные особенности претензионной переписки?
9. В чем особенности современных коммуникационных систем и документооборота?

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1.**

Прочитайте главу из книги «Нетикет».

#### ***Нетикет — это этикет в сети.***

Первое правило:

Помните, что Вы говорите с человеком.

Золотое правило, которому учили Вас еще в детском саду, а? Не делай другим то, что не хочешь получить от них сам. Поставьте себя на место человека, с которым говорите. Отстаивайте свою точку зрения, но не оскорбляйте окружающих.

В киберпространстве говорят: помните, что Вы говорите с человеком.

Когда вы используете телекоммуникации, то имеете дело с экраном компьютера. Вы не можете жестиковать, изменять тон, выражение Вашего лица не играет никакой роли. Слова, только слова — это все, что видит Ваш собеседник.

Когда вы ведете разговор — по электронной почте или в конференции — можно очень легко ошибиться в толковании слов Вашего собеседника. И, к сожалению, забыть о том, что Ваш адресат тоже человек со своими чувствами и привычками.

Это парадокс Компьютерные сети знакомят друг с другом людей, которые никогда бы не встретились в реальной жизни. Но в виртуальном пространстве Вы ощущаете в адресатах меньше человечности, чем в реальной жизни. Представьте автолюбителя на улице, который проклинает других водителей, делает неприличные жесты, вообще ведет себя как дикарь. Обычное дело, верно? Люди, обменивающиеся сообщениями по электронной почте часто похожи на таких автолюбителей. Многие из них никогда бы не позволили себе этого с глазу на глаз. Но присутствие «посредника» — компьютера, считают они, допускает такое поведение.

Netiquette утверждает: нет. Конечно, Вы используете сеть для свободного самовыражения. Вы знакомитесь с новыми словами и посещаете незнакомые миры.

Однако не забывайте о главном принципе сетевого этикета: всюду в Сети находятся реальные люди.

Сказали бы Вы это ему в лицо?

Писатель и евангелист Гай Кавасаки (Guy Kawasaki) рассказывает, что получил электронное письмо от человека, с которым даже не был знаком. Этот парень заявил что, Гай никудышный писатель и не может сказать ничего интересного.

Грубо, правда? К сожалению, такие случаи то и дело повторяются в Сети.

Может быть, виной сама возможность послать письмо непосредственно такому известному писателю, как Гай. А может быть, дело в том, что Вы не видите кислого лица адресата, когда он читает ваши язвительные слова. Как бы то ни было, такие случаи в Сети — обычное дело.

Гай предлагает полезный тест для тех, кто намеревается послать электронную почту кому-либо. Спросите себя: «А сказал (-а) бы я то же самое ему/ей в лицо?» Если Вы сомневаетесь, еще раз проверьте Ваш текст. Повторяйте до тех пор, пока не сможете твердо сказать: «Да».

Конечно, бывают случаи, когда Вы абсолютно уверены, что надо сказать человеку грубость. Тут наша книга не поможет. Поищите среди старых школьных учебников пособие по этикету.

И еще одна причина, по которой следует быть вежливым в Сети.

Когда Вы связываетесь с кем-либо в киберпространстве, помните, что Ваши слова фиксируются. Возможно, они сохранятся там, куда Вы уже не сможете добраться. Иными словами, есть шанс, что они еще вернутся и навредят Вам.

Помните историю с Оливером Нортон? Он тоже использовал электронную почту и свято верил в непогрешимость сети Белого Дома — PROFS. Норт аккуратно уничтожал все сомнительные сообщения, которые получал или отправлял. Однако он не подозревал, что где-то в недрах Белого Дома технический персонал так же аккуратно делает резервные копии всего диска, на котором хранились и секретные файлы. Вот эти копии и стали свидетельством против полковника в судебном процессе.

Не надо быть преступником, чтобы соблюдать осторожность. Всякое сообщение, посланное Вами, может быть сохранено и переправлено кому-то еще. И у Вас нет никакой возможности повлиять на этот процесс.

### ***Ответьте на вопросы***

1. Как меняется поведение некоторых людей, когда они не видят своего собеседника?
2. Как можно выразить эмоции, если нет возможности жестиковать, изменять тон и выражение вашего лица не играет никакой роли?
3. Какие основные принципы следует соблюдать при электронной переписке?
4. Что вы знаете о золотом правиле нравственности?

## **Тема 10. Основы этики делового общения**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Виды этических норм и правил, особенности индивидуальной этики
2. Этика бизнеса
3. Имидж организации
4. Профессиональная этика
5. Понятие, форма и эффективность критики.
6. Этика вынесения порицания подчиненному: поддерживающие коммуникации.
7. Национальная специфика и ее влияние на деловые коммуникации.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое деловая этика?
2. Какова роль деловой этики в профессиональной деятельности?
3. Что входит в понятие «культура деловых коммуникаций»?

**Практико-ориентированные задания:**

**Кейс 1. Добро пожаловать на сайт компании «Отличник»!**

Представьте следующую ситуацию. Вы хотите получать повышенную стипендию, но не уверены, что сможете выполнить курсовую работу по экономике на «отлично».

Вам известно, что существует много фирм, которые предлагают услуги по написанию курсовой и дипломной работ. Реклама их услуг дается в Интернете.

*«Добро пожаловать на Интернет-ресурс Компании Отличник!»*

*Компания Отличник предоставляет оптимальную помощь студентам по индивидуальному написанию всех научных письменных работ, таких как: магистерская работа, дипломная работа (проект), курсовая работа, контрольная, задачи, эссе на заказ по экономическим, юридическим, финансовым, гуманитарным дисциплинам и ряду технических предметов для бакалавров, магистров и специалистов.*

*Для Вас работают высококвалифицированные специалисты, которые используют только актуальные источники информации и новейшую литературу. Выполняем все требования для прохождения плагиата.*

*Огромный опыт выполнения уникальных дипломных работ на заказ, курсовых на заказ и так же контрольных, рефератов, эссе по строгим стандартам вузов, положительные рекомендации, выполнение всех требований преподавателей, гарантирует высокую положительную оценку и защиту любой студенческой работы. Пишем в срок и на отлично!»*

*Еще более забавным выглядит следующее объявление в Интернете:*

*«Купите деловую этику/ [free-timer.ru](http://free-timer.ru)*

*Реклама [free-timer.ru](http://free-timer.ru) Адрес и телефон, м. Тверская*

*Курсовые, дипломы, рефераты по Вашей дисциплине. Офис, online. Звоните!»*

С юридической точки зрения деятельность подобных фирм не является противозаконной. Дайте оценку их деятельности с этической позиции.

В какой степени этична деятельность фирмы в целом?

В какой степени этична деятельность исполнителей заказов по написанию научных работ?

Этично ли обращаться за услугами подобного рода?

Можно ли ситуацию выполнения научной работы на заказ оценить, как этически напряженную?

Каким должен быть алгоритм выбора в этически напряженной ситуации?

**Кейс 2. «Коммерческая медицина».**

*Ситуация: больному, у которого тяжелое заболевание желудочно-кишечного тракта и вследствие этого резкая потеря веса, врач частной клиники Иван Петрович Сергиенко прописывает дорогие анаболические стероиды, при помощи которых в бодибилдинге наращивается мышечная масса. За лекарства, купленные по направлению врача в аптеке клиники, тот получает определенный процент. В данном случае назначение врачом анаболиков если не вредно, то бесполезно, поскольку больному нужно лечить желудочно-кишечный тракт, а не наращивать мышечную массу. Другой врач, Дмитрий Степанович Кузнецов, с которым у первого за время совместной работы сложились дружеские отношения, замечает, что подобные назначения делаются уже не первый раз. Совершенно очевидно, что сознательно нарушена клятва Гиппократова, и врач Сергиенко действовал в своих интересах, а не в интересах больного. Кузнецов находится в этически напряженной ситуации. Перед ним стоит проблема выбора линии поведения.*



Рассмотрите ситуацию с этической точки зрения и выберите, как поступить Кузнецову:

- 1) сделать вид, что ничего не заметил и промолчать, поскольку это его прямо не касается;
  - 2) сказать врачу о нарушении врачебной этики и недопустимости выписывания бесполезных дорогих лекарств;
  - 3) проинформировать заведующего отделением о довольно частом нарушении врачебной этики врачом, связанном с его коммерческими интересами;
  - 4) поставить вопрос об этичности поведения врача на пятиминутке.
- Свой ответ аргументируйте.

## **Тема 11. Этикет делового общения**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Деловой этикет
2. Имидж делового человека
3. Техники эффективного речевого общения

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какова главная особенность делового этикета?
2. Какие основные правила делового этикета вы знаете?
3. Что входит в понятие «деловой протокол»?
4. В чем состоит суть понятия «имидж делового человека»?
5. Какие вам известны психологические механизмы восприятия?
6. Какие существуют техники эффективного речевого общения?

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1.**

Знаете ли вы правила делового этикета? Проверьте свое знание служебного этикета, ответив на следующие вопросы. При затруднении обратитесь к справочной литературе по этикету

1. Должен ли руководитель, входя в служебное помещение, первым приветствовать сотрудников, невзирая на их служебный статус, будь то охранники или уборщицы?
2. Следует ли стучать в дверь кабинета руководителя, прежде чем войти?
3. Должен ли руководитель в своем кабинете вставать и выходить из-за стола, приветствуя посетителя?
4. Кто первым подает руку для рукопожатия — хозяин кабинета или посетитель? Какую роль играют в этой ситуации пол и возраст?
5. Можно ли подавать руку для рукопожатия через стол?
6. Можно ли посетителю сесть в кабинете руководителя, не дожидаясь приглашения?
7. Принято ли, даже в служебной обстановке, женщине, вошедшей в кабинет в качестве посетительницы, указывать конкретное место, куда она должна сесть?
8. Что может предложить хозяин кабинета посетителю в качестве угощения — чай, кофе, прохладительные напитки, бутерброды, пирожные?
9. Когда в кабинете находятся посетители мужского и женского пола, в каком порядке подается угощение?
10. Нужно ли вставать, когда руководитель входит в служебное помещение?
11. При представлении необходимо спросить предварительно разрешение на это у того, кому представляют, или же у того, кого представляют?
12. Можно ли представиться самому и как это сделать?
13. Вас представили руководителю. Можете ли вы сказать: «Очень приятно»?

14. Кто должен первым протянуть руку для рукопожатия — тот, кого представляют, или тот, кому представляют?

15. Во время служебного разговора: нельзя перебивать собеседника ни в коем случае; можно, извинившись, перебить собеседника только лишь, "если тот значительно отклонился от темы разговора; можно перебить собеседника, извинившись, если у вас возник вопрос.

16. Длительность телефонного разговора определяет позвонивший или тот, кому позвонили?

17. Кто должен первым закончить деловой телефонный разговор — руководитель в разговоре с подчиненным или же подчиненный в разговоре с руководителем?

18. Принимающий подарок должен: развернуть его, посмотреть и поблагодарить дарящего; поблагодарить дарящего и, не разворачивая подарка, отложить его в сторону.

### **Задание 2. «Телефонный разговор».**

Задание выполняется на семинарском занятии парой студентов: звонящий студент и отвечающий ему преподаватель.

Вы иногородний студент. Приближаются новогодние праздники, и вы хотите встретить Новый год с семьей, а для этого нужно досрочно сдать зачет по дисциплине «Деловая этика». Вы звоните преподавателю, чтобы договориться о досрочной сдаче зачета. При этом в течение семестра вы 2 раза пропустили лекции, а во время семинарских занятий не были достаточно активны.

Телефонный разговор проводится по следующей схеме.

1. Приветствие.
2. Представление.
3. Причина: объяснение цели звонка.
4. Проблема: обсуждение вопроса.
5. Проведение итогов обсуждения.
6. Признательность: выражение благодарности.
7. Прощание.

Продолжительность каждого этапа разговора (в секундах):

$P1 + P2 = 15$ ;  $P3 = 20$ ;  $P4 = 150$ ;  $P5 = 35$ ;  $P6 + P7 = 20$ .

Вопросы для обсуждения ситуации в группе:

1. Как прозвучало приветствие и представление?
2. С какой интонацией звонивший студент сообщил о цели звонка?
3. Сумел ли он убедить преподавателя о необходимости досрочной сдачи зачета?
4. Была ли достигнута конкретная договоренность?
5. Поблагодарил ли он преподавателя за согласие досрочно принять зачет?
6. Оставил ли звонивший студент приятное впечатление?

### **Задание 3. Неудачные фразы при телефонном общении.**

Объясните, почему приведенные фразы не стоит употреблять при разговоре по телефону.

Предложите свои варианты ответов.

1. Декан еще обедает и не может подойти к телефону. Что ему передать?
2. Я не знаю где бухгалтер. Оставьте свой телефон, я передам, чтобы она вам позвонила.
3. Преподаватель ушел сегодня почему-то рано. Может, ему что-то передать?
4. Преподаватель на семинаре. Нечего звонить в рабочее время.
5. У меня сейчас совещание. Звоните позже.
6. Менеджер по продажам уже ушел. Ничем не могу вам помочь.

## **Тема 12. Эффективность коммуникаций**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Критерии оценки эффективности коммуникаций
2. Факторы повышения эффективности коммуникаций
3. Принципы конструктивных коммуникаций
4. Коммуникативная личность
5. Обратная связь через невербальное общение

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие существуют подходы к определению эффективности коммуникаций?
2. Каковы критерии оценки эффективности деловых коммуникаций?
3. Какие вам известны факторы повышения эффективности коммуникаций?
4. Какие вам известны способы повышения эффективности коммуникаций?
5. Как определить критическую ситуацию, в которой необходимо применять принципы конструктивных коммуникаций?
6. Каковы принципы конструктивной коммуникации?
7. Какие существуют необходимые характеристики коммуникативной личности?
8. Для чего нужно знание невербального языка? По каким невербальным признакам можно узнать о несогласии с вами собеседника?

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1.**

Изучите практический пример «Как оценить эффективность коммуникаций» и ответьте на следующие вопросы.

1. Как можно оценить качество процессов обмена информацией, происходящих на описанном предприятии ради увеличения производительности?
2. Можно ли оценить эффективность всей совокупности коммуникационных актов, способствующих повышению производительности на данном предприятии? На данном производственном участке? Какой из подходов к определению эффективности можно применить в данной ситуации? Почему?
3. Какие показатели эффективности можно применить для оценки качества процессов обмена информацией, происходящих на данном предприятии для увеличения производительности?

#### **Как оценить эффективность коммуникаций**

На авиационном предприятии в США

разработал более эффективный способ раскроя листового металла для крыльев самолета. Он сообщает о своей идее непосредственному начальнику.

Изменение требует одобрения со стороны управляющего заводом или управляющего производственными операциями на более высоком уровне. Налицо ситуация, в которой нечто, возникшее на низшем уровне организации, должно подняться на самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни управления.

На любом из перечисленных выше уровней могло быть принято решение об отклонении новой идеи, причины могут быть как технологические, так и экономические.

Идея действительно была оценена как исключительно полезная, была принята к внедрению и за пять лет принесла организации экономию в 13,5 млн долл."

### **Тема 13. Управление коммуникациями**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Управление внутренними коммуникациями организации
2. Связи с общественностью как система коммуникаций

3. Коммуникации между организациями и властью

4. Коммуникации с инвесторами

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие задачи решает управление внутренними коммуникациями организации?
2. Какие системы внешних коммуникаций, важные для работы современных организаций, существуют?
3. Каким образом средствами PR формируется имидж организации?
4. Что такое целевая аудитория?
5. Какие стандартные тексты используют в PR-деятельности?
6. Какие задачи решают специалисты по связям с государственными структурами?
7. В чем отличие GR от лоббирования?
8. Каковы основные функции IR-отдела (IR – менеджера)?
9. Назовите основные инструменты коммуникации с инвесторами.

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1.**

Прочитайте выдержку из книги известного специалиста в области связей с общественностью Фрэнка Джефкинса. Приведите другие примеры приемов PR в современной жизни и деятельности различных организаций.

*Человечество всегда пыталось общаться и добиваться понимания. Еще до того как появились алфавиты, буквы и цифры, люди пользовались пиктограммами (примерами которых до сих пор являются китайские иероглифы). В пещерах первобытных людей, в которых они жили тысячи лет назад, можно увидеть настенные рисунки. Сообщения в виде картин располагаются и на таких древних строениях, как пирамиды, первые храмовые сооружения и пещеры в Зимбабве. Люди писали на глиняных табличках или на коже, пергаменте или папирусе.*

*Также можно утверждать, что священные книги основных мировых религий содержат в той или иной форме публич рилейнз, так как древние писцы именно с его помощью старались добиться понимания своих верований. Этот тип коммуникаций еще более древен, чем самые первые греческие или римские рекламные объявления, которые до нас дошли в виде обрывков, с сообщениями о продаже рабов или представлениях в Колизее.*

*Таким образом, у некоторых приемов публич рилейнз многовековая история. Сегодня в аэропортах мы можем различить авиакомпании по фирменной одежде их сотрудников и логотипам, а также униформе членов экипажа (пилотов, стюардов и стюардесс). Фирменный стиль каждой авиакомпании является четко выраженным и легко воспринимаемым. Мы можем отнести это к брендингу. Он объединяет такие элементы, как логотип, схема используемых цветов и их расположение относительно друг друга. Такой и должна быть коммуникация, поскольку позволяет нам видеть и сразу понимать, с кем мы имеем дело.*

*Однако эта идея настолько стара, что нам, возможно, потребовалось бы воспользоваться машиной времени и перенестись на много тысячелетий назад, чтобы обнаружить период, когда люди впервые начали всем этим пользоваться. Таким образом, публич рилейнз — такое же старое явление, как и сама цивилизация.*

#### **Задание 2.**

Прокомментируйте, почему именно эти, выделенные специалистом Андреем Мамонтовым слова, приведенные в книге «PR на 100%», наиболее точно характеризуют коммуникационную деятельность по связям с общественностью.

*Говорит Андрей Мамонтов:* «Я всегда испытывал затруднение, пытаюсь кратко объяснить то, чем я занимаюсь. Когда меня спрашивали: “Что такое PR?” — У меня в памяти сразу всплывала масса трудных для понимания слов и определений, совершенно непонятных человеку неподготовленному и далекому от маркетинга и связей с общественностью. В итоге люди из вежливости делали вид, что поняли меня, хотя по их интонациям и выражению лица я видел, что они с трудом пытаются “расшифровать” сказанное мной. Только проработав в PR семь лет, я нашел для себя простое и понятное описание связей с общественностью. Вот оно: **PR — это информировать, образовывать, вызывать доверие.** С моей точки зрения, это определение не только простыми словами формулирует то, чем занимается паблик рилейшнз, но и является руководством к тому, что и как должен делать хороший менеджер по PR, а главное — описывает этику поведения в профессии»

### Задание 3.

Прочитайте выдержку из статьи Тимоти Коллера «Истинные цели связей с инвесторами» и ответьте на вопрос: какие обстоятельства способствуют открытости коммуникаций с инвесторами, а какие препятствуют?

«Несмотря на то что после серии корпоративных скандалов и последовавших реформ в Соединенных Штатах и Европе наметилась тенденция к большей прозрачности, компании по-прежнему сами вольны решать, какую информацию раскрывать. Поэтому им необходимо сделать стратегический выбор: они либо действительно хотят сделать свою отрасль прозрачной, либо предоставляют лишь необходимый минимум информации.

В основном обязательному раскрытию подлежит малополезная информация самого общего характера. Гораздо более важной обычно оказывается информация, которую компании предоставляют по собственной инициативе, зачастую в ответ на прямые запросы инвесторов или по примеру лидера отрасли. Нефтяные компании, например, уже давно публикуют подробные отчеты о добыче и запасах углеводородного сырья по регионам, поскольку инвесторам особенно интересны эти данные. Фармацевтические компании подробно информируют о своих успехах на каждой стадии исследований и разработки продуктов. Однако в большинстве отраслей требования к прозрачности менее четкие, и менеджеры должны делать свой выбор самостоятельно.

...Вместе с тем излишняя открытость порой действительно играет на руку конкурентам компании, ее потребителям и поставщикам. Потребители, зная о прибыльности линейки продуктов, могут использовать эту информацию, чтобы выторговать более низкие цены. Но очень вероятно, что конкурентам, потребителям и поставщикам и так уже известно о вашем бизнесе гораздо больше, чем вы думаете. Кроме того, иногда большая прозрачность дает компаниям преимущество перед остальными. Например, конкуренты откажутся от дальнейшей борьбы, если компания оповестит рынок о создании новой технологии, которую другим участникам рынка будет сложно скопировать, нового продукта или производственного процесса, позволяющего ей уйти далеко вперед. Это, в свою очередь, приведет к росту котировок компании по сравнению с акциями конкурентов, что сделает ее еще более привлекательной в глазах потенциальных партнеров и ключевых сотрудников».

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Документационное обеспечение управления**

**Раздел 1 Основные вопросы документационного обеспечения управления**

**Тема 1 Организация и роль основ документационного обеспечения управления**

**Задания**

1. Определите организационные формы работы с документами.
2. Опишите структуру, задачи службы ДОУ, ее должностной и числовой состав.
3. Регламентация деятельности службы ДОУ в нормативных актах.
4. Определите требования, предъявляемые к инструкции по делопроизводству, Положению о службе ДОУ, Табелю унифицированных форм документов.
5. Выясните структуру Положения о службе ДОУ.
6. Выделите основные функции службы ДОУ.

**Практические задания:**

1. Составьте кроссворд из известных Вам терминов документообедения.
2. Составьте перечень и укажите функции документов по личному составу, используемых в кадровом делопроизводстве.

**Темы рефератов:**

1. Организация делопроизводства в кадровой службе.
2. Роль документационного обеспечения управления в современной организации.
3. Виды документов и их классификация.

**Практические задания:**

1. Составьте приказ об освобождении вас от работы в фирме «Орбита» в связи с переездом на новое местожительство.
2. Составьте приказ о переводе работника Петрова А.П. на работу внутри организации (выбор наименования и других реквизитов организации осуществляется студентом самостоятельно).
3. Составьте приказ об увольнении работника Петрова А.П. в связи с ликвидацией предприятия (выбор наименования и других реквизитов организации осуществляется студентом самостоятельно).

4. Петров М.М. выиграл конкурс методических разработок в учебном заведении, где он работал (выбор наименования и других реквизитов учебного заведения осуществляется студентом самостоятельно). Опишите порядок оформления поощрений для Петрова. Покажите, как оформить дисциплинарное взыскание за нарушение, совершенное им через полгода после поощрения.

5. Используя предложенную ситуацию, составьте и оформите приказ:

Директор ООО «Стрела», зарегистрированного в г. Тверь, В.М. Комаров 13 октября текущего года издал приказ о проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей на складе общества. Инвентаризация проводилась в связи с заключением договора с фирмой «Логистика» о полной реконструкции склада готовой продукции. Директор распорядился о создании комиссии под председательством заместителя директора Ю.И. Токарева с участием главного бухгалтера Т.Ф. Бородкиной и начальника хозяйственного отдела В.С. Данилова. Директор поручил к 20 октября представить на утверждение отчеты о состоянии складского учета (на 1 октября), об остатках товарно-материальных ценностей (по состоянию на 10 октября) и готовой продукции (по состоянию на 15 октября).

### **Деловая игра «Комплекс документов по учету персонала»**

*Цель занятия* – изучение состава учетных документов кадровой службы и требований к их оформлению.

В результате выполнения заданий студенты должны:

- знать виды документов по учету персонала;
- иметь представление об унифицированных формах учетных документов по персоналу;
- уметь составлять, оформлять и использовать учетные документы.

*Задание для деловой игры:*

1. Студентам разбиться на группы по 6 человек.
2. Выбрать среди студентов трудового инспектора.
3. В задачи группы входит:
  - а) распределить обязанности между руководителем организации, инспектором отдела кадров, руководителем структурного подразделения, работниками;
  - б) разработать и представить документы:
    - личную карточку работника (№ Т-2);
    - личную карточку государственного (муниципального) служащего (№ Т-2ГС (МС);
    - учетную карточку научного, научно-педагогического работника;
    - личное дело работника;
    - личный листок по учету кадров.
4. В задачи трудового инспектора входит:
  - проверка учетных кадровых документов.
  - оценка их на соответствие Трудовому кодексу Российской Федерации и выявление ошибок и недочетов.

### **Деловая игра «Оформление и ведение трудовых книжек»**

*Цель занятия* – изучение требований к оформлению трудовых книжек.

В результате выполнения заданий студенты должны:

- уметь заполнять сведения о работнике;
- уметь грамотно вносить изменения в трудовую книжку;
- уметь заполнять сведения о работе;
- уметь заполнять сведения о поощрениях.

*Задание для деловой игры:*

1. Студентам разбиться на группы по 5 человек.
2. Выбрать среди студентов трудового инспектора.
3. В задачи группы входит:
  - а) распределить обязанности между руководителем организации, инспектором отдела кадров, работниками;
  - б) разработать и представить документы:
    - титульный лист трудовой книжки;
    - внести изменения в титульный лист (изменение фамилии, изменение образования);
    - сделать запись в трудовой книжке о приеме работника на работу;
    - сделать запись в трудовой книжке о переводе работника на другую должность;
    - сделать запись в трудовой книжке об увольнении работника;
    - сделать запись в трудовой книжке о поощрении работника.
4. В задачи трудового инспектора входит:
  - проверка записей в трудовых книжках;
  - оценка их на соответствие Трудовому кодексу Российской Федерации и выявление ошибок и недочетов.

### **Тестовые задания:**

1. Укажите, какой документ обсуждается на собрании трудового коллектива:
  - а) должностная инструкция;
  - б) правила внутреннего трудового распорядка;
  - в) положение о структурном подразделении.
2. Укажите, какие кадровые документы утверждаются руководителем организации:
  - а) приказ о приеме на работу;
  - б) должностная инструкция;
  - в) штатное расписание;
  - г) положение о кадровой службе;
  - д) правила внутреннего трудового распорядка;
  - е) трудовой договор.
  - ж) коллективный договор



3. Документ, отражающий организацию работы предприятия, взаимные обязанности работников и администрации, вопросы приема, увольнения, предоставления отпуска, называется:

- а) правила внутреннего трудового распорядка;
- б) должностная инструкция;
- в) штатное расписание.

4. Из предложенного списка отметьте те документы, которые относятся к организационно-правовой документации кадровой службы:

- а) приказ по личному составу;
- б) должностная инструкция;
- в) график отпусков;
- г) трудовая книжка;
- д) положение о кадровой службе;
- е) правила внутреннего трудового распорядка;
- ж) трудовой договор.

5. Укажите, какие документы относятся к комплексу персональной документации:

- а) трудовая книжка;
- б) автобиография;
- в) личный листок по учету кадров;
- г) характеристика;
- д) резюме.

6. Укажите, что является основанием для издания приказа о приеме работника:

- а) трудовой договор, подписанный работником и работодателем и заверенный печатью;
- б) заявление работника;
- в) устное соглашение между работником и работодателем.

7. Укажите документы, имеющие унифицированную форму:

- а) структура и штатная численность;
- б) штатное расписание;
- в) личная карточка работника;
- г) личный листок по учету кадров.

8. Укажите, какой документ считается основным по учету персонала организации:

- а) трудовая книжка работника;
- б) личная карточка работника;
- в) личный листок по учету кадров;
- г) личное дело работника.

9. Укажите, кто заполняет личную карточку работника:  
а) работник;  
б) работник кадровой службы.
10. Законодательно установлено, что личное дело заводится:  
а) на государственных и муниципальных служащих;  
б) на всех работников организации;  
в) на рабочих и технический персонал, если они награждаются ценным подарком или им объявляется благодарность.
11. Укажите, что не подшивается в личное дело:  
а) трудовой договор;  
б) автобиография;  
в) личная карточка работника.
12. Укажите, из каких основных разделов состоит характеристика:  
а) персональные данные, цель трудоустройства, образование, опыт работы, дополнительная информация;  
б) анкетные данные, данные о трудовой деятельности, оценка деловых и личностных качеств, вывод с указанием назначения данного документа.
13. Укажите, какие из перечисленных документов заверяют печатью:  
а) автобиография;  
б) характеристика;  
в) резюме.
14. Документ, содержащий краткие сведения биографического характера, применяемый для сбора первоначальной информации претендентов на трудоустройство, называется:  
а) анкета;  
б) автобиография;  
в) резюме.
15. Укажите, текст какого документа имеет раздел «Цель»:  
а) автобиография; в) резюме;  
б) характеристика г) анкета.

## **Тема 2 Нормативно-методические основы документационного обеспечения управления**

### **Задания**

1. Изучите положения законодательных и нормативно–методических материалов, регламентирующих ведение делопроизводства. Оформите краткий конспект по направлениям: законодательное регулирование использования гербовой символики на бланках документов (эмблемы организации); правовые основы документирования трудовых отношений;

правовая регламентация комплектования, учета, хранения архивных документов; законодательные акты, содержащие нормы составления и оформления документов.

2. Перечислите нормативно–методические материалы, которые должна иметь каждая организация для разработки локальных актов, регламентирующих документационное обеспечение управления.

### **Задания в тестовой форме**

1. Унифицированные формы первичной учетной документации утверждаются:

- 1) указом Президента Российской Федерации;
- 2) Министерством труда и социального развития;
- 3) Госкомстатом (Росстатом);
- 4) Государственной Думой Российской Федерации.

2. Виды обращений граждан названы в Федеральном законе Российской Федерации:

- 1) «О порядке рассмотрения обращений граждан в Российской Федерации»;
- 2) «Об обращениях граждан Российской Федерации»;
- 3) «Об обжаловании в суде действий и решений»;
- 4) «О государственной гражданской службе».

3. Правовые основы стандартизации в Российской Федерации устанавливает Федеральный закон Российской Федерации:

- 1) «Об обязательном экземпляре документов»;
- 2) «О техническом регулировании»;
- 3) «О стандартизации»;
- 4) «О государственной тайне».

4. Для изучения делопроизводства важное значение имеют:

- 1) Гражданский кодекс Российской Федерации;
- 2) Трудовой кодекс Российской Федерации;
- 3) действующие законодательные и нормативные акты, регламентирующие отдельные аспекты делопроизводства;
- 4) все перечисленное.

5. Понятия «информатизация», «документированная информация» содержатся в:

- 1) ГОСТ Р 51141–98;
- 2) Федеральном законе Российской Федерации «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»;
- 3) Федеральном законе Российской Федерации «О персональных данных»;
- 4) Федеральном законе Российской Федерации «О коммерческой тайне».

6. Перечень документов, предъявляемых гражданином при поступлении на работу в организацию, дан в:

- 1) Трудовом кодексе Российской Федерации;

2) Федеральном законе Российской Федерации «О персональных данных»;

3) Федеральном законе Российской Федерации «Об акционерных обществах»;

4) Гражданском кодексе Российской Федерации.

7. Понятие «коммерческая тайна» дает Федеральный закон Российской Федерации «О коммерческой тайне» от:

1) 22 октября 2004 г. № 125-ФЗ;

2) 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ;

3) 27 июля 2006 г. № 96-ФЗ;

4) 10 января 2002 г. № 132-ФЗ.

8. Нормативно–методическая база ДОУ не включает:

1) энциклопедии, словари, сборники документов;

2) правовые акты, издаваемые высшими органами государственной власти и управления;

3) правовые акты, издаваемые федеральными органами исполнительной власти;

4) правовые акты, издаваемые органами законодательной и исполнительной власти субъекта Российской Федерации.

9. Форма трудовой книжки и вкладыша в нее утверждается:

1) постановлением Госкомстата от 5 января 2004 г.;

2) постановлением Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 10 октября 2003 г.;

3) постановлением Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2003 г.;

4) указом Президента Российской Федерации от 6 марта 1997 г.

10. ГОСТ Р 6.30–2003 устанавливает:

1) состав реквизитов;

2) требования к оформлению реквизитов;

3) требования к бланкам служебных документов;

4) все перечисленное верно.

11. Действующие в настоящее время унифицированные системы документации представлены в:

1) ОКПО;

2) ОКОГУ;

3) ОКУД;

4) ОКИН.

12. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих используется в редакции от:

1) 17 сентября 2007 г.;

2) 21 августа 1999 г.;

3) 30 сентября 2003 г.;

4) 23 мая 1988 г.

13. Типовое положение о службе ДОУ содержит:

1) ГОСТ Р 51141–98;

- 2) ГСДОУ;
  - 3) ГОСТ Р 6.30–2003;
  - 4) Основные правила работы архивов организаций.
14. Требования к номенклатуре дел устанавливает нормативный акт:
- 1) Основные правила работы архивов организаций;
  - 2) Перечень типовых управленческих документов с указанием сроков хранения;
  - 3) ГСДОУ;
  - 4) Основные правила работы государственных архивов.
15. Терминология в сфере ДОУ закреплена в:
- 1) ГОСТ Р 6.30–2003;
  - 2) ГОСТ Р 51141–98;
  - 3) ГОСТ Р 51511–2001;
  - 4) ГОСТ 7.0–1999.
16. Управление документацией регламентирует:
- 1) ГОСТ Р 6.30;
  - 2) ГОСТ Р 51141;
  - 3) ГОСТ Р ИСО 15489-1;
  - 4) ГОСТ 17914.
17. Федеральный закон «О техническом регулировании» называет документы по стандартизации:
- 1) национальные стандарты;
  - 2) общероссийские классификаторы;
  - 3) нормативные акты по стандартизации и стандарты предприятий;
  - 4) все перечисленные документы.
18. Сроки хранения документов регламентируются:
- 1) ГСДОУ;
  - 2) перечнями документов с указанием сроков хранения;
  - 3) Основными правилами работы архивов организаций;
  - 4) практикой.
19. Определение «электронный документ» дано в:
- 1) Федеральном законе Российской Федерации «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»;
  - 2) Федеральном законе Российской Федерации «Об электронно-цифровой подписи»;
  - 3) Кратком словаре видов и разновидностей документов;
  - 4) ГОСТ Р 51141–98.
20. Требования к оформлению почтового адреса регулируют:
- 1) Правила оказания услуг почтовой связи;
  - 2) Правила делопроизводства;
  - 3) ГСДОУ;
  - 4) Федеральный закон Российской Федерации «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
21. Документоведение — это дисциплина, изучающая:
- 1) закономерности образования документов;

- 2) способы создания и оформления документов;
  - 3) становление и развитие системы документации;
  - 4) все перечисленное верно.
22. Под документированием не понимаются:
- 1) процессы создания документов;
  - 2) порядок оформления документов;
  - 3) технологии работы с документами;
  - 4) визирование документов.
23. Выделите общие функции документа:
- 1) информационная, социальная, культурная, коммуникативная;
  - 2) исторического источника, учета, правовая, управленческая;
  - 3) историческая, правовая, информационная;
  - 4) социальная, учета, культурная, исторического источника.
24. Предмет делопроизводства — это:
- 1) создание и оформление документов;
  - 2) прием, распределение, систематизация;
  - 3) контроль за исполнением документов, справочная работа;
  - 4) все перечисленное.
25. Предмет документоведения — это:
- 1) делопроизводство;
  - 2) теоретическое обоснование документационных процессов;
  - 3) документационные технологии;
  - 4) нет правильного ответа.

## **Раздел 2 Организационные аспекты работы с управленческими документами**

### **Тема 3 Подготовка управленческих документов и общие правила их оформления**

#### **Задания**

**Задание 1.** Оформите ответное письмо.

Открытое акционерное общество «Райпо»

Ул. Центральная, д. 14, г. Воронеж, 456789

р/с 78900987654321234567 в банке «Российский кредит»

к/с N2 89765689456534543212, БИК 456321908

23.04.2014 N2 45

На N2 01/56 от 06.04.2014

Техническому директору 000 «Формула»

По вашей просьбе направляем вам прайс-листы на цены комплектов торгового оборудования, а также новые рекламные проспекты. При положительном решении вопроса о закупке торгового оборудования соответствующие документы должны быть направлены начальнику отдела сбыта Игнатову В. П.

Начальник отдела маркетинга И. И. Руденко.

**Задание 2.** Оформите служебное письмо.

Издательский дом «Жизнь»

123456, Москва, БольшойПереяславский пер., д.12. Тел. (495) 987-45-89

Факс (495)456-34-56 р/с N2 8967546 в Октябрьском отделении АБ «Москва»

Председателю комитета по образованию администрации Тюменской области г-ну Соловьеву В.Г.

Сообщаем, что издательский дом «Жизнь» согласно Вашей заявке спецификации готов поставить учебную литературу по программе среднего полного общего образования на сумму в 1,5 (полтора) миллиона рублей. В связи с этим просим Вас заключить договор на выполнение взаимозачетов по реализации бензина с нефтяной компанией «Интер Плюс», имеющей лицензию на реализацию бензина.

Приложение: договор на 8 л. в 1 экз.

Генеральный директор

К. И. Краснов.

**Задание 3.** Составьте и оформите письмо-приглашение в соответствии с правилами.

Выставочный центр, расположенный по адресу: г. Орел, проспект Андропова, 23, проводит выставку-ярмарку товаров народного потребления «Осень-2014» и просит подтвердить АО «Урожай» их участие в выставке ярмарке и выслать имеющиеся проспекты и материалы для оформления тематического стенда. Письмо подписал руководитель проекта В. Д. Чесноков.

**Задание 4.** Составьте и оформите письмо-предложение, добавив недостающие реквизиты.

Предлагаем вашему вниманию новый каталог, содержащий полный ассортимент выпускаемой нашей фирмой мебели. Мы также направляем прайс-лист, в котором вы найдете значительные скидки, действующие до 1 октября 2014 года для наших постоянных оптовых покупателей.

Надеемся на взаимопонимание дальнейшее плодотворное сотрудничество.

**Задание 5.** Составьте и оформите служебное письмо.

Главный бухгалтер акционерного банка «Империял», расположенного по адресу: 443021, Самара, ул.Молодогвардейская, д. 24, тел. 941-67-90, факс: 941-78-87, напоминает управляющим региональных филиалов АБ «Империял» о соблюдении контроля исполнения за сроками предоставления отчетности на основании письма Центробанка России N2 01/134 от 30 января 2001года «О предоставлении отчетности в соответствии с Положением "О порядке проведения расчетов в иностранной валюте, основанных на зачете взаимных требований между российскими судовладельцами, осуществляющими рыбный промысел, и нерезидентами, осуществляющими их агентское обслуживание " » и прилагает к письму копию телеграммы ЦБ N2 23 от 15 ноября 2011

## Тема 4 Документирование управленческой деятельности

### Задания

1. Выпишите из терминологических и энциклопедических словарей понятия «документ», «информация». С помощью компьютера постройте схему различных терминов в порядке от широкого к более узкому толкованию понятий.
2. Дайте классификацию современных и перспективных средств фиксации информации.
3. Охарактеризуйте свойства, виды, форматы бумаги.
4. Перечислите проблемы придания юридической силы электронному документу. Дайте развернутый ответ на вопрос: как связаны функции документа с особенностями и способами документирования, с характером материального носителя?
5. Какую классификацию служебным документам можно дать по номинальному признаку в зависимости от наименования документа?
6. Дайте классификацию документов по способу документирования.

### Практические задания:

1. Какой была структура коллегий и состав должностных лиц структурных подразделений? Перечислите их основные должностные обязанности.
2. Заполните таблицу. Впишите виды документов относительно периодов:
3. Охарактеризуйте значение основных положений ЕГСД для организации делопроизводства в учреждениях и организациях.

Делопроизводство		
Приказное	коллежское	Министерское
(XVI–XVII вв.)	(XVIII в.)	(XIX – начало XX вв.)

## Тема 5 Организационные аспекты работы с управленческими документами

### Задания

1. Выберите операции, которые выполняются при работе с внутренними документами: а) экспедиционная обработка; б) регистрация документа; в) предварительное рассмотрение; г) постановка на контроль; д) рассмотрение



документа руководителем и вынесение резолюции; е) подготовка проекта документа; ж) занесение в регистрационную форму отметки об исполнителе, сроке исполнения; з) отправка из организации; и) занесение в регистрационную форму отметки об исполнении документа и снятии с контроля.

2. Проанализируйте порядок движения, обработки и исполнения входящих документов. Составьте схему движения входящего документа.

3. Перечислите основные отличительные характеристики оформления номенклатуры дел организации и номенклатуры дел структурного подразделения.

4. В учреждении документы, поступающие по электронной почте, не регистрируются, а сразу передаются исполнителям. Правильно ли организован документооборот?

5. Какие документы в организации ставятся на контроль? Заполните регистрационно–контрольную карточку.

6. Если в приказе содержится несколько поручений, можно ли ограничиться только постановкой на контроль этого документа?

## **Тема 6 Организация работы с управленческими документами**

### **Задания**

1. Формы организации работы с управленческими документами.

2. Задачи и функции службы документационного обеспечения управления.

3. Типовые структуры и подразделения службы документационного обеспечения управления.

4. Регламентация службы документационного обеспечения управления.

### **Практические задания:**

1. С привлечением нормативно-методических материалов обоснуйте особенности регулирования трудовых отношений отдельных категорий граждан.

2. На основании типовой структуры положения о подразделении составить положения о подразделениях, выполняющих функции следующих подсистем:

- обеспечение нормальных условий труда;
- управление трудовыми отношениями;
- управление наймом и учетом персонала;
- планирование и маркетинг персонала;
- управление развитием персонала;
- управление мотивацией трудового поведения персонала;
- правовое обеспечение системы управления персоналом;
- управление социальным развитием;
- развитие оргструктуры управления;

- информационное обеспечение системы управления персоналом.

### **Практические задания:**

1. Составьте штатное расписание конкретных структурных подразделений предприятия. (Выбор конкретного предприятия осуществляется студентами самостоятельно на основе материалов периодической печати и ресурсов INTERNET).
2. Подготовьте кроссворд из известных терминов документов «Структура и штатная численность» и «Штатное расписание».
3. Определите, можно ли гражданину, еще не имеющему никакой профессии или специальности, вписать в трудовую книжку наименование занимаемого им рабочего места или выполняемого вида работ (например, курьер) вместо того, чтобы оставить данную строку незаполненной до времени получения работником профессии.
4. Компания имеет несколько отделений, одно из которых располагается в том же здании, что и центральный офис. Другие отделения расположены в разных районах города. Какую организационную форму работы с документами можно порекомендовать данной компании?
5. В результате реорганизации ЗАО «Командор», численность структурных подразделений и штатный состав которого увеличились вдвое, было принято решение преобразовать общий отдел в управление документационного обеспечения (УДО). Создание УДО предполагало расширение функций и задач общего отдела, создание в нем структурных подразделений и увеличение штатного состава работников.  
Какой может быть структура УДО и его штатный состав?  
Объясните целесообразность предлагаемой структуры, поясняя необходимость создания каждого структурного подразделения и введения в штат руководителей УДО, специалистов и технических исполнителей.
6. Составьте организационную структуру делопроизводственной службы вашего учебного заведения. Установите перечень нормативных документов, которыми пользуются сотрудники службы.
7. Рассчитайте численность делопроизводственного персонала для организации с объемом документооборота 50 500 документов в год, если общая штатная численность организации составляет 65 человек.

### **Практико-ориентированные ситуации (кейсы):**

#### **Ситуация 1**

В ООО «Спектр» движение и обработка входящей документации осуществляется в следующей последовательности:

- 1) прием и первичная обработка – секретарь генерального директора;
- 2) регистрация документа – секретарь генерального директора;
- 3) передача на рассмотрение руководителю – секретарь генерального директора;

- 4) рассмотрение и наложение резолюции «зам. генерального директора... – рассмотреть» – генеральный директор;
- 5) перенесение резолюции в регистрационную форму и передача документа заместителю генерального директора – секретарь генерального директора;
- 6) рассмотрение и наложение резолюции «начальнику отдела... – рассмотреть и доложить» – заместитель генерального директора;
- 7) перенесение в новую регистрационную форму данных о документе из первоначальной регистрационной формы и резолюции заместителя генерального директора, передача документа в структурное подразделение – секретарь заместителя генерального директора;
- 8) рассмотрение и наложение резолюции «П.И. Иванову (исполнитель) на исполнение» – руководитель структурного подразделения;
- 9) перенесение в регистрационную форму, которая остается в структурном подразделении, данных о документе из первоначальной регистрационной формы и резолюции заместителя генерального директора; передача документа на исполнение – ответственный за делопроизводство в структурном подразделении;
- 10) исполнение документа – ответственный исполнитель.

Проанализируйте последовательность движения входящих документов и порядок работы с ними. Определите, в чем он не соответствует современным требованиям организации документооборота?

## **Ситуация 2**

Проанализируйте описанный порядок движения и обработки исходящих документов в ООО «Спектр». Какие изменения следует внести в процесс исполнения документа, чтобы сократить временные и трудовые затраты на его составление и оформление?

- 1) исполнитель составил проект исходящего документа, который потребовал согласования двух должностных лиц – юриста и главного экономиста, и передал его секретарю структурного подразделения;
- 2) секретарь передал проект документа главному экономисту для рассмотрения и согласования;
- 3) главный экономист высказал ряд замечаний и вернул проект документа исполнителю для доработки;
- 4) исполнитель согласился с замечаниями, внес изменения в проект документа и через секретаря вторично передал его главному экономисту;
- 5) главный экономист поставил на документе визу согласования и вернул документ исполнителю;
- 6) исполнитель передал проект документа секретарю для передачи юристу;
- 7) юрист, получив проект документа, также внес в него ряд поправок и уточнений, после чего вернул его через секретаря исполнителю;
- 8) исполнитель не согласился с некоторыми поправками и обсудил их в телефонном разговоре с юристом;

- 9) юрист поставил на документе свою визу, передал его секретарю;
- 10) секретарь передал окончательный вариант проекта документа главному экономисту, который вторично поставил на нем визу согласования;
- 11) завизированный проект документа был подписан руководителем организации, зарегистрирован секретарем и отправлен адресату.

### **Ситуация 3**

На основе анализа ситуаций 1 и 2, разработайте оптимальные маршруты движения входящих и исходящих документов в данной организации и представьте их в виде оперограмм. Оперограмма движения входящих документов должна отразить перемещения документов от момента приема до исполнения. Оперограмма движения исходящих документов должна отразить перемещения документов от момента подготовки их проектов до отправки из организации.

### **Ситуация 4**

Произведите прогнозный расчет численности службы ДОУ исходя из объема документооборота при следующих данных: средний объем документооборота вашего предприятия 15 000 документов в год, общая средняя численность сотрудников организации 1 500 человек.

## **Тема 7 Обеспечение сохранности информационных ресурсов**

### **Задания**

1. Определите структуру инструкции по работе с конфиденциальными документами.
2. Выпишите из законодательных и нормативных актов статьи, в которых определяется ответственность за разглашение сведений, составляющих секретную или конфиденциальную информацию по следующим разделам: а) разглашение секретных сведений; б) утрата документов; в) разглашение сведений.

### **Темы рефератов:**

1. Особенности оформления протоколов.
2. Особенности оформления актов.
3. Особенности оформления докладных записок.
4. Особенности оформления служебных писем.
5. Телефонограмма.
6. Особенности оформления приказов.

### **Практические задания:**

1. Используя следующую ситуацию, оформите полный протокол:  
ЗАО «Гранд» (Москва) 15 марта 2015 г. провело заседание совета директоров, на котором присутствовали следующие лица: И.П. Попов, И.И. Иванов, С.Г. Сидоров, М.В. Устинова, М.А. Сергеев. На заседание выносился вопрос об определении рыночной стоимости размещаемых обществом

дополнительных акций. По данному вопросу заслушали М.А. Сергеева, который предложил определить рыночную стоимость размещаемых обществом акций в размере 10 000 (десяти тысяч) рублей за акцию. Заседание постановило утвердить предложение М.А. Сергеева, так как при голосовании было отдано пять голосов «За», проголосовавших «Против» и «Воздержавшихся» не было. Решение принято единогласно. Заседание вел председатель Н.П. Панкратов. Протокол подготовлен П.И. Петровым.

2. Составьте и оформите докладную записку руководителя производственного отдела ОАО «Спецстроймонтаж» Зимина А.Г. на имя руководителя о командировании инженера Кудрина А.С. на машиностроительный завод г. Миасса с 20.04.2015 сроком на 3 дня для наладки поставленного оборудования.

3. Составьте докладную записку главного бухгалтера директору ЗАО «Вектор» об итогах работы по централизации расчетов с сотрудниками в вычислительном центре. Централизация расчетов дала возможность уменьшить ошибки в расчетах с сотрудниками, усилить контроль расходования фонда оплаты. В заключение необходимо поставить вопрос о премировании работников бухгалтерии и вычислительного центра, обеспечивших переход на централизованный расчет заработной платы.

4. Используя следующую ситуацию, оформите объяснительную записку:

Инспектор канцелярии ЗАО «Сириус» И.И. Русакова в соответствии с приказом генерального директора от 12.03.2014 № 45 должна была к 15.06.2014 провести экспертизу ценности документов, хранящихся в канцелярии. В связи с длительной болезнью заведующей канцелярией И.И. Русакова исполняла ее обязанности и не смогла выполнить поручение в срок. После выхода на работу заведующая канцелярией потребовала от И.И. Русаковой объяснительную записку.

5. ОАО «Премьер» направило одинаковые письма о спонсорской деятельности в Префектуру Центрального административного округа, генеральному директору ОАО «Трайд» С.Т. Окуневу и в ЗАО «Оптим». Как оформить реквизит «адресат» в таком случае?

## **Тема 8 Организационное и техническое обеспечение работы с документами**

### **Задания**

1. Дайте общую характеристику организационных технических средств в «Документационном обеспечении управления».

2. Какие компьютерные средства применяются для подготовки документов

### **Практические задания:**

1. Докажите принадлежность текста к официально-деловому стилю:

После подписания настоящего Контракта все предшествующие переговоры и переписка по нему теряют силу. Всякие изменения настоящего

Контракта и дополнения к нему считаются действительными только в том случае, если они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными на то лицами. Все сообщения, заявления и претензии, связанные с исполнением настоящего Контракта или вытекающие из него, должны направляться сторонами по указанным в Контракте адресам. Ни одна из сторон Контракта не может передавать свои права и обязанности, вытекающие из Контракта или в связи с ним, третьим лицам без письменного на то согласия другой стороны.

2. По содержанию и назначению документов определите их вид:

Вид	Характеристика
	документ, содержащий просьбу или предложение лица (лиц), адресованный должностному лицу или организации
	документ, представляющий потенциальному работодателю анкетные данные, профессиональные и личные качества и возможности претендента на получение какой-либо должности
	документ, излагающий какой-либо вопрос, адресованный руководителю организации
	документ, представляющий собой соглашение сторон
	документ, в котором дается краткое описание своей жизни
	документ, в котором говорится о профессиональных и личных качествах человека
	документ, излагающий должностному лицу причины нарушения трудовой (учебной) дисциплины
	документ, свидетельствующий о предоставлении права другому лицу на совершение определенных действий
	документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях

### **Деловая игра «Технология работы с документами»**

Предлагаемая деловая игра развивает навыки работы с документами. Это наиболее типичный фрагмент трудовой деятельности, требующий системного применения умений и навыков, которыми должен овладеть студент. Содержание деловой игры предполагает наличие достаточного уровня подготовки студентов не только в области делопроизводства, но и в других сферах.

#### **Задание:**

- определение студентом сферы трудовой деятельности условно созданной фирмы;

- в какой должности намерен студент принять участие в игре;
- с кем из сокурсников намерен сотрудничать в деловой игре и в каком качестве;

#### **Этапы проведения:**

- информационно-теоретический – исходная информация о деловой игре;
- подготовительный этап – необходимо определить состав участников: офис-менеджер по кадрам – 1 чел.; претенденты на вакантную должность «экономист-менеджер» - 3 чел. (определяются самими студентами);
- составление и правильное оформление профессионального резюме;
- собеседование и принятие решения;
- подготовка документов, необходимых для трудоустройства: автобиография, характеристика; заполнение анкеты.

Продолжительность игры – 1 академический час.

В обязательном порядке в начале игры группа разбивается на однотипные подгруппы с типовыми ролями, с духом соревнования, дается исходная информация о деловой игре, отражающая последовательность и характер действия игроков. После этого студенты, следуя методическим указаниям, работают с игровой документацией и решают практические ситуации.

**Порядок проведения деловой игры.** Деловая игра проходит в компьютерной аудитории с группой студентов под руководством и контролем преподавателя.

#### **Подготовка игры.**

*Руководитель игры:*

- проводит краткий инструктаж с участниками;
- готовит исходные данные для укомплектования кадрами;
- предварительно планирует распределение игровых ролей;
- определяет регламент и выход игры.

*Участники игры:*

- изучают необходимую литературу по теме;
- определяют руководителя созданной фирмы;
- предварительно определяют, в какой должности они хотели бы принять участие в игре.

В интересах создания обстановки состязательности в процессе деловой игры студенты набирают определенное количество баллов по пятибалльной шкале за каждый разработанный документ, результат суммируется.

Преподаватель подводит итоги, оценивает работу студента, команды, определяет победителя и оглашает результаты. Также преподаватель характеризует уровень квалификации студентов по выполненной командами работе, оценивая работу каждой команды и участника команды, отмечает лучших.

#### **Промежуточное тестирование:**

1. Понятие «делопроизводство» представляет собой:

а) систему хранения документов;  
б) составление документов;  
в) документирование и организацию работы с официальными документами.

2. Понятие «документирование» представляет собой:

а) оформление документа;  
б) запись информации на различных носителях по установленным правилам;  
в) исполнение документа.

3. Закончите предложение. Документооборот - это движение документов в организации с момента их создания до:

а) передачи на исполнение;  
б) подшивки в дело;  
в) завершения исполнения или отправления.

4. Как называется документ, в котором содержатся сведения, подтверждающие его достоверность (об авторе, времени и месте создания)?

а) Черновой документ.  
б) Беловой документ.  
в) Подлинный документ.

5. Как называется документ, полностью воспроизводящий информацию подлинного документа и все его внешние признаки или часть их?

а) Копия.  
б) Черновик.  
в) Оригинал.

6. Как называется совокупность документов, взаимосвязанных по признакам происхождения, назначения, вида, сферы деятельности, единых требований к их оформлению?

а) Система документации.  
б) Стандартизация.  
в) Унификация.

7. Что такое «термин»?

а) Слово или словосочетание, применяемое для обозначения специальных понятий.

б) Мысль, в которой обобщаются и выделяются предметы некоторого класса по определенным общим и в совокупности специфическим для них признакам.

в) Форма, вид чего-либо, обладающие существенными качественными признаками; образец, модель для чего-либо.



8. К типам документов не относится:

- а) текстовый;
- б) печатный;
- в) рукописный.

9. Носителем информации выступает:

- а) файл;
- б) память;
- в) документ.

10. Приведение чего-либо к единой системе, форме, единообразию - это:

- а) типология;
- б) унификация;
- в) сортировка.

11. К числу наиболее юридически значимых реквизитов не относится:

- а) наименование организации;
- б) печать;
- в) указание на вид документа.

12. Как расшифровывается аббревиатура ОРД?

- а) Областной распорядительный департамент.
- б) Организационно-распорядительные документы.
- в) Организационно-распорядительный департамент.

13. Повторный экземпляр подлинника, имеющий юридическую силу, - это:

- а) отпуск;
- б) черновик;
- в) дубликат.

14. Какая форма работы с документами в управленческом аппарате не существует?

- а) Прямая.
- б) Централизованная.
- в) Смешанная.

15. В каких учреждениях создается управление делами?

- а) На государственных предприятиях.
- б) В исполнительных органах власти и исполнительных структурах местного самоуправления.
- в) В министерствах и ведомствах.

16. В каких учреждениях создаются канцелярии?
- а) На государственных предприятиях.
  - б) В исполнительных органах власти и исполнительных структурах местного самоуправления.
  - в) В министерствах и ведомствах.
17. В каких учреждениях создается общий отдел?
- а) На государственных предприятиях.
  - б) В исполнительных органах власти и исполнительных структурах местного самоуправления.
  - в) В министерствах и ведомствах.
18. Организация делопроизводства - это:
- а) правила, в соответствии с которыми происходит движение документов в учреждении;
  - б) указания руководителя организации;
  - в) желания начальника службы ДОУ.
19. Какая характеристика документооборота не является основной?
- а) Маршрут движения.
  - б) Наличие курьера.
  - в) Время, затраченное на прохождение документов по маршруту.
20. Какие документопотоки по направлению не существуют?
- а) Горизонтальные потоки.
  - б) Вертикальные потоки.
  - в) Спиральные потоки.
21. Документы, создаваемые в данной организации и отправляемые за ее пределы, составляют:
- а) входящий документопоток;
  - б) исходящий документопоток;
  - в) внутренний документопоток.
22. Документы, создаваемые и используемые в самом аппарате управления, не выходящие за его пределы, составляют:
- а) входящий документопоток;
  - б) исходящий документопоток;
  - в) внутренний документопоток.
23. Какое направление не образуют входящие документы?
- а) Руководству организации.
  - б) Непосредственно специалистам.
  - в) Секретарю начальника.

24. С чего начинается исполнение документа?
- а) Со сбора информации по вопросу.
  - б) С совещания в кабинете руководителя.
  - в) С издания приказа об исполнении документа.
25. Какие документы не регистрируются?
- а) Документы, на которых нет почтовых марок.
  - б) Документы, адресованные руководителю.
  - в) Документы, полученные только для сведения и не требующие ответа и исполнения.
26. Сколько раз должны регистрироваться документы?
- а) Один раз.
  - б) Два раза.
  - в) Три раза.
27. Когда должны регистрироваться внутренние документы?
- а) В день создания.
  - б) В день подписания или утверждения.
  - в) В день обсуждения.
28. Какая форма регистрации документов не существует?
- а) Журнальная.
  - б) Карточная.
  - в) Газетная.
29. Какая форма регистрации документов не применяется в организациях, имеющих большой документооборот?
- а) Журнальная.
  - б) Карточная.
  - в) Автоматизированная электронная.
30. Как устанавливается срок исполнения документа, если его не указал руководитель?
- а) По решению секретаря.
  - б) На основе типовых сроков исполнения для аналогичных документов.
  - в) В зависимости от ситуации.
31. Что следует сделать с исполненным документом?
- а) Передать руководителю.
  - б) Вернуть составителю.
  - в) Подшить в дело в соответствии с номенклатурой дел.
32. Когда происходит снятие документа с контроля?

- а) В конце календарного года.
- б) Только после полного исполнения документа.
- в) По решению исполнителя.

33. Где следует зафиксировать результат исполнения документа?

- а) В регистрационной карточке.
- б) На самом документе.
- в) Нигде.

34. Кто может снять документы с контроля?

- а) Служба безопасности организации.
- б) Дежурный по офису.
- в) Должностное лицо, установившее контроль, либо ответственный исполнитель.

35. Кто выполняет всю работу с документами в организациях, не имеющих внутренней организационной структуры?

- а) Секретарь.
- б) Руководитель.
- в) Начальник отдела кадров.

36. Специализированный участок, осуществляющий прием и отправку поступающих по почте и курьерской связи документации и корреспонденции, - это:

- а) экспедиция;
- б) архив;
- в) почта.

37. Другое название Центра подготовки документов - это:

- а) архив;
- б) машинописное бюро;
- в) бухгалтерия.

38. Подготовка должностной инструкции осуществляется службой делопроизводства без участия:

- а) архива;
- б) бухгалтерии;
- в) юридической службы.

39. Кто утверждает перечень лиц, имеющих право подписи первичных учетных документов?

- а) Руководитель организации.
- б) Главный бухгалтер.
- в) Руководитель организации по согласованию с главным бухгалтером.

40. Каким документом задается движение документов?
- а) Резолюцией руководителя.
  - б) Справкой с подписью главного бухгалтера.
  - в) Выпиской из архива.
41. Что означает сокращение «рп» в регистрационной карточке?
- а) Рапорт.
  - б) Распоряжение.
  - в) Распорядительный приказ.
42. Что не относится к видам обращений граждан?
- а) Предложения.
  - б) Просьбы.
  - в) Заявления.
43. Какой формат бумаги не используется для изготовления регистрационных карточек?
- а) А4.
  - б) А5.
  - в) А6.
44. Совокупность документов или документ, относящиеся к одному вопросу или участку деятельности и помещенные в одну обложку, - это:
- а) дело;
  - б) индивидуальная номенклатура дел;
  - в) примерная номенклатура дел.
45. Какой вид номенклатуры дел не существует?
- а) Типовая.
  - б) Примерная.
  - в) Ежегодная.
46. Какое условие является обязательным при объединении нескольких дел в одно?
- а) Дата составления документа.
  - б) Совпадение сроков хранения документов.
  - в) Содержание документа.
47. Какое требование не относится к составлению заголовков дел?
- а) Образность.
  - б) Краткость.
  - в) Четкость.
48. Как устанавливается срок хранения документов?
- а) По усмотрению руководителя кадровой службы.

- б) При помощи «Перечня типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организации, с указанием сроков хранения».
- в) По приказу руководителя.

49. Если дело формируется из документов, которые отсутствуют в «Перечне ...», то сроки их хранения согласовываются с:

- а) с начальником отдела кадров;
- б) с руководителем организации;
- в) с экспертной комиссией.

50. Какая графа номенклатуры дел заполняется после окончания календарного года?

- а) Первая (индекс дела).
- б) Вторая (заголовок дела).
- в) Третья (количество единиц хранения).

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине  
«Инновационный менеджмент»**

**Раздел 1. Основы организации общества инновационного типа и  
управления им**

**Тема 1. Возникновение, становление и основные тенденции развития  
инновационной деятельности**

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Понятийный аппарат теории инноваций
2. Характеристика этапов развития теории инноваций
3. Понятие инновационной экономики
4. I этап развития теории инноваций (Кондратьев, Сорокин, Шумпетер)
5. II этап развития теории инноваций (Бернал, Кузнец)
6. III этап развития теории инноваций (Менш, Портер, Глазьев)
7. Роль технологических инноваций в развитии общества
8. Значение социальных инноваций в создании инновационной экономики

**Тема 2. Содержание инновационного менеджмента как системы управления и  
вида профессиональной деятельности**

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Сущность инновационного менеджмента как вида профессиональной деятельности
2. Цели, задачи и функции инновационного менеджмента

**Тестовое задание:**

1. Объектом исследования инноватики является?
  - 1.1. Перспективы социально-экономического развития страны, региона, организации
  - 1.2. Технологические уклады
  - 1.3. Факторы влияния на динамику производства в различных фазах деловых циклов
  - 1.4. Управление процессом коммерциализации (внедрения) новшеств
2. Какой этап развития инновационного менеджмента, предполагает возможность анализа внешних и внутренних факторов успеха инноваций, систематизации возможных вариантов ее поведения и синтез оптимальных для сложившейся ситуации управленческих решений?
  - 2.1. Функциональная концепция
  - 2.2. Системный подход
  - 2.3. Факторный подход
  - 2.4. Ситуационный подход
3. Предметом исследования инноватики является?
  - 3.1. Управление процессом коммерциализации (внедрения) новшеств
  - 3.2. Методы повышения инновационной активности
  - 3.3. Инновационный процесс
  - 3.4. Деловые циклы

4. Способность и возможность видеть необходимость нововведений и изменений инновационного типа, проектировать нововведения и успешно реализовывать их в практике управления – это?
  - 4.1. Инновационный менеджмент
  - 4.2. Инновационный потенциал
  - 4.3. Инновационная политика
  - 4.4. Инновации
5. К целям и задачам инноватики относится?
  - 5.1. Принципы управления инновационной деятельностью
  - 5.2. Методы повышения инновационной активности
  - 5.3. Закономерности долгосрочного технико-экономического развития
  - 5.4. Перспективы социально-экономического развития страны, региона, организации
6. Результаты исследований, какого ученого легли в основу современной теории инноватики?
  - 6.1. К. Маркса
  - 6.2. А. Смита
  - 6.3. Н.Д. Кондратьева
  - 6.4. Н.И. Бухарина
7. Какие мотивы инновационных введений относятся к внешним?
  - 7.1. Насыщенность рынка существующими товарами
  - 7.2. Развитие научно-технического прогресса
  - 7.3. Угрожающая позициям фирмы политика конкурентов
  - 7.4. Все перечисленные
8. Объектом управления в инновационном менеджменте являются:
  - 8.1. Инновации.
  - 8.2. Инновационный процесс.
  - 8.3. Экономические отношения между участниками рынка инноваций.
  - 8 4. Верны все перечисленные варианты.
  - 8.5. Правильных ответов среди приведенных нет.
  - 8.6. Верны варианты 8.1 и 8.3.
9. Что не предполагается при осуществлении инновационного менеджмента:
  - 9.1. Целенаправленный поиск идей инноваций.
  - 9.2. Организация инновационного процесса.
  - 9.3. Покупка новых товаров.
  - 9.4. Продвижение и реализация инноваций на рынке.
  - 9.5. Верны все перечисленные варианты.
  - 9.6. Правильного ответа нет.
  - 9.7. Верны варианты 9.2. и 9.4.
- 10.Объектом в инновационном менеджменте:
  - 10.1. Являются инновации, инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций.



- 10.2. Может быть один или группа специалистов, которые посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляют целенаправленное функционирование объекта управления.
- 10.3. Оба ответа верные.

### **Тема 3. Нововведение как объект инновационного менеджмента**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Сущность понятий «новация (новшество)», «нововведение», «инновация», «инновационный процесс»
2. Современные подходы к трактовке термина «инновация»
3. Сущностные характеристики инновации: свойства, функции, жизненный цикл
4. Типология инноваций

#### **Тестовое задание:**

1. В мировой экономической литературе «инновация» интерпретируется как:
  - 1.1. Превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях.
  - 1.2. Развитие прямого товарообмена.
  - 1.3. Начало цивилизации.
  - 1.4. Нет правильного ответа.
2. Под «инвестицией в новацию» чаще всего понимают:
  - 2.1. Деньги и средства, поступившие для производства новой продукции.
  - 2.2. Инновацию, нововведение, новшество, новаторство.
  - 2.3. Нет правильного ответа.
3. Новация представляет собой:
  - 3.1. Соглашение сторон о замене одного заключенного ими обязательства другим, т. е. этот результат и есть новация.
  - 3.2. Инновацию.
  - 3.3. Все ответы правильные.
  - 3.4. Нет правильного ответа.
4. Инновация представляет собой:
  - 4.1. «Инвестицию в новацию».
  - 4.2. Материализованный результат, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации производства труда, обслуживания и управления, включая новые формы контроля, учета, методов планирования, анализа и т.п.
  - 4.3. Инновационный продукт.
  - 4.4. Сочетание ответов 4.1, 4.2 и 4.3.
  - 4.5. Сочетание ответов 4.1 и 4.2.
  - 4.6. Сочетание ответов 4.1 и 4.3.
  - 4.7. Нет правильного ответа.

5. Чем открытие отличается от инновации:

5.1. Открытие делается, как правило, на фундаментальном уровне, а инновация осуществляется на технологическом уровне.

5.2. Открытие может быть сделано изобретателем-одиночкой, а инновация разрабатывается коллективом и воплощается в форме инновационного проекта.

5.3. Открытие не преследует цель получить выгоду, инновация же всегда ставит своей целью получение осязаемой выгоды.

5.4. Все ответы верные.

6. Инновационная сфера - это:

6.1. Область деятельности производителей и потребителей инновационной продукции, включающая создание и распространение инноваций.

6.2. Совокупность различных видов ресурсов, включая материальные, финансовые, интеллектуальные и иные, необходимых для осуществления инновационной деятельности.

6.3. Комплекс инновационных проектов и мероприятий, согласованный по ресурсам, исполнителям и срокам их осуществления и обеспечивающий эффективное освоение и распространение принципиально новых видов продукции.

7. Под изобретением понимают:

7.1. Инновацию.

7.2. Процесс получения ранее неизвестных данных или наблюдение ранее неизвестного явления природы.

7.3. Новые приборы, механизмы, инструмент, другие приспособления, созданные человеком.

7.4. Все ответы правильные.

7.5. Нет правильного ответа.

8. Открытие - это:

8.1. Процесс получения ранее неизвестных данных или наблюдение ранее неизвестного явления природы.

8.2. Новые приборы, механизмы, инструмент, другие приспособления, созданные человеком.

8.3. Инновация.

8.4. Все ответы правильные.

8.5. Нет правильного ответа.

9. В «Руководстве Осло» выделены следующие типы технологических инноваций:

9.1. Базисная и процессная.

9.2. Продуктовая и базисная.

9.3. Продуктовая и процессная.

9.4. Базисная и улучшающая.

9.5. Нет правильного ответа.

10. Продуктовая инновация охватывает:

10.1. Освоение новых форм и методов организации производства при выпуске новой продукции.

- 10.2. Процесс получения ранее неизвестных данных или наблюдение ранее неизвестного явления природы.
- 10.3. Внедрение новых или усовершенствованных продуктов.
- 10.4. Все ответы правильные.
- 10.5. Нет правильного ответа.

### Решение практико-ориентированных заданий, ситуаций:

#### Задание 1

Дайте определение основных элементов, определяющих инноватику как область научного знания:

- предмет исследования;
- объект исследования;
- цели и задачи исследования.

*Для ответа используйте дидактические единицы:*

- перспективы социально-экономического развития страны, региона, организации;
- технологические уклады;
- факторы влияния на динамику производства в различных фазах деловых циклов;
- подъем деловой активности;
- деловые циклы;
- жизненные циклы продукта (технологии);
- инновационный процесс;
- закономерности долгосрочного технико-экономического развития;
- методы повышения инновационной активности;
- принципы управления инновационной деятельностью;
- управление процессом коммерциализации (внедрения) новшеств.

Таблица 1 -Элементы инноватики как области научного знания

Элемент	Определения
Предмет исследования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• управление процессом коммерциализации (внедрения) новшеств</li> </ul>
Объект исследования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• технологические уклады;</li> <li>• факторы влияния на динамику производства в различных фазах деловых циклов;</li> <li>• деловые циклы;</li> <li>• жизненные циклы продукта (технологии); инновационный процесс;</li> <li>• закономерности долгосрочного технико-экономического развития;</li> <li>• методы повышения инновационной активности; принципы управления инновационной деятельностью.</li> </ul>
Цели и задачи исследования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• перспективы социально-экономического развития страны, региона, организации;</li> <li>• подъем деловой активности.</li> </ul>

#### Задание 2

Какие из перечисленных фраз о научном вкладе в формирование и развитие инноватики как науки относятся к исследованиям Н. Д. Кондратьева, а какие – Й. Шумпетера:

- разработал теорию длинных волн, или больших циклов конъюнктуры;
- создал теорию циклов деловой активности;

- выделил синхронность фаз длинных, средних и коротких волн экономического развития;
- выделил закономерность социально-экономических явлений в течение очередного этапа развития общества;
- обратил внимание на роль научно-технических открытий и изобретений в технико-экономическом развитии;
- ввел в научное употребление категорию инновация и определил ее сущность;
- определил роль антрепренерства в экономическом развитии общества;
- разделил роль монополии на разных этапах общественно-экономического развития (эффективная и неэффективная монополия).

Таблица 2 - Научный вклад Н. Д. Кондратьева и Й. Шумпетера в формирование и развитие инноватики

Н.Д. Кондратьев	Й.Шумпетер
• разработал теорию длинных волн, или больших циклов конъюнктуры;	• создал теорию циклов деловой активности;
• выделил синхронность фаз длинных, средних и коротких волн экономического развития;	• ввел в научное употребление категорию инновация и определил ее сущность;
• выделил закономерность социально-экономических явлений в течение очередного этапа развития общества;	• определил роль антрепренерства в экономическом развитии общества;
• обратил внимание на роль научно-технических открытий и изобретений в технико-экономическом развитии.	• разделил роль монополии на разных этапах общественно-экономического развития (эффективная и неэффективная монополия).

### Задание 3

Охарактеризуйте особенности длинных, средних и коротких циклов динамики экономического развития страны, указав:

- среднюю продолжительность;
- причины возникновения;
- характер проявления.

Таблица 3 - Закономерности динамики экономического развития

	Короткие циклы	Средние циклы	Длинные циклы
Средняя продолжительность	3 – 3,5 года	7 – 11 лет	48 – 55 лет
Причины возникновения	Зависят от конъюнктуры, динамики спроса	Повышательная волна среднего цикла связана с реновацией капитала, с локальными изменениями в производительных силах.	Повышательная волна большого цикла связана с обновлением и расширением основного капитала, с радикальными изменениями в производительных силах.
Характер проявления	1-й год – прогрессивные потребители; 2-й год – массовые потребители (мода); 3-й год – консервативные потребители	Стабилизируется потребность в накопленном капитале, в частности, на смену активной части основных фондов	Растет потребность в накопленном капитале, в частности, на смену пассивной части основных фондов

### Ситуация 5

Планируется начать организацию производства совершенно нового класса электропроводящих пленочных композиционных материалов. Материал относится к классу пленочных композиционных материалов с уникальным сочетанием высокой сорбционной способности и низкого электрического сопротивления. Высокая электропроводимость материала способна резко повысить избирательность сорбции, регулировать скорость сорбции и десорбции, что необходимо при создании материалов многоразового использования. Области применения: промышленность, медицина и биология.

Выберите правильные варианты ответов, характеризующие описанную инновацию:

1. По причине возникновения данная инновация является:
  - а) реактивной;
  - б) стратегической.
2. Данная инновация является:
  - а) процессной;
  - б) продуктовой.
3. По характеру удовлетворяемых потребностей инновация является ориентированной:
  - а) на существующие потребности;
  - б) на формирование новых потребностей.

### Ситуация 6

Налаживается производство аморфных (быстрозакаленных) припоев, предназначенных для пайки однородных и разнородных неразъемных соединений: металл - металл, металл - керамика, металл - стекло, керамика - керамика. Одно из основных направлений использования - замена серебросодержащих припоев. Потребителями существующими или потенциальными) могут быть: электротехническая, радиотехническая промышленность, машиностроительные предприятия, мастерские по металлообработке, ремонту оборудования, ювелирные мастерские.

Выберите правильные варианты ответов, характеризующие описанную инновацию:

1. По области применения данная инновация является:
  - а) управленческой;
  - б) организационной;
  - в) социальной;
  - г) промышленной.
2. Данная инновация является:
  - а) продуктовой;
  - б) процессной.
3. По эффективности инноваций данная инновация является:
  - а) экономической;
  - б) социальной;
  - в) экологической;
  - г) интегральной.

### Ситуация 7

Банки все активнее заменяют существующие пластиковые карты с магнитной полосой на чиповые. Чиповая карта - это пластиковая карта со встроенным в нее микропроцессором (чипом), который функционирует как мини-компьютер. Их преимущества очевидны. Появление чипа способно радикально изменить всю систему платежей по картам, на чипе можно размещать в 80 раз больше информации, чем на магнитной полосе пластиковых карт. Существует возможность одно временного

применения сразу нескольких приложений (программ) на одной карте. В отличие от карт с магнитной полосой, чиповые могут обрабатывать и сохранять данные. Они защищают информацию держателя карты от несанкционированного использования. Чиповые карты multifunctional: они одновременно заменяют паспорт, проездной билет, на них хранятся все данные по медицинской страховке.

Выберите правильные варианты ответов, характеризующие описанную инновацию:

1. По причине возникновения данная инновация является:
  - а) реактивной;
  - б) стратегической.
2. По предмету и сфере приложения данная инновация является:
  - а) процессной;
  - б) продуктовой.
3. По характеру удовлетворяемых потребностей данная инновация ориентирована:
  - а) на формирование новых потребностей;
  - б) на существующие потребности.

### Ситуация 8

Современный завод «Грин Пластик» начинает производство биаксиально ориентированной полипропиленовой пленки (БОПП). Предполагается выпуск трехслойной БОПП всех типов (прозрачная, металлизированная, жемчужная) толщиной от 10 до 80 микрон. Пленка предназначена для упаковки пищевых продуктов, табачных изделий, парфюмерии, изделий легкой промышленности и культурно-бытового назначения, ламинирования бумаги и картона, металлизации и изготовления комбинированных пленочных материалов. Температурный диапазон эксплуатации от -30 до 100 °C. Ширина резки устанавливается по заявке потребителя.

Выберите правильные варианты ответов, характеризующие описанную инновацию:

1. По причине возникновения данная инновация является:
  - а) реактивной;
  - б) стратегической.
2. По предмету и сфере приложения данная инновация является:
  - а) процессной;
  - б) продуктовой.
3. По области применения данная инновация является:
  - а) управленческой;
  - б) организационной;
  - в) социальной;
  - г) промышленной.

### Ситуация 9

В условиях дефицита энергетических ресурсов внедрение энергосберегающих оконных технологий позволяет сэкономить до 50% энергии. В скором времени одной из основных проблем станет дефицит ресурсов - энергии и воды. Таким образом, необходимо находить решения по снижению расхода энергии в целом по зданию. Уже есть технологии, при использовании которых энергозатраты уменьшаются на 70%. В первую очередь это касается окон и светопрозрачных фасадов, потому что через них теряется более половины энергии. Окно с использованием теплоотражающих стекол уменьшает теплопотери на 30%. Сейчас также можно добавить звукоизоляцию, защиту от взлома, огнестойкие стекла - и на рынке появится новый хороший продукт.

Выберите правильный ответ на каждый из следующих вопросов.

1. По области применения данная инновация:

- а) управленческая,
  - б) организационная,
  - в) социальная,
  - г) промышленная.
2. По степени интенсивности данная инновация:
- а) «бум»,
  - б) равномерная,
  - в) слабая,
  - г) массовая.
3. По результативности данная инновация:
- а) высокая,
  - б) низкая,
  - в) средняя.

### Ситуация 10

Финны готовятся к тому, что основным источником энергии для их экономики станет биотопливо. Это произойдет лет через 20, когда нефть и газ значительно подорожают. В Финляндии построен самый большой в мире завод по переработке биомассы и выработке энергии из биоотходов - Alholmens Kraft. Производство работает на отходах деревообрабатывающей отрасли, которые собираются и упаковываются машинами TimberJack. Мощность завода - 1,3 ТВт/ч электроэнергии и 0,6 ТВт/ч тепловой энергии. Финские ученые полагают, что будущее энергетики - это производство энергии из более широкого спектра биологических отходов, а также из этанола, Получаемого как естественным путем, так и искусственным. В Финляндии уже запускаются проекты по производству биотоплива. Так, ведущие финские компании Fortum Oil и Gas объявили о подготовке проекта по производству дизельного топлива на основе растительных и животных жиров путем обработки их водородом.

Выберите правильный ответ на каждый из следующих вопросов.

1. По области применения данная инновация:
- а) управленческая,
  - б) организационная,
  - в) социальная,
  - г) промышленная.
2. По степени интенсивности данная инновация:
- а) «бум»,
  - б) равномерная,
  - в) слабая,
  - г) массовая.
3. По результативности данная инновация:
- а) высокая,
  - б) низкая,
  - в) средняя.

### Ситуация 11

Появился новый продукт на косметическом рынке - пластыри красоты, накладываемые на веки. Они представляют собой полоски (подушечки) из особого материала, пропитанного увлажняющим, противоотечным, питательным или другими средствами. Пластыри сглаживают мелкие морщинки и восстанавливают упругость кожи вокруг глаз, освежают уставшую кожу, снимают отечность. Время воздействия пластыря составляет от 10 до 30 мин. Пластыри быстро и эффективно приводят в порядок кожу вокруг глаз, что особенно актуально после бессонной ночи или в преддверии какого-то важного события. Пластырь абсолютно безопасен, очень компактен и имеет всего одно

ограничение - возрастное: как и все активные косметические средства, его можно использовать только после 25-30 лет.

Выберите правильный ответ на каждый из следующих вопросов.

1. По причине возникновения данная инновация является:
  - а) реактивной,
  - б) стратегической.
2. По предмету и сфере приложения данная инновация является:
  - а) процессной,
  - б) продуктовой.
3. По характеру удовлетворяемых потребностей данная инновация является:
  - а) ориентированной на формирование новых потребностей,
  - б) ориентированной на существующие потребности.

### **Ситуация 12**

Крупнейший игрок российского сотового рынка компания МТС запустила новую услугу i-mode. Сегодня i-mode - это целая «вселенная». Многофункциональные, стильные телефоны, огромные экраны, красочные, с широкой гаммой цветов и высоким разрешением. Помимо почты, новостей, картинок, мелодий и игр, здесь теперь «живут» анимосериалы, мобильное караоке, книги рецептов, бронирование мест в гостиницах и заказ билетов на концерты и многое другое.

Выберите правильный ответ для такой инновации на каждый из следующих вопросов.

1. По причине возникновения данная инновация:
  - а) реактивная,
  - б) стратегическая.
2. По предмету и сфере приложения инновация:
  - а) продуктовая,
  - б) рыночная,
  - в) инновация-процесс.
3. По характеру удовлетворяющих потребностей инновация:
  - а) ориентирована на существующие потребности,
  - б) ориентирована на формирование новых потребностей.

## **Раздел 2. Организация инновационного менеджмента**

### **Тема 4. Инновационный процесс как объект управления**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Понятие и элементный состав инновационного процесса
2. Структура инновационного процесса
3. Подходы к организации инновационного процесса
4. Формы и субъекты инновационного процесса

### **Тема 5. Инициация инновации**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Источники инноваций. Факторы, воздействующие на активный поиск инноваций
2. Обзор рыночной ситуации и генерации идей. Гар-анализ будущих потоков прибылей фирмы
3. Методы генерирования инноваций
4. Понятие и критерии фильтрации идей



## 5. Проверка концепции и экономический анализ

### Тема 6. Инновационная инфраструктура

#### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Понятие и элементы инновационной инфраструктуры
2. Основные задачи и свойства инновационной инфраструктуры
3. Факторы развития инновационной инфраструктуры
4. Трансфер инноваций как рыночный регулятор диффузных процессов

### Тема 7. Организация инновационной деятельности

#### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Понятия «инновационная деятельность», «научно-техническая деятельность»
2. Принципы организации инновационной деятельности
3. Факторы, влияющие на инновационную деятельность
4. Технология осуществления инновационной деятельности
5. Субъекты инновационной деятельности
6. Индикаторы инновационной деятельности

#### Решение практико-ориентированных задач, ситуаций:

##### Задача 1

На реализацию инновационного проекта организация планировала потратить 80 тыс.руб., а фактически было инвестировано на 13,75% меньше. Планируемая себестоимость производства и реализации инновационной продукции должна была составлять 12 тыс.руб., а фактически увеличилась на 0,5 тыс. руб. Определить показатели производственного ресурсосбережения и расхода инвестиционных средств.

##### Задача 2

Определить показатель квалификации научных кадров, если известно, что объем ОКР, выполненных силами предприятия без привлечения сторонних организаций, составляет 13,6 тыс. руб., а фактически выполненный объем ОКР равен 16 тыс. руб.

##### Задача 3

Организация на реализацию инновационного проекта потратила 550 тыс.руб., что на 11% меньше чем планировалось. Себестоимость производства и реализации инновационного проекта составила по факту 93 тыс.руб., что на 7 тыс.руб. больше плановых показателей. Охарактеризовать финансовую обеспеченность инновационного проекта и дать характеристику расхода инвестиционных средств при его реализации.

##### Задача 4

Затраты организации на производство и реализацию инновационной продукции составили 250 тыс.руб., что на 20% больше чем было запланировано. Размер инвестиционных средств. Фактически потраченных на реализацию инновационного проекта. Составил 530 тыс.руб., что на 2,8% больше, чем планировалось. Дайте характеристику процесса управления расходом сырья, материалов, электроэнергии и других затрат на производство и реализацию инновационной продукции, а также определите финансовую обеспеченность инновационного проекта.

## **Тема 8. Формы организации инновационной деятельности**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Множественность форм организации и функций специалистов в инновационной деятельности
2. Формы малого инновационного предпринимательства
3. Межфирменная научно-техническая кооперация в инновационных процессах
4. Формы межфирменного инновационного сотрудничества
5. Организационная структура управления инновационным процессом

### **Тестовые задания:**

1. Виолентный тип инновационного поведения характерен при:
  - 1.1. Массовом выпуске продукции для широкого круга потребителей.
  - 1.2. Узкой специализации для определенного круга потребителей.
  - 2.3. Ограниченном выпуске продукции для удовлетворения нужд конкретного клиента.
  - 2.4. Создании новых сегментов рынка и внедрении новинок.
2. Повышенной гибкостью обладают:
  - 2.1. Фирмы-виоленты.
  - 2.2. Фирмы-пациенты.
  - 2.3. Фирмы-коммутанты.
  - 2.4. Фирмы-эксплеренты.
3. Коэффициент персонала, занятого в НИР и ОКР, характеризует:
  - 3.1. Наличие у предприятия интеллектуальной собственности и прав на нее в виде патентов на изобретения и промышленные образцы, свидетельств на полезные модели, компьютерных программ, товарных знаков и знаков обслуживания, а также иных, аналогичных с перечисленными прав и активов, необходимых для эффективного инновационного развития.
  - 3.2. Профессионально-кадровый состав предприятия.
  - 3.3. Долю имущества экспериментального и исследовательского назначения, приобретенных машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями, в общей стоимости всех производственно-технологических машин и оборудования.
  - 3.4. Способность предприятия к освоению нового оборудования и новейших производственно-технологических линий.
  - 3.5. Способность предприятия к внедрению инновационной или подвергшейся технологическим изменениям продукции.
  - 3.6. Устойчивость технологического роста и производственного развития.
4. Коэффициент имущества, предназначенного для НИР и ОКР, характеризует:
  - 4.1. Наличие у предприятия интеллектуальной собственности и прав на нее в виде патентов на изобретения и промышленные образцы, свидетельств на полезные модели, компьютерных программ, товарных знаков и знаков обслуживания, а также иных, аналогичных с перечисленными прав и активов, необходимых для эффективного инновационного развития.
  - 4.2. Профессионально-кадровый состав предприятия.

4.3. Долю имущества экспериментального и исследовательского назначения, приобретенных машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями, в общей стоимости всех производственно-технологических машин и оборудования.

4.4. Способность предприятия к освоению нового оборудования и новейших производственно-технологических линий.

4.5. Способность предприятия к внедрению инновационной или подвергшейся технологическим изменениям продукции.

4.6. Устойчивость технологического роста и производственно развития.

5. Коэффициент освоения новой техники характеризует:

5.1. Наличие у предприятия интеллектуальной собственности и прав на нее в виде патентов на изобретения и промышленные образцы, свидетельств на полезные модели, компьютерных программ, товарных знаков и знаков обслуживания, также иных, аналогичных с перечисленными прав и активов, необходимых для эффективного инновационного развития.

5.2. Профессионально-кадровый состав предприятия.

5.3. Долю имущества экспериментального и исследовательского назначения, приобретенных машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями, в общей стоимости всех производственно-технологических машин и оборудования.

5.4. Способность предприятия к освоению нового оборудования и новейших производственно-технологических линий.

5.5. Способность предприятия к внедрению инновационной или подвергшейся технологическим изменениям продукции.

5.6. Устойчивость технологического роста и производственного развития.

6. Коэффициент внедрения новой продукции характеризует:

6.1. Наличие у предприятия интеллектуальной собственности и прав на нее в виде патентов на изобретения и промышленные образцы, свидетельств на полезные модели, компьютерных программ, товарных знаков и знаков обслуживания, а также иных, аналогичных с перечисленными прав и активов, необходимых для эффективного инновационного развития.

6.2. Профессионально-кадровый состав предприятия.

6.3. Долю имущества экспериментального и исследовательского назначения, приобретенных машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями, в общей стоимости всех производственно-технологических машин и оборудования.

6.4. Способность предприятия к освоению нового оборудования и новейших производственно-технологических линий.

6.5. Способность предприятия к внедрению инновационной или подвергшейся технологическим изменениям продукции.

6.6. Устойчивость технологического роста и производственного развития.

7. Коэффициент инновационного роста характеризует:

7.1. Наличие у предприятия интеллектуальной собственности и прав на нее в виде патентов на изобретения и промышленные образцы, свидетельств на полезные модели, компьютерных программ, товарных знаков и знаков обслуживания, а также иных, аналогичных с перечисленными прав и активов, необходимых для эффективного инновационного развития.

7.2. Профессионально-кадровый состав предприятия.

7.3. Долю имущества экспериментального и исследовательского назначения, приобретенных машин и оборудования, связанных с технологическими

инновациями, в общей стоимости всех производственно-технологических машин и оборудования.

7.4.Способность предприятия к освоению нового оборудования и новейших производственно-технологических линий.

7.5.Способность предприятия к внедрению инновационной или подвергшейся технологическим изменениям продукции.

7.6. Устойчивость технологического роста и производственного развития.

8. С увеличением доли чистой конкуренции увеличивается доля:

8.1. Виолентной стратегии.

8.2. Коммутантной стратегии.

8.3. Пациентной стратегии.

8.4. Эксплерентной стратегии.

9. Фирмы-эксплеренты занимаются:

9.1. Разработкой новшеств.

9.3. Крупным бизнесом.

10. Фирмы-виоленты действуют в среде:

10.1. Малого бизнеса.

10.2. Среднего бизнеса.

10.3. Крупного стандартного бизнеса.

11. Фирмы-коммутанты занимаются:

11.1. Крупным бизнесом.

11.2. Удовлетворением потребностей на узком сегменте рынка.

11.3.Средним и мелким бизнесом, ориентированным на удовлетворение местно-национальных потребностей.

## **Тема 9. Управление проектом как форма организации инновационной деятельности**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Сущность инновационного проекта
2. Типология инновационных проектов
3. Жизненный цикл инновационного проекта
4. Порядок разработки и реализации инновационного проекта
5. Методы отбора и оценки эффективности инновационного проекта

### **Решение практико-ориентированных задач, ситуаций:**

#### **Задача 1**

По представленным временным и затратным характеристикам процесса внедрения инновационного продукта при использовании метода критического пути минимизируйте общее время выполнения проекта с наименьшими дополнительными затратами.

Работа	Непосредственный предшественник	Стандартное время, дней	Минимальное время, дней	Затраты на работу	
				при стандартном времени, тыс.руб.	при минимальном времени, тыс.руб.
A	-	3	2	800	1400
B	-	2	1	1200	1900

C	A	5	3	2000	2800
D	B	5	3	1500	2300
E	C, D	6	4	1800	2800
F	C, D	2	1	600	1000
G	F	2	1	500	1000

### Задача 2

Рассчитать среднегодовые темпы роста рынка на ближайшие 2 года, если известно, что объем продаж базисного периода составляет 62 тыс. руб., а планируемого периода - 85 тыс. руб.

### Задача 3

Определить размер затрат, связанных с приобретением недостающего оборудования, необходимого по проекту, если стоимость производственного оборудования, необходимого по инновационному проекту в целом, 270000 руб., а стоимость производственного оборудования предприятия, которое может быть использовано при реализации проекта, 250 000 руб. Площадь, необходимых арендуемых производственных помещений 350 м<sup>2</sup>, стоимость арендных площадей 5000 руб./м<sup>2</sup>.

### Задача 4

Для реализации инновации на предприятии требуется оборудование, стоимость которого составляет 940 тыс. руб., 67 дополнительных работников и 400 м<sup>2</sup> производственных помещений сверх имеющихся. При этом у предприятия имеется оборудование стоимостью 720 тыс. руб., которое может быть использовано для реализации проекта, и есть 51 работник. Затраты на обучение персонала составят 42 тыс. руб.чел. Стоимость аренды помещения составляет 3000 руб.м<sup>2</sup>. Определить затраты, связанные с реализацией инновационного проекта.

### Ситуация 1

«Автолаб» занимается созданием биоактивных покрытий на полимерах для приложений биомедицины и диагностики. Предприятием созданы опытные и целевые образцы функционального наноструктурированного биоактивного покрытия в виде тонких пленок для сорбции/десорбции нуклеиновых кислот на поверхности полимеров. Предприятие осуществляет разработку плазменных методов создания биоактивных покрытий (свидетельство о подаче заявки на международный патент: № 2010140081, 30,0902010 (Роспатент). Планируется коммерциализация продукции. Возможна продажа патента. Медицинская промышленность заинтересована в результатах работы предприятия ООО «Автолаб» и активно сотрудничает с ним.

Определите тип малого инновационного предприятия и руководствуясь известными Вам критериальными характеристиками обоснуйте свой выбор.

### Ситуация 2

Малое инновационное предприятие «Доктор хлеб» проводит научные исследования и разработки; производит хлеб и мучные кондитерские изделия недлительного хранения. Хлеб ржано-пшеничный «Байкальский», «Баянгол», «Вкус»; крупа быстрорастворяющаяся ячменная «Замба»; напиток зерновой «Зутраан»; мука пшеничная «Замба» производятся по инновационным технологиям производства функциональных зерновых продуктов – хлебобулочных и крупяных изделий, адаптированы к условиям промышленного производства. Кроме того, предприятием разработаны дополнительные к существующим стандарты организации (СТО). Вырабатываемая предприятием продукция сертифицирована, предприятие зарегистрировано в системе «ЮНИСКАН». Предприятия пищевой промышленности

заинтересованы в результатах работы ООО «Малое инновационной предприятия «Доктор Хлеб». Предприятием планируется подача заявки.

Определите тип малого инновационного предприятия и руководствуясь известными Вам критериальными характеристиками обоснуйте свой выбор.

### **Ситуация 3**

Научно-производственное предприятия «НАНОтех» занимается научными исследованиями и разработками в области естественных и технических наук; деятельностью по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов; консультированием по аппаратным средствам вычислительной техники; разработкой программного обеспечения и консультированием в этой области; обработкой данных; производством контрольно-измерительных приборов; производством электро- и радиоэлементов, электровакуумных приборов; обработкой металлов и нанесением покрытий на металлы; обработкой металлических изделий; производством основных химических веществ и др. Малое инновационное предприятие разрабатывает наноматериалы и технологии их применения. Предприятия машиностроения, химической и нефтехимической промышленности, строительного, дорожного и коммунального машиностроения закупают у ООО «НАНОтех» углеродные нанотрубки, нановолокна и мелкодисперсионный графит. «НАНОтех» планирует подачу заявку

Определите тип малого инновационного предприятия и руководствуясь известными Вам критериальными характеристиками обоснуйте свой выбор.

## **Раздел 3. Планирование и продвижение в инновационном менеджменте**

### **Тема 10. Инновационный менеджмент в стратегическом управлении**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Сущность инновационной стратегии
2. Типология инновационных стратегий
3. Инновационный аспект базовых стратегий роста
4. Выбор инновационных стратегий
5. Стратегии инновационного поведения предприятия
6. Управление процессами внедрения инноваций
7. Стратегия развития науки и инноваций РФ

#### **Решение практико-ориентированных задач, ситуаций:**

##### **Задача 1**

Среднегодовая стоимость производственных фондов основного производственного назначения 437 540 тыс. руб., общепроизводственного назначения – 753 624 тыс. руб., общехозяйственного назначения - 84 503 тыс. руб. Стоимость в нововведенных производственных фондов 631 255 тыс. руб. Оценить способность предприятия к освоению новых производств. Какую стратегию целесообразно выбрать предприятию?

##### **Задача 2**

Определить затраты на реализацию стратегии инновационного развития предприятия на конструктивном этапе при разработке улучшающей технологии, если известно, что расходы, связанные с созданием промышленного образца, составили 91 тыс. руб., оплата труда - 10 тыс. руб., отчисления единого социального налога и страховых взносов от несчастных случаев на производстве - 5,4 тыс.руб., амортизационные отчисления - 9,6 тыс. руб., накладные расходы - 33,5 тыс. руб.

## Ситуация 1

Центр коллективного пользования научным оборудованием «Экология, биотехнология и процессы получения экологически чистых энергоносителей» (ЦКП «ЭБЭЭ») организован для содействия вузу в его интеграции в структуру современной российской науки в качестве ведущего научно-образовательного центра в области рационального природопользования (в частности – экологии, биотехнологий и альтернативной энергетики) за счет концентрации сложного высокоточного оборудования и высококвалифицированных кадров. Сегодня руководства ЦКП «ЭБЭЭ» решает проблему повышения эффективности работы лабораторий путем рационализации работ во времени и пространстве и мониторинга рынка. Минимизация сроков проведения работ и максимизация использования производственных возможностей с помощью создания эффективной информационной системы, привлечения студентов к финансируемым НИР и своевременной модернизации инструментов и оборудования позволяют организовать рациональную работу лабораторий. Деятельность ЦКП направлена на увеличение разнообразия продуктового ряда, что требует расширения области исследований и разработок. При этом используются имеющиеся в распоряжении организации интеллектуальные продукты для разработки и производства новых видов конечной продукции. Для улучшения своей деятельности ЦКП заимствует технологии из внешней среды.

Для повышения эффективности работы лабораторий планируется внедрение карманных персональных компьютеров и QR- кодов для сотрудников лабораторий, что позволит создать эффективные условия труда с четкой структурой последовательных действия с учетом специфики проводимых работ, ненормированного графика и наличия временных и постоянных работников. Кроме того. Внедрение в деятельность QR-кодов позволит создать систем хранения, использования и передачи информации, а также возможность дистанционного обучения.

Определите, что является миссией, целью, базовой и функциональной стратегией, инновацией, а также выделите результат внедрения инновации. Постройте дерево инновационных целей рассматриваемой организации. Дайте характеристику инновации по известным классификационным основаниям.

## Ситуация 2

Базовой стратегией предприятия является вложение активов в рост объемов производства. В качестве соответствующей инновационной стратегии выбрано проведение технического перевооружения производственной системы с целью обеспечения роста объемов производства. Возможны три варианта реализации инновационной стратегической программы:

Вариант 1 – покупка нового оборудования;

Вариант 2 – модернизация действующего оборудования;

Вариант 3 – реконструкция цехов с внедрение ноной технологии.

Исходные данные представлены в таблице 1.

Цели	Значимость цели, баллы	Вариант 1		Вариант 2		Вариант 3	
		вероятность достижения цели, %	оценк	вероятность достижения цели, %	оценк	вероятность достижения цели, %	оценк
надежность	25	15		10		40	
системность	10	20		35		15	
результативность	20	50		35		20	
готовность	5	15		50		25	
доступность исполнения	40	10		20		30	

Проанализируйте возможные варианты реализации инновационной стратегии бизнеса, выберите и обоснуйте наилучший вариант.

### **Ситуация 3**

Лесничество расположено на территории Россшанского района Воронежской области. Оно организовано в качестве производственного центра в области тушения лесных пожаров методом отжигов за счет концентрации сложного высококачественного оборудования и высококвалифицированных кадров. Лесничество старается активизировать свою инновационную деятельность. Усилия руководства и инженерных кадров направлены на повышение эффективности проведения встречного отжига. Для этого решаются задачи увеличения скорости остановки пожара и повышения квалификации инженеров.

Сегодня лесничество осуществляет разработку нового оборудования для остановки пожаров, производит обучение кадров и привлекает новые квалифицированные кадры. Кроме того, руководство лесничества стремится расширить и область исследований и разработок. Лесничество обладает высокой культурой, организационно-техническим потенциалом, имеет достаточно сильные позиции. Руководство хорошо знает требования рынка. За основу развития могут быть приняты инновации, разработанные и освоенные как крупными, так и малыми инновационными организациями. В настоящий момент Россшанское лесничество, использует результаты исследований и технологии Канады, разрабатывает новое оборудование для проведения отжигов, проводит исследования и предлагает новые подходы к решению проблем данной отрасли.

Определите, что является миссией, целью, базовой и функциональной стратегией, инновацией, а также выделите результат внедрения инновации. Постройте дерево инновационных целей рассматриваемой организации. Дайте характеристику инновации по известным классификационным основаниям.

## **Тема 11. Практические приемы инновационного менеджмента**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Сущность приемов инновационного менеджмента
2. Приемы, воздействующие только на производство инновации
3. Приемы, воздействующие только на реализацию, продвижение и распространение инновации
4. Приемы, воздействующие как на производство, так и на реализацию, продвижение и распространение инновации

## **Тема 12. Маркетинг инноваций**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Место и особенности маркетинга в инновационном процессе
2. Содержание, цели и задачи маркетинга инноваций
3. Стратегии маркетинга инновационной продукции
4. Позиционирование и продвижение инновационной продукции
5. Особенности анализа спроса на инновации. Факторы спроса на инновационную продукцию

## **Раздел 4. Создание благоприятных условий развития инновационного менеджмента**



### **Тема 13. Государственная поддержка инновационной деятельности**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Инновационная политика
2. Инновационная система: понятие и задачи
3. Нормативные документы, регламентирующие инновационную деятельность
4. Налогообложение инновационной деятельности

### **Тема 14. Интеллектуальная собственность в инновационном менеджменте**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Понятие «интеллектуальная собственность»
2. Российское агентство по патентам и товарным знакам
3. Изобретения, промышленные образцы и полезные модели
4. Товарные знаки и знаки обслуживания
5. Наименования мест происхождения товара
6. Методы определения параметров инновационных проектов
7. Метод преимущества в прибылях
8. Метод освобождения от роялти
9. Метод избыточной прибыли
10. Метод стоимости создания

#### **Решение практико-ориентированных задач:**

##### **Задача 1**

Фирма была куплена за 30 млн. руб. Собственный капитал фирмы составляет 14 млн. руб. Стоимость основных фондов фирмы, учтенных в бухгалтерском балансе, 4 млн. руб. При переоценке основных фондов по рыночным ценам их расчетная стоимость составила 8 млн. руб. Определить стоимость нематериальных активов.

### **Тема 15. Финансирование инновационной деятельности**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Анализ денежных потоков инновационных проектов
2. Критерии выбора вложений капитала в инновационные проекты
3. Планирование денежных потоков инновационного проекта
4. Расчет средневзвешенной стоимости капитала
5. Методы принятия решений о сроке действия инвестиций в инновации
6. Инновационные решения в условиях неопределенности
7. Планирование инновационной деятельности методом реальных опционов

#### **Решение практико-ориентированных задач:**

##### **Задача 1**

Рассчитайте эффективность всей ФПП. Данные представлены в таблице.

Номер технологической цепочки	1	2	3	4
Чистая прибыль технологической цепочки, млн.руб.	211	305	190	178

Чистая прибыль, полученная управляющей компанией ФПП при размещении свободных денежных средств составляет 310 млн.руб., валовые активы ФПП – 1380 млн.руб., затраты на содержание управленческого аппарата ФПП – 530 млн.руб.

### Задача 2

Процесс функционирования финансово-промышленной группы состоит в реализации пяти процессов, каждым из которых руководит отдельная команда (табл.1).

Таблица 1

Номер команды	1	2	3	4	5
Затраты команды	2190	3820	2430	3270	2930
Чистая прибыль команды	230	170	310	280	150

По данным таблицы, определите эффективность каждой команды и выясните, какая команда вносит наибольший вклад в успех финансово-промышленной группы.

### Задача 3

В ЦНИИ выполнялись 5 ОКР в течение 3 лет.

Фактические затраты по 3-м успешно законченным ОКР представлены в таблице 1.

Таблица 1

Фактические затраты по законченным ОКР

	I	II	III
Фактические затраты, тыс. руб.	1 7280	1034 0	126 60

Затраты по незавершенным работам на начало периода – 17101 тыс. руб., на конец периода – 12 140 тыс. руб.

Определите объемы рискоинвестиций, если коэффициент фактической результативности деятельности ЦНИИ равен 0,4.

### Задача 4

Определить эффективность инвестиций по величине дополнительной выручки предприятия от продаж, если планируется инвестировать 1000 тыс. руб., а годовая выручка до инвестирования составляла 300 тыс. руб. Известно, что планируемая цена продаж инновационного товара 2 тыс. руб., а годовой объем продаж предприятия после реализации инновационного проекта составит 550 тыс. шт.

### Задача 5

Стоимость фирмы 28 млн. руб., гудвилл составляет 8,5 млн. руб., сумма добавочного капитала 2,5 млн. рублей. Определить сумму собственного капитала фирмы.

### Задача 6

В ЦНИИ выполнялись 5 ОКР в течение 3 лет.

годы	2011	2012	2013
Объемы рискоинвестиций по годам, тыс. руб.	19270	19000	19100

Фактические затраты по 3 успешно законченным ОКР составили:

	I	II	III
Фактические затраты, тыс. руб.	7280	10340	12660

Затраты по незавершенным работам на начало периода — 17101 тыс. руб., на конец периода - 12140 тыс. руб. Определите коэффициент фактической результативности деятельности организации.

### Задача 7

Первоначальная вложенная сумма в инновационный проект равна 200 тыс.руб. Определить наращенную сумму через 5 лет при использовании сложной ставки процентов в размере 18% годовых при условии, что проценты начисляются поквартально.

## **Тема 16. Разработка и документальное оформление программы внедрения технологических, продуктовых инноваций**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Сущность и особенности эффекта инновационной деятельности
2. Виды эффекта инновационной деятельности
3. Методика расчета эффекта инновационной деятельности
4. Особенности учета инновационной продукции
5. Ценообразование на инновационную продукцию
6. Выручка от реализации инновационной продукции. Прибыль от реализации инновационной продукции

### **Методические рекомендации к оцениванию самостоятельной разработки по теме «Разработка и документальное оформление программы внедрения технологических, продуктовых инноваций» (Деловая игра «форсайт-проекты»)**

#### **Критерии оценки**

За разработку, презентацию и защиту дорожной карты форсайт-проекта бизнес-идеи обучающемуся начисляются баллы в соответствии с критериями, представленными в таблице.

Критерий оценки	Содержание	Баллы
Основные	<ul style="list-style-type: none"><li>– умение анализировать и аккумулировать информацию о стратегии развития отрасли и предприятия, представленной в Интернет.</li><li>– креативное мышление, видение будущего развития отрасли и компании до 2030 г.</li><li>– грамотно составленная дорожная карта.</li><li>– обоснованность выбора приоритетного потребительского продукта на основе его основных технических, технологических и экономических показателей.</li><li>– полнота описания инновационного продукта.</li><li>– разработка яркого, запоминающего бренда инновационного продукта.</li><li>– умение грамотно и интересно провести презентацию инновационного продукта.</li><li>– умение четко отвечать на вопросы членов жюри и участников олимпиады, а также формулировать вопросы к командам во время презентации их проектов</li></ul>	8
Дополнительные	<ul style="list-style-type: none"><li>– обоснованность плана проекта по инвестициям, срокам реализации, окупаемости и стоимости.</li><li>– обоснованность рыночных перспектив продукта по цене, качеству, сервису, объему продаж.</li><li>– четкость видения рыночных перспектив инновационного продукта</li><li>– четкость видения потенциального потребителя и потребительской ценности продукта.</li><li>– харизматическое лидерство: воодушевление,</li></ul>	6

	способность доказывать свою точку зрения. – критическая оценка цены, полезности и значимости инновационного продукта «потенциальными потребителями».	
Соблюдение требований к оформлению и презентации результатов самостоятельной работы	– соблюдение требований к оформлению презентационного материала – соблюдение регламента – умение вести дискуссию	3

Перевод баллов в пятибалльную шкалу оценок представлен в таблице.

Сумма баллов	Оценка	Зачет
14-17	Отлично	Зачтено
10-13	Хорошо	
6-9	Удовлетворительно	
0–5	Неудовлетворительно	Не зачтено

## Тема 17. Технологии кадрового обеспечения инновационного менеджмента

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Кадровое обеспечение инновационных процессов
2. Природа изменений в организации. Сопротивление кадровым инновациям
3. Информационные технологии в обеспечении управления персоналом
4. Управление инновациями в кадровой работе

### Итоговое тестовое задание:

1. Выберите из списка то, что относится к субъектам инновационного рынка:

- а) предприятия;
- б) патент;
- в) организации;
- г) научно-технический прогресс;
- д) лицензия;
- е) учреждения;
- ж) университеты;
- з) фонды;
- и) физические лица (ученые и специалисты).

2. Соотнесите понятия с их определениями:

А.Инновационный менеджмент	1) процесс, посредством которого нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени;
Б. Диффузия инновации	2) представляют собой оригинальные работы, направленные на получение новых знаний, поиск путей использования результатов фундаментальных исследований; новых методов решения тех или иных проблем;
В.Фундаментальные исследования	3) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом;
Г.Прикладные исследования	4) организация (учреждение, предприятие, фирма), для которой научные исследования и разработки являются основным видом деятельности;
Д. Разработки	5) экспериментальные или теоретические исследования, направленные на получение новых знаний;
Е. Научная организация	6) это работы, направленные на создание новых продуктов или устройств, новых материалов, внедрение новых процессов, систем и услуг или усовершенствование уже выпускаемых или введенных в действие.

3.Соотнесите наименование этапа развития инновационного менеджмента с его характеристикой:

Этап	Основные базовые подходы и концепции
I. Системный	<p>1. Наука и техника рассматривались как один из важнейших факторов развития экономического потенциала общества.</p> <p>2. Выделялся научно-технический потенциал субъекта, включающий кадры, материально-техническую базу, информационные ресурсы, финансовую составляющую, которые оценивались с помощью специально разработанных критериев.</p> <p>3. Инновационное развитие определялось приростом научно-технического потенциала. Инновационный менеджмент был направлен увеличением прироста.</p>
II. Ситуационный	<p>1. Инновационный менеджмент рассматривается как совокупность функций управления: планирование, организация, контроль, мотивация.</p> <p>2. Опора – на рациональное разделение труда в управлении инновациями и оптимизацию принимаемых решений.</p> <p>3. Роль координирующих и контролирующих функций.</p>
III. Функциональный	<p>1. Инновационный процесс – сложная система, ориентированная на достижение целей развития с учётом эндогенных (внутренних) и экзогенных (внешних) факторов.</p> <p>2. Анализ внешней и внутренней среды системы.</p> <p>3. Расчленение системы на управляющую, управляемую, обеспечивающую и обслуживающую подсистемы.</p> <p>4. Учёт прямых, обратных связей, эффектов взаимодействия и взаимообусловленности.</p>

	5. Функциональное единство всех элементов.
IV. Факторный	1. Пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. 2. Опора на альтернативность достижения одной и той же цели и учёт непредвиденных обстоятельств. 3. Деятельность менеджера требует высокого творчества, глубокой профессиональной подготовки и интуиции, что делает её сходной с искусством.

4. Что из нижеперечисленного является субъектом инновационной инфраструктуры:

- а) технопарк;
- б) инвестиции;
- в) затраты на создание новшества.

5. Условиями патентоспособности полезной модели:

- а) промышленная применимость;
- б) новизна;
- в) изобретательский уровень.

6. Укажите, что не относится к основным направлениям государственного регулирования инновационной деятельности:

- а) выделение из государственного бюджета средств на финансирование инновационной деятельности;
- б) передача лицензии;
- в) осуществление амортизационной и налоговой политики, направленной на стимулирование инновационной деятельности;
- г) информационное обеспечение инновационной деятельности.

7. Соотнесите понятия между собой:

1. Венчурная фирма	а). Специализируется на внедрении неиспользованных патентов владельцами технологий, продвижении на рынок лицензий, доведении изобретений до промышленной кондиции, производстве небольших партий изделий с последующей продажей лицензий
2. Инжиниринговая фирма	б). Представляет собой временное целевое объединение научных работников нескольких смежных отраслей науки и техники, а также менеджеров для решения конкретных научно-технических или производственных задач
3. Внедренческая фирма	с). Представляет собой соединительное звено между научными исследованиями и разработками и между нововведениями и производством
4. Профитцентр	д). Временная организационная структура, занятая разработкой научных идей и превращением их в новые технологии и продукты и создаваемые с целью апробации, доработки и доведения до промышленной реализации «рисковых» инноваций

8. Разработка нового поколения мягких бронезащитных пакетов на основе арамидных материалов, выполненная НИИ КмиТП МГТУ им. Баумана относится к:

- а) к продуктовым инновациям;
- б) процессным инновациям.

9. Что из перечисленного ниже является целью фундаментальных исследований?

- а) разработка опытного образца техники;
- б) решение прикладных задач;
- в) познание и развитие процесса.

10. Н.Д. Кондратьев разработал:

- а) классификацию инноваций по типу новизны для рынка;
- б) классификацию инноваций на продуктовые и процессные;
- в) теорию длинных волн, или больших циклов конъюнктуры.

11. Инновационный менеджмент:

- а) совокупность методов управления персоналом;
- б) совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью;
- в) самостоятельная наука.

12. Равноценны ли понятия научно-техническая и инновационная деятельность:

- а) да;
- б) нет.

13. Внедрение нового продукта определяется как радикальная инновация, если:

- а) охватывает технологические изменения продукта;
- б) касается использования усовершенствованного технологического процесса;
- в) предполагаемая область применения, функциональные характеристики, конструктивные или использованные материалы и компоненты существенно отличаются от ранее использованных продуктов.

14. По степени новизны различают следующие виды инноваций:

- а) технологические инновации;
- б) ретроновация;
- в) реактивная инновация;
- г) экологические инновации.

15. Выделяют следующие типы инновационных стратегий:

- а) наступательная;
- б) агрессивная;
- в) оборонительная;
- г) имитационная.

16. По уровню научно-технической значимости инновационного проекта выделяют следующие виды проектов:

- а) пионерный;
- б) научно-технический;
- в) комплексный;
- г) модернизационный.

17. Освоение нового метода производства пластмассы относится к:

- а) продуктовым инновациям;
- б) процессным.

18. Технопарком называется:

- а) многофункциональный комплекс, предоставляющий разнообразные услуги

новым инновационным фирмам, находящимся на стадии возникновения и становления;

- б) научно-производственный территориальный комплекс, главная задача которого состоит в формировании максимально благоприятной среды для развития малых и средних наукоемких инновационных фирм-клиентов;
- в) крупный современный научно-промышленный комплекс, включающий университет или другие вузы, научно-исследовательские институты, а также жилые районы, оснащенные культурной и рекреационной инфраструктурой.

19. Выберите правильный ответ инновационная инфраструктура- это:

- а) искусство руководства и координации трудовых, материальных и иных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения системы современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству проекта;
- б) система взаимосвязанных и взаимодополняющих организаций различной направленности и различных организационно-правовых форм, а также порядок их взаимодействия, которые обеспечивают реализацию этапов инновационного процесса, начиная с технологического освоения законченной научной разработки;
- в) система расчетов, направленная на выбор и обоснование целей развития ИП и подготовку решений, необходимых для их безусловного достижения.

20. К источникам собственных средств относят:

- а) прибыль;
- б) кратко- и долгосрочных займы;
- в) коммерческих кредиты;
- г) финансовый лизинг.

21. Какой вид лицензии предполагает полный отказ лицензиара от самостоятельного использования изобретения:

- а) неисключительная лицензия;
- б) исключительная лицензия;
- в) полная лицензия.

22. Дополните предложение: Патент – документ, удостоверяющий авторство изобретения и предоставляющего его владельцу исключительное (монопольное) право на использование изобретения в течение \_\_\_\_\_ с даты приоритета.

- а) 1 года;
- б) неограниченного времени;
- в) 20 лет.

23. По какому признаку дана классификация инноваций на единичные и диффузные?

- а) по распространенности;
- б) по инновационному потенциалу;
- в) по преемственности.

24. Инновация - это:

- а) новшество;
- б) нововведение;
- в) инновационный процесс;
- г) инновационная деятельность;



д) инновационный потенциал.

25. Что относится к нормативно-правовым факторам государственного регулирования инновационной деятельности:

- а) развитие рыночных отношений;
- б) содействие развитию инновационной инфраструктуры
- в) создание благоприятного инвестиционного климата в инновационной сфере;
- г) гарантирование охраны прав и интересов субъектов инновационной деятельности, в частности, охраны таких наиболее существенных для развития инновационной деятельности прав, как права интеллектуальной собственности.

26. Государственная инновационная политика – это:

- а) совокупность действий органов государственного управления, имеющих определенную цель, средства достижения цели;
- б) определение органами государственной власти РФ целей инновационной деятельности;
- в) определение органами государственной власти РФ и органами государственной власти субъектов РФ целей инновационной стратегии и механизмов поддержки приоритетных инновационных программ и проектов;
- г) выбор на основе учета целей, состояния внешней среды и потенциала направлений инновационной деятельности государства.

27. Инновационный процесс это:

- а) процесс преобразования научного знания в инновацию.
- б) деятельность, направленная на коммерциализацию научных исследований;
- в) освоение инновационного потенциала;
- г) реализация инновационной политики.

28. Относительно внутренней среды инновационная стратегия может быть:

- а) продуктовая;
- б) функциональная;
- в) ресурсная;
- г) организационно-управленческая;
- д) ситуационная.

29. Укажите объекты промышленной собственности (по российскому законодательству):

- а) изобретение, промышленный образец, полезная модель;
- б) товарный знак, ноу-хау, коммерческая тайна;
- в) научные произведения, программы для ЭВМ;
- г) авторское право, знак обслуживания.

30. Кто НЕ является участником инновационного проекта:

- а) заказчик;
- б) клиент;
- в) поставщики;
- г) конкуренты;
- д) инвестор;
- е) органы власти.

31. Государственная инновационная политика – это:

- а) совокупность действий органов государственного управления, имеющих

- определенную цель, средства достижения цели;
- б) определение органами государственной власти РФ целей инновационной деятельности;
  - в) определение органами государственной власти РФ и органами государственной власти субъектов РФ целей инновационной стратегии и механизмов поддержки приоритетных инновационных программ и проектов;
  - г) выбор на основе учета целей, состояния внешней среды и потенциала направлений инновационной деятельности государства.

32. В зависимости от типа конкурентного поведения инновационные предприятия могут относиться к классу:

- а) виолентов;
- б) пациентов;
- в) эксплерентов;
- г) коммутантов;
- д) акселератов.

33. Финансово-экономическими критериями инвестиционной привлекательности предприятия выступают:

- а) цена собственного капитала;
- б) цена привлеченного капитала;
- в) средне-взвешенная цена капитала;
- г) отрасль производства;
- д) имидж предприятия.

34. Методом управления инвестиционным риском может быть:

- а) диверсификация;
- б) передача (аутсорсинг);
- в) страхование;
- г) хеджирование;
- д) лимитирование.

35. К методам научно-технического прогнозирования относятся:

- а) экстраполяция;
- б) экспертные оценки;
- в) моделирование;
- г) постулирование;
- д) логистический анализ.

36. Инновационный проект это:

- а) форма целевого управления инновационной деятельностью;
- б) комплект документов;
- в) новация.

37. Форфейтинг это:

- а) коммерческий кредит;
- б) финансовая операция, превращающая коммерческий кредит в банковский;
- в) инвестиционный налоговый кредит.

38. Какое из определений наиболее точно выражает сущность понятия "технологический уклад" в экономике?

- а) преобладающий технический уровень производства, средняя степень переработки и использования ресурсов, средний уровень квалификации рабочей силы и научно-технического потенциала;
- б) наиболее высокий технический уровень производства, максимальный уровень переработки и использования ресурсов, наиболее высокий уровень квалификации рабочей силы и научно-технического потенциала;
- в) единый технический уровень производства, связанных вертикальными и горизонтальными потоками однородных ресурсов, базирующихся на общих ресурсах рабочей силы и общем научно-техническом потенциале.

39. Какие участки на схеме жизненного цикла инновации характеризуют те этапы, на которых инвестиции носят рисковый характер? (см. рис.)

- а) 5;
- б) 6;
- в) 7;
- г) 8.

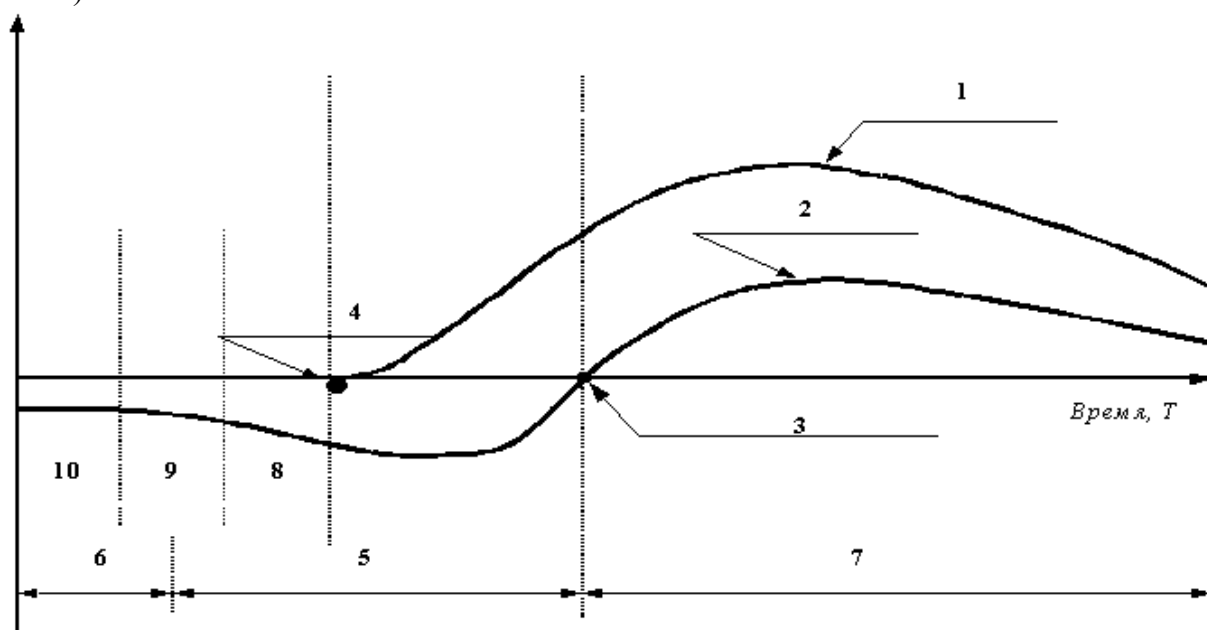


Рис. Жизненный цикл инновации

40. Условие устойчивости проекта:

- а) на каждом шаге расчетного периода сумма накопленного сальдо денежного потока от всех видов деятельности (накопленного эффекта) и финансовых резервов должна быть неотрицательной;
- б) должно быть достаточно финансовых резервов;
- в) значение внутренней нормы доходности велико (не менее 25 – 35 % значение нормы дисконта не превышает уровня для малых и средних рисков до 15 %) и при этом не предполагается займов по реальным ставкам, превышающим ВНД, а индекс доходности дисконтированных затрат превышает 1,2 %.

41. К начальной стадии жизненного цикла инновации относится:

- а) разработка технического задания НИР;
- б) проведение ОКР;
- в) подготовка производства.

42. К элементам инновационной инфраструктуры не относятся:

- а) федеральные агентства;
- б) технопарки;
- в) инкубатор бизнеса;
- г) государственный научный центр;
- д) особые экономические зоны.

43. Й. Шумпетер понимал под нововведениями:

- а) новые комбинации факторов производства;
- б) изобретения;
- в) новые технологии.

44. Ставка дисконтирования определяется на основе:

- а) индекса инфляции;
- б) ставки рефинансирования Центрального банка;
- в) ставки налога на прибыль.

45. По какому признаку дана классификация инноваций на сырьевые, обеспечивающие и продуктовые:

- а) по инновационному потенциалу;
- б) по преемственности;
- в) по месту в производственном цикле.

46. Какие инновации учитывают инновационный потенциал и степень новизны:

- а) стратегические;
- б) замещающие;
- в) радикальные.

47. Относительно внешней среды инновационная стратегия может быть:

- а) наступательная;
- б) оборонительная;
- в) адаптационная;
- г) ситуационная.

48. Фирма держится вплотную за лидером, заимствуя его новшества с внесением некоторых изменений. Затраты на нововведения будут:

- а) такие же, как у лидера;
- б) ниже, чем у лидера;
- в) нет однозначного ответа.

49. Методом оценки экономической эффективности инвестиционных проектов может быть:

- а) метод чистого дисконтированного дохода;
- б) метод индекса доходности и рентабельности проекта;
- в) метод срока окупаемости;
- г) метод внутренней нормы доходности;
- д) метод расчета точки безубыточности проекта.

50. Функции государства в инновационной сфере это:

- а) аккумуляция средств;
- б) стимулирование инноваций;
- в) координация инновационной деятельности;

- г) правовое обеспечение;
- д) кадровое обеспечение.

51. Форма отсрочки уплаты в бюджет начисленных налоговых сумм при использовании определенной чистой прибыли на инвестирование – это:

- а) субвенция;
- б) инвестиционный налоговый кредит;
- в) нет правильного ответа.

52. Ко второму этапу жизненного инноваций цикла относится:

- а) ОКР;
- б) фундаментальные НИР;
- в) коммерциализация;
- г) прикладные НИР.

53. Фирмы, завоевавшие большие доли рынка в быстрорастущих отраслях («звезды»), выбирают стратегию:

- а) роста;
- б) стратегию ограниченного роста;
- в) стратегию отсекающего лишнего.

54. Определите соответствие методов расчета различных показателей:

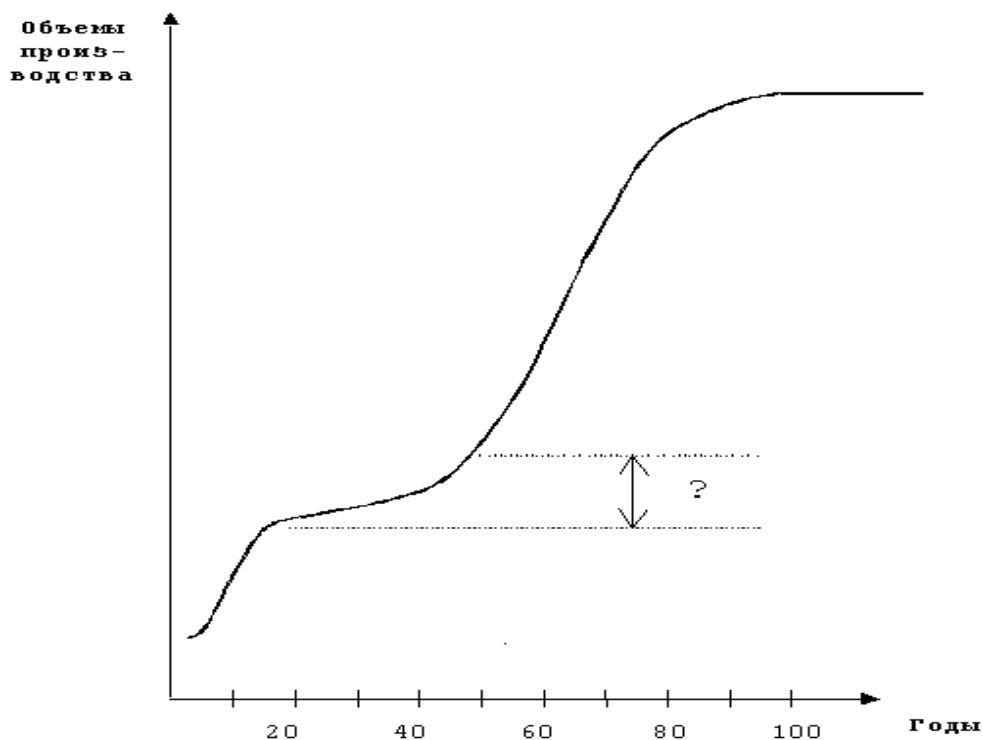
1. Срок окупаемости инвестиций	а). $\frac{\text{среднегодовая чистая прибыль}}{\text{сумма инвестиций} - \text{остаточная стоимость ОФ}}$
2. Коэффициент эффективности инвестиций	б). $\frac{\text{общая величина дисконтированных доходов}}{\text{объем постоянных инвестиций}}$
3. Рентабельность инвестиций	в). $\frac{\text{общая чистая прибыль}}{\text{общая сумма вложенных средств}}$
4. Эффективность капитала	г). $\frac{\text{инвестиции}}{\text{годовая амортизация} + \text{годовая чистая прибыль}}$
5. Чистая текущая стоимость	е). $\frac{\text{общая накопленная величина дисконтированных доходов}}{\text{величина инвестиций}}$

55. При разработке стратегии сверху вниз:

- а) стратегический план как приказ спускается по всем уровням управления;
- б) каждое подразделение разрабатывает свои рекомендации;
- в) предложения поступают руководству от каждого подразделения.

56. Укажите название фазы развития технологического уклада на кривой его жизненного цикла

- а) монополия;
- б) угасание;
- в) зарождение;
- г) доминирование.



57. Кто проводит экспертизу проектов в области гуманитарных и общественных наук?
- министерство науки и технологии;
  - институт экономики РАН;
  - Российский гуманитарный научный фонд и Российский фонд фундаментальных исследований.
58. Проект имеет прикладной характер, по теме проекта имеется научный и методологический задел, автором предложены оригинальные подходы к решению проблемы, какое решение примет эксперт:
- проект заслуживает безусловной поддержки;
  - проект заслуживает поддержки;
  - проект может быть поддержан.
59. Какой проект следует поддержать?
- приведенные затраты 1.8 д.е.
  - приведенные затраты 2.0 д.е.
  - приведенные затраты 2.5 д.е.
60. Какой эффективности уделяется наибольшее внимание на микроуровне?
- народнохозяйственной;
  - бюджетной;
  - коммерческой.
61. Предложены к внедрению два изобретения. Выберите наиболее рентабельное, если:
- инвестиции — 450 д.е. предполагаемый доход — 650 д.е.
  - инвестиции — 1200 д.е. предполагаемый доход — 1500 д.е.
62. Бесприбыльные (некоммерческие) организации занимаются исследовательской деятельностью, касающейся общественных и административных функций, к какому сектору науки (деятельности) их следует отнести?
- государственному;

- б) предпринимательскому;
- в) частному неприбыльному.

63. К объектам инфраструктуры науки и инноваций относятся:

- а) концерны и ассоциации;
- б) общественные академии;
- в) технопарки.

64. Что лежит в основе длинных промышленных циклов, в соответствии с теорией Н.Д. Кондратьева?

- а) смена активной части капитала (станочное оборудование, транспортные средства и др.)
- б) смена пассивной части капитала (здания, сооружения, коммуникации, передаточные устройства и др.)
- в) рыночные конъюнктурные изменения по отношению к определенным видам продукции

65. Для стадии проведения поисковых исследований характерен риск:

- а) отказ в сертификации результата;
- б) отсутствие результата в установленные сроки;
- в) отторжение рынком;
- г) более низкие объёмы сбыта по сравнению с запланированными.

66. Основная цель сетевого планирования – это:

- а) графически, наглядно и системно отобразить и оптимизировать последовательность и взаимозависимость работ, действий или мероприятий, обеспечивающих своевременное и планомерное достижение конечных целей;
- б) сокращение до минимума продолжительности проекта;
- в) планирование комплекса работ по подготовке и освоению производства новых видов промышленной продукции.

67. Бизнес инкубаторы способствуют развитию:

- а) инновационного товара;
- б) инновационного проекта;
- в) инновационной фирмы.

68. Диффузия инноваций – это:

- а) процесс передачи нововведения во времени;
- б) процесс передачи нововведения в пространстве;
- в) процесс распространения нововведений внутри данной социальной системы, а также от одной социальной системы к другой.

69. Какой этап инновационного процесса характеризуют следующие результаты: "Выдвижение, обоснование и экспериментальная проверка идей о новых методах удовлетворения общественных потребностей"?

- а) Этап 1 (поисковые НИР);
- б) Этап 2 (прикладные НИР);
- в) Этап 3 (ОКР);
- г) Этап 4 (освоение производства новой продукции и коммерциализация инновации).

70. Чем для внешнего инвестора является показатель "цена собственного капитала"?

- а) нижним пределом рентабельности;
- б) гарантией возврата вложенных средств;
- в) единственным критерием для принятия решения о вложении средств;
- г) гарантией возврата вложенных средств.

71. Какие из перечисленных ниже основных факторов, определяющих цену привлеченного капитала, относятся к внутренним?

- а) средневзвешенный процент по привлеченным финансовым ресурсам;
- б) абсолютная величина платы за пользование заемными средствами;
- в) величина заемных средств.

72. Рассчитать точку безубыточности (в целых числах). Общие издержки 500 у.е., текущие постоянные 400 у.е., выручка 3000 у.е., выпуск 100

- а) 18;
- б) 14;
- в) 6;
- г) 52.

73. Предприятие работает на рынке много лет. Имеет массовое и крупносерийное производство широкой гаммы разных изделий. Испытывает большие трудности на рынке и в финансах. Есть нерентабельные производства. По классификации предприятий по Х. Фризевинокеля, это предприятие является:

- а) гордый лев;
- б) могучий слон;
- в) неповоротливый бегемот.

74. Формулой расчета цены привлеченного капитала является:

- а) средневзвешенный процент по привлеченным финансовым ресурсам;
- б) абсолютная величина платы за пользование заемными средствами;
- в) величина заемных средств.

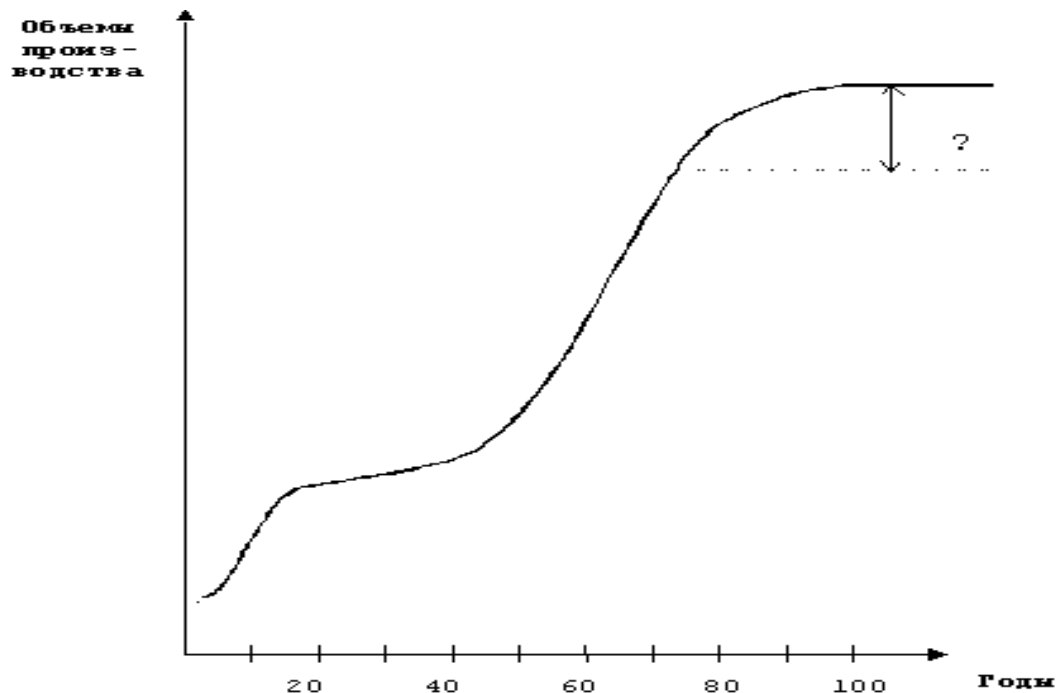
75. Какие из этапов жизненного цикла продукции связаны со значительными рискоинвестициями?

- а) снижение объемов производства и продаж;
- б) технологическое освоение выпуска новой продукции;
- в) стабилизация объемов производства промышленной продукции;
- г) исследования и разработки по созданию новой продукции.

76. Укажите название фазы развития технологического уклада на кривой его жизненного цикла. (См. рис.)

- д) монополия;
- е) угасание;
- ж) зарождение;
- з) доминирование.





77. Затраты компании, связанные с осуществлением капитальных вложений, - это:

- а) долгосрочные затраты;
- б) текущие затраты;
- в) нет правильного ответа.

78. При наступательной стратегии затраты на нововведения:

- а) высокие;
- б) средние;
- в) низкие.

79. Какая из перечисленных лицензий применяется крайне редко?

- а) простая;
- б) исключительная;
- в) полная.

80. Риск в инновационной деятельности может быть:

- а) чистый;
- б) спекулятивный;
- в) скрытый;
- г) финансовый.

81. Бесприбыльные (некоммерческие) организации занимаются исследовательской деятельностью, касающейся общественных и административных функций, К какому сектору науки (деятельности) их следует отнести?

- а) государственному;
- б) предпринимательскому;
- в) частному неприбыльному.

82. Фирма, придерживающаяся имитационной стратегии, имеет затраты на нововведение:

- а) низкие;
- б) средние;
- в) нет однозначного ответа.

83.Какой тип инновационного поведения описывается следующим образом: "массовое производство нового продукта с опережением конкурентов за счет серийности производства и эффекта масштаба"?

- а) виолентный;
- б) патиентный;
- в) эксплерентный;
- г) коммутантный.

84.Организации и предприятия, основная деятельность которых связана с производством продукции в целях продажи, относятся к:

- а) государственному сектору науки;
- б) сектору высшего образования;
- в) предпринимательскому сектору науки.

85.Какой из нижеперечисленных факторов в наибольшей степени обуславливает медленное развитие нового технологического уклада на определенном отрезке времени после его зарождения?

- а) достаточно длительный период освоения новых производственных мощностей и сырьевых ресурсов;
- б) монопольное положение компаний, которые первыми применили нововведения-продукты;
- в) особенности психологии людей, выражающиеся в нежелании менять ставшие традиционными привычки, устои и т.д.

86.Не является основным направления государственной инновационной политики:

- а) поддержка фундаментальных исследований, направленных на получение результатов, революционизирующих науку и технику;
- б) приобретение неовещественной технологии в форме патентов, ноу-хау, торговых марок, программ и т.д.;
- в) финансирование поисковых НИОКР для создания новой техники и технологии с опережающими техническими решениями для последующей передачи результатов в среду материального производства;
- г) создание законодательной и информационной базы, обеспечивающей экономическую заинтересованность производителей в осуществлении инноваций.

87.Возникающий разрыв между реализацией этих двух типов инноваций получил название - организационного лага.

- а) базисная (радикальная) и улучшающая (приростная);
- б) производственная и управленческая;
- в) продуктовая и процессная.

## Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Иностранный язык»

### Раздел 1. Семья и семейные ценности.

#### Лексико-грамматический тест

#### Английский язык

##### 1. Put these sentences into negative and interrogative forms.

1. My brother is a journalist. 2. Nick is a pupil. 3. They are students. 4. Kate's mother is a teacher. 5. I am a schoolgirl. 6. His father is a driver. 7. Our friends are journalists. 8. My mother is a housewife. 9. Her father is a doctor. 10. My father's friend is a manager.

##### 2. Complete the sentences with the correct form of the verb *to be*.

- 1 Is there a washing machine in your kitchen?
- 2 There are some books in my bag.
- 3 Are there any towels outside, near the swimming pool?
- 4 There are any flowers in the living room.
- 5 There is a café opposite the post office.
- 6 No, there isn't a garden in our school.
- 7 There is some milk in the fridge.

##### 3. Write the Present Simple (3-rd person singular) of the following verbs.

Leave

Match

Miss

Catch

Open

Go

Buy

Try

See

Do

Have

Be

Spend

Wish

Reach

**4. Complete the text with the correct form of the verbs in the box.**

like	come	earn	live	write
help	walk	have	work	be

Erica is 28 years old. She (1) \_\_\_\_\_ two children, Will and Eloise. She (2) \_\_\_\_\_ from Georgia, USA, but now she (3) \_\_\_\_\_ with her family in Durham, North Carolina. She (4) \_\_\_\_\_ in a hospital and (5) \_\_\_\_\_ \$100 a day. She (6) \_\_\_\_\_ working in the hospital – and she says: ‘I always want to (7) \_\_\_\_\_ people. I am never tired!’ In her free time she (8) \_\_\_\_\_ her dog, Horace, in the park. ‘I (9) \_\_\_\_\_ children’s books, too’, she adds. ‘It (10) \_\_\_\_\_ difficult, but my family help me!’

**5. Translate these sentences using the Present Indefinite.**

1. Моё хобби - катание на велосипеде.
2. Его папа бухгалтер. Он любит работать с деньгами.
3. -Который час? -Половина десятого.
4. Моя племянница работает 5 дней в неделю.
5. Наши друзья предпочитают оставаться дома по выходным.
6. Вы часто звоните родителям?
7. Я чищу зубы утром и вечером.
8. Моя бабушка любит вязать.
9. Моя сестра ложится спать в 10 часов вечера.

10. Летом мы часто отправляемся в походы.

**6. Read the text and fill in the gaps with the suitable parts of the sentences.**

One thousand years ago, in the desert of the Chako Canyon, New Mexico, USA, the Anasazi people built 1\_\_\_\_\_.

They used stone for the walls and wood for the floors, doors and roofs. They transported 2\_\_\_\_\_ almost 80 km away. How did they move the trees? We don't know.

In some buildings there are huge circular rooms, the biggest one is underground and it is 3\_\_\_\_\_. Why did the Anasazi build circular rooms? We don't know. Perhaps they 4\_\_\_\_\_ or for storing crops. We know 5\_\_\_\_\_. Why did they leave? Hunger? War? We really don't know.

A. about 26 meters wide

B. used them for religious ceremonies

C. the Anasazi people abandoned the Great Houses

D. more than 200,000 trees from forests

E. nine multi-storey buildings called Great Houses

1	2	3	4	5

**Немецкий язык**

*1. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie auf dem Testblatt, ob die Lösung a), b), c) oder d) richtig ist. Übersetzen Sie die Sätze ins Russische.*

1. Während ... Winterferien liefen die Studenten oft Schi und Schlittschuh.

a) der b) den c) die

2. Die Bilder ... sind schön.

a) mein Bruder b) meinen Bruder c) meines Bruders

3. Sie legte ihm ein Kissen unter ... Kopf.  
a) der b) den c) dem
4. Sagen Sie bitte, wo der Bus Nummer 28...?  
a) hält b) halt c) haltet
5. ... Unterricht gehe ich heute zu meinen Großeltern.  
a) nach dem b) bei dem c) vom dem
6. ... wir ... Bus!  
a) Fahren ... auf dem b) Fahren ... mit dem c) Fahrt ... mit dem
7. Ich möchte mit ... Krause sprechen.  
a) dem Herrn b) des Herrn c) den Herrn
8. Zum Geburtstag hat man ... einen Ball geschenkt.  
a) dem Jungen b) die Jungen c) der Junge
9. Ich habe ... dieses berühmten Sportlers vergessen.  
a) der Name b) den Namen c) dem Namen
10. Unsere Mannschaft ... das Spiel.  
a) gewinne b) gewannt c) gewann
11. Meine Tante kennt (er) gut.  
a) er b) ihm c) ihn
12. Im Lesesaal bereiten sich die Studenten ... die Seminare vor.  
a) auf b) von c) mit
13. Die Studenten arbeiten ... dem Thema "Grundfragen der Wirtschaft".  
a) mit b) von c) an
14. Das Studium ... ihm sehr.  
a) schwerfällt b) fällt... schwer c) fällt.. schwer
15. Was ... dein Freund gern?  
a) isst b) esst c) esse
16. Warum ... du so lange?  
a) schlafst b) schläfst c) schlafe
17. Ich ... den griechischen Salat und eine Pizza  
a) nehme b) nimmst c) nimmt
18. Wir ... heute mit Klaus.  
a) treffen euch b) treffen uns c) treffe mich
19. Mein Onkel ... früher in dieser Straße.  
a) wohnte b) wohnt c) wohntet
20. Ich ... vor kurzem von seiner Krankheit.  
a) erfährt b) erfuhre c) erfuhr
21. ... du im Sommer in Moskau?  
a) war b) hattest c) warst
22. Vor der Prüfung ... mein Freund alles ...  
a) wird ... wiederholen b) werdet ... wiederholen c) wird ... wiederholt
23. ... Wochenende gehe ich gewöhnlich ins Theater.  
a) am b) in der c) zur
24. In zwei Wochen ... unsere Familie.  
a) ziehen ...auf b) zieht ... ein c) zieht ... um
25. Ich lade meine Freunde zum Tennisspiel ...

- a) ein b) her c) auf
26. Bei der Übersetzung dieses Textes ... man das Wörterbuch benutzen.  
a) ) durft b) darfc) darft
27. Du ... zu früh ..., du hast noch Zeit.  
a) bist...aufstanden b) ist ... aufgestanden c) bist... aufgestanden
28. Ich ... im Ausland noch nie ... .  
a) bist... gewesen b) bin ... geseinen c) bin .. gewesen
29. November ist ... Monat des Jahres.  
a) der elf b) der elfste c) der elfte
30. In der Nacht am ... Dezember feiern alle Menschen der Welt das Neujahr.  
a) einunddreißigen b) einunddreißigsten c) einunddreißigten

## *II. Leseverstehen*

*Lesen Sie den folgenden Text!*

### Mein Freund

Die Freundschaft nimmt einen besonderen Platz in unserem Leben ein. Es ist wichtig, einen treuen Freund zu haben. Man kann immer auf seine Hilfe rechnen, man kann ihm ein Geheimnis anvertrauen und bloß mit ihm zusammen die Zeit verbringen.

Ich stehe in guten Beziehungen zu vielen Menschen, aber ich möchte von meinem besten Freund erzählen. Er heißt Paul. Wir sind Altersgenossen. Paul ist 20 Jahre alt. Er ist Student. Er studiert Jura. Er ist im dritten Studienjahr.

Seine Familie besteht aus 4 Personen. Das sind die Eltern, sein Bruder und er.

Seine Mutter ist 38 Jahre alt. Sie ist Kinderärztin und arbeitet in einem Krankenhaus. Seine Mutter kann alles machen: sie kann stricken, nähen, gut kochen.

Sein Vater ist 40 Jahre alt. Er ist als Ingenieur in einem Betrieb tätig. In einem Werk arbeitet er über 20 Jahre.

Sein Bruder Peter ist 15 Jahre alt. Er geht noch zur Schule in die neunte Klasse. Er lernt gut. Das Lernen fällt ihm leicht. Sein Bruder treibt Sport gern. Er interessiert sich für Basketball.

Paul hat noch einen Familienangehörigen. Das ist ein Hund. Er wohnt bei Paul schon 6 Jahre und er liebt ihn sehr. Ich und Paul gehen oft mit dem Hund in den Wald spazieren.

Paul begeistert sich für Kunst, Literatur und Geschichte. Viel Zeit verbringen wir zusammen. Wir besuchen mit ihm Museen, Ausstellungen und Kinos. Das macht uns beiden großen Spaß. Wir besprechen Filme, Kunstwerke, Bücher. Wir vertragen uns mit Paul sehr gut. Wir streiten nicht. Und wenn zwischen uns manchmal ein Missverständnis entsteht, so bemühen wir uns, es zu beseitigen. Dafür achte ich ihn sehr. Ich glaube, dass wir Freunde für unser ganzes Leben bleiben.

*Markieren Sie die Sätze, die richtig den Inhalt des Textes übergeben!*

1. Ich habe eine beste Freundin.
2. Ich und Paul haben uns vor neun Jahren befreundet.
3. Peter steht im dritten Studienjahr.
4. Seine Mutter arbeitet als Krankenschwester.
5. Paul hat keine Geschwister.
6. Mein Freund treibt gern Sport.
7. Wir interessieren uns für Kunst.

### **Французский язык**

*I. Choisissez le pronom:*

- a) je b) tu c) il d) nous e) vous f) ils (elles)
1. ... oublies toujours tout.
  2. ... achetons les billets.
  3. ... sortez ce soir ?
  4. ... lit seulement des romans.
  5. ... apprend à lire.
  6. ... vivez en Europe ?
  7. ... ai trois soeurs et un frère.
  8. ... viennent ici.

*II. Choisissez la réponse :*

- a) oui b) si c) non
1. Tu ne dines pas chez tes parents ce soir ? ... , je dine chez eux.
  2. Tu n' aimes pas le café ? ... , j'adore le café.
  3. Vous allez au cinéma ? ... , nous allons voir le dernier film de Georges Lucas.
  4. Guy a raté son train ? ... , il est arrivé trop tard.
  5. Ta soeur n'est pas malade ? ..., elle a une bronchite.
  6. Avez-vous soif ? ... , je n'ai pas soif.



7. Cyril, as-tu cherché tes clés dans ta chambre ? ..., je ne les ai pas clés dans ma chambre.

*III. Choisissez le groupe du verbe:*

a) I группа    в) II группа    с) III группа

- |               |           |            |
|---------------|-----------|------------|
| 1) dormir     | 4) aller  | 7) prier   |
| 2) accueillir | 5) agir   | 8) grandir |
| 3) craindre   | 6) croire | 9) coudre  |

*IV. Posez une question:*

1. Le train démarre.

... démarre ?

a) qui ? b) qu'est-ce qui ? c) qui est-ce qui ?

2. Le 14 juillet, les drapeaux ornent les maisons.

... orne les maisons ?

a) qui ? b) qu'est-ce qui ? c) qu'est-ce que ?

3. Les spectateurs applaudissent les acteurs.

... applaudisse les acteurs ?

a) qu'est-ce qui ? b) qui est-ce que ? c) qui ?

4. Les enfants vont à l'école.

... va à l'école ?

a) qui est-ce que ? b) qui ? c) qu'est-ce qui ?

5. Les voyageurs sont arrivés les derniers.

... est arrivé le dernier ?

a) qui est-ce qui ? b) qu'est-ce qui ? c) qui est-ce que ?

*VI. Lisez le texte et faites les devoirs.*

#### Ma famille

Ma famille n'est pas grande: moi, ma femme et ma fille. Ma femme s'appelle Anne. Elle a trente et un an. Elle travaille comme professeur dans une université. Elle aime bien apprendre des langues étrangères. Anne parle anglais

et, en plus, elle apprend l'espagnol. Ma fille s'appelle Natalie. Natalie a sept ans. Elle me ressemble beaucoup. Ma fille aime dessiner et écouter la musique. Elle va à l'école et elle fait ses études très bien. J'aime beaucoup ma famille.

*Vrai ou faux ?*

1. Ma famille est grande.
2. Ma femme s'appelle Anne.
3. Elle aime bien apprendre des langues étrangères.
4. Ma fille s'appelle Anne.

## **Раздел 2. Здоровый образ жизни.**

### **Лексико-грамматический тест**

#### **Английский язык**

**1. Complete the sentences with a verb from the box in the Past Simple. Make one of the verbs negative.**

marry	earn	die	stay	come	be born	become	have	help	work
study	speak	stop	like						

My grandparents (1) \_\_\_\_\_ in Hungary in the 1920s. They (2) \_\_\_\_\_ to England in 1946, after the war. My grandfather worked in a factory in Birmingham and he (3) \_\_\_\_\_ English at night. My grandmother (4) \_\_\_\_\_ at home because she only (5) \_\_\_\_\_ Hungarian and so she couldn't get a job. Life was difficult because my grandfather (6) \_\_\_\_\_ much money in the factory. My grandparents (7) \_\_\_\_\_ three children, my mother and my two uncles. They (8) \_\_\_\_\_ their parents as much as they could. My grandparents (9) \_\_\_\_\_ work when they were sixty and they liked having a lot of free time together. Unfortunately, my grandfather (10) \_\_\_\_\_ in 1994, but my grandmother is still alive.

**2. Complete the conversation. Circle the correct answer.**

**A** Where (1) \_\_\_\_ last Saturday evening?

**B** I went to work.

**A** To work? Why?

**B** Because I (2) \_\_\_\_ the money.

**A** But you (3) \_\_\_\_ every Saturday last month, too. Why don't you have any money now?

**B** Because I (4) \_\_\_\_ all the money from last month.

**A** What (5) \_\_\_\_ with the money?

**B** A CD and video game.

**A** (6) \_\_\_\_ your sister the money that you (7) \_\_\_\_ for last week?

**B** No, (8) \_\_\_\_ . I (9) \_\_\_\_ , but there isn't a problem. She always has a lot of money. Anyway, what (10) \_\_\_\_ last Saturday evening?

**AI** (11) \_\_\_\_ out because I had no money!

- |                    |                 |                |               |
|--------------------|-----------------|----------------|---------------|
| 1. a) do you go    | b) did you go   | c) go          | d) did you    |
| 2. a) do need      | b) did need     | c) needs       | d) needed     |
| 3. a) worked       | b) didn't work  | c) did work    | d) work       |
| 4. a) did spend    | b) spend        | c) spend       | d) spent      |
| 5. a) you bought   | b) you buy      | c) did you buy | d) do you buy |
| 6. a) You did give | b) Did you give | c) You gave    | d) You give   |
| 7. a) didn't ask   | b) asked        | c) asks        | d) ask        |
| 8. a) I do         | b) I did        | c) I don't     | d) I didn't   |
| 9. a) can't        | b) could        | c) couldn't    | d) can        |
| 10. a) did you do  | b) you didn't   | c) do you do   | d) you did    |
| 11. a) not go      | b) didn't go    | c) go          | d) don't go   |

**3. Write the verbs in the correct column and then write the Past Simple forms.**

study meet give win buy visit speak become

stay leave start get enjoy stop do lose

**REGULAR VERBS**

**IRREGULAR VERBS**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**4. Use *some, any, no* or their derivatives to complete the sentences.**

1. Have you got \_\_\_\_\_ questions?
2. I came at three but there wasn't \_\_\_\_\_ at home.
3. Could you buy \_\_\_\_\_ apples, please?
4. I didn't know about it, she told me \_\_\_\_\_.
5. This song is very popular, you'll hear it on \_\_\_\_\_ corner.
6. \_\_\_\_\_ people enjoyed the film, others didn't like it at all.
7. I didn't understand \_\_\_\_\_.

**5. Use *much, many, little, few, a little, a few* to complete the sentences.**

1. Does your sister read \_\_\_\_\_? - Yes, she does.
2. How \_\_\_\_\_ books did you read?
3. I have \_\_\_\_\_ money, so we can go to the cinema.
4. I have \_\_\_\_\_ money, so we cannot go to the cinema.
5. There are very \_\_\_\_\_ old houses left in our street. Most of them have already been pulled down.
6. We have too \_\_\_\_\_ textbooks, we can't work at the lesson.
7. This girl works very \_\_\_\_\_, that's why she's the best worker of the company.

## 6. Read the text. Are the statements true (T) or false (F)?

### MEALS IN BRITAIN

A typical full English breakfast is a very big meal - sausages, bacon, eggs, tomatoes, mushrooms and of course toast. But nowadays many people don't have time to eat all this and just have toast, or sometimes fruit and yoghurt. The typical breakfast drink is tea, which people have with cold milk. Some people have coffee made with just hot water. Many visitors to Britain think this coffee is horrible!

For many people lunch is a quick meal. In cities there are a lot of sandwich bars, where office workers can choose the kind of bread they want, either brown or white, and then all sorts of salad and meat or fish to go in the sandwich. Pubs often serve good, cheap food, both hot and cold. School-children can have a hot meal at school, but many just take a snack from home - a sandwich, a drink, some fruit, and perhaps some crisps.

People eat their evening meal quite early, often at about six o'clock. A typical dinner is meat and vegetables, especially on Sundays, when all the family eat together.

- 1 Many British people don't eat a full English breakfast. \_\_\_\_
- 2 Many British people choose toast for breakfast. \_\_\_\_
- 3 The typical drink with breakfast is coffee. \_\_\_\_
- 4 Many visitors to Britain love British coffee. \_\_\_\_
- 5 A lot of British people have a sandwich for lunch. \_\_\_\_
- 6 Many offices in cities have sandwich bars. \_\_\_\_
- 7 People can buy hot and cold food in a British pub. \_\_\_\_
- 8 Schoolchildren have a hot lunch at home. \_\_\_\_
- 9 British people usually have lunch at six o'clock. \_\_\_\_
- 10 People in Britain often eat meat on Sundays. \_\_\_\_

## 7. Complete the conversation in a café.

- Hello, (1) \_\_\_\_\_ to order?
- Yes, (2) \_\_\_\_\_ a tuna and egg salad,  
(3) \_\_\_\_\_?
- (4) \_\_\_\_\_. What (5) \_\_\_\_\_ to drink?

- A mineral water, please.
- Still or (6)\_\_\_\_\_?
- Anything(7)\_\_\_\_\_?
- An apple pie, please. And can I have (8)\_\_\_\_\_, please?
- Of course. Oh, sorry, we don't accept credit cards, only (9)\_\_\_\_\_.

## **Немецкий язык**

*I. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie auf dem Testblatt, ob die Lösung a), b), c) oder d) richtig ist. Übersetzen Sie die Sätze ins Russische.*

1. Der Vorname meiner Studienfreundin ... Elena.
  - a) bin; b) bist; c) ist; d) seid
2. Meine Schwester ...gern.
  - a) studiert; b) studieren; c) studiere; d) studierst
3. Wir ... Studenten der Moskauer Universität.
  - a) sind; b) ist; c) sein; d) seid
4. Unser Freund ... schon gut Englisch.
  - a) sprechen; b) spricht; c) sprichst; d) spreche
5. Heute ... wir eine interessante Vorlesung.
  - a) hat; b) habe; c) haben; d) hast
6. Der Unterricht an der Universität ... um 8 Uhr morgens.
  - a) beginnen; b) beginnt; c) beginne; d) beginnst
7. Sein älterer Bruder studiert ... der Fakultät für Geschichte.
  - a) in; b) auf; c) an; d) um
8. Ich ... gewöhnlich in die Universität ...
  - a) zu Fuß ... gehen; b) zu Fuß ... gehe; c) geht ... zu Fuß; d) gehe ... zu Fuß
9. Der Gruppenälteste ... mir mein Studienbuch.
  - a) gebe; b) gibt; c) gibst; d) geben
10. Er bringt ... und ... immer mit.

- a) seine Lehrbücher ... Hefte; b) ihre Lehrbücher ... und Hefte; c) seinen Lehrbuch ... Heft; d) ihr Lehrbuch ... Heft

11. Unsere Eltern ... Ingenieure ...

- a) von Beruf ... sein; b) bin ... von Beruf; c) sind ... von Beruf; d) von Beruf ... ist

12. Einen Satz aus dem Text ... er falsch.

- a) verstehe; b) verstehen; c) versteht; d) verstehst

13. Diese Studentin ... den deutschen Text ohne Wörterbuch.

- a) übersetzen; b) übersetzt; c) übersetze; d) übersetzt

14. Auf dem Tisch liegt ein Wörterbuch. ... ist aus der Bibliothek.

- a) es; b) ihr; c) sie; d) er

15. Die Studenten verlassen ... Übungsraum um 13 Uhr.

- a) der; b) den; c) die; d) das

16. Morgen haben wir ... Seminar in Philosophie.

- a) nicht; b) kein; c) nein; d) doch

17. Die Versammlung beginnt um 7 Uhr abends. ... dauert 3 Stunden

- a) er; b) es; c) sie; d) ihr

18. Heute erklärt der Lektor ein neues Thema ...

- a) doch; b) nein; c) kein; d) nicht

19. Die Studentin ... Beispiele und ... alle Fragen des Lektors deutsch.

- a) bildet, beantwortet; b) bilden, beantworten; c) bildete, beantwortete;  
d) bilde, beantworte

20. Sie hilft ... Studienkollegen in Deutsch.

- a) die; b) der; c) den; d) das

21. Du hast kein Lehrbuch mit. Ich gebe dir ... Lehrbuch.

- a) mein; b) dein; c) ihr; d) euer

22. Ich kenne ihn schon lange, ... ist aus Berlin.

- a) wir; b) er; c) sie; d) es

23. Dort steht meine Schwester; ich sehe ... gut.

- a) ihr; b) sie; c) ihn; d) es

24. Diese Studentin ... den deutschen Text fehlerfrei und ausdrucksvoll.

- a) lese; b) lesen; c) liest; d) lest

25. Der Bus ... durch die Gorkistraße.

a) fährt; b) fährt; c) fährst; d) fahre

26. Studentin Belowa schreibt das Wort falsch. Erklären Sie ... bitte den Fehler!

a) ihr; b) sie; c) ihn; d) ihm

27. Nach dem Unterricht geht er oft in ... Mensa.

a) der; b) die; c) das; d) den

28. Mein Bruder ... einen Artikel und ... einige Zitate in sein Heft ab.

a) lese, schreibe; b) lesen, schreiben; c) liest, schreibt; d) lest, schreibt

29. Unsere Studienfreundin ist krank; wir besuchen ... morgen.

a) ihr; b) sie; c) ihm; d) ihn

30. Er besucht ... Eltern jede Woche.

a) mein; b) seine; c) dein; d) eure

## *II. Leseverstehen*

*Lesen Sie den folgenden Text! Eine Studentin aus Deutschland schreibt über Ihr Studentenwohnheim.*

„Ich wohne seit fast einem Jahr im Studentenwohnheim in der Albert-Einstein-Straße und bin mehr als happy! Besser könnte ich es mir nicht vorstellen. Die Wohngegend ist sehr ruhig und von viel Grün umgeben. Die Lage ist perfekt. Ich schätze besonders die Nähe zur Uni. Ich habe nur 5 Gehminuten, zwei Minuten zur Mensa, vier zur Bibliothek und sechs bis zu meinem Fachbereich. Besser geht's einfach nicht!

Das Wohnheim selbst hat schöne helle Räume und gut ausgestattete Küchen. Jede Wohneinheit verfügt über Zweimann- und Dreimannzimmer, ein Bad mit Waschbecken, eine Dusche und eine Toilette. Die Zimmer sind sehr hell und lassen sich superleicht gemütlich einrichten. Auch die Sorge, dass es ziemlich laut sein müsste bei den vielen Studenten, wurde mir ziemlich schnell genommen. Bis jetzt musste ich mich noch nie beschweren, es ist wirklich ruhig.

Ich teile mir ein Zimmer mit einem Mädchen aus Türkei. Unser Zimmer ist vor kurzem renoviert und teilmöbliert. Es gibt ein Doppelstockbett, 2 Schreibtische mit Stühlen, 2 Kleiderschränke und einige Regale.

Wir haben auf jeder Etage eine große gemeinsam benutzte Küche mit den Herdplatten, einer Spüle und Kühlschränken. Fast immer ist jemand in der Küche und man kann mit den Nachbarn reden, wenn man etwas auf der Seele hat! In der Küche sitzen wir, kochen, albern, feiern wir ... Man lernt immer wieder neue Menschen kennen.

Den Studenten stehen Musikraum, Partykeller, Sportraum, Waschraum mit Wasch- und Trockenautomaten, Computerraum mit 8 Arbeitsplätzen zur Verfügung. Jedes Zimmer verfügt über Anschlüsse für Kabelfernsehen und Internet.



Die Zimmer sind sauber. Die Reinigung der Gemeinschaftsflächen findet von der Putzfrau einmal wöchentlich statt. So gut habe ich es mir nicht vorgestellt und meine anfängliche Freude wurde bisher noch nicht enttäuscht.

Wäre ich nochmal in der Situation sein, würde ich mich immer wieder für Wohnheim“.

*Markieren Sie die Sätze, die richtig den Inhalt des Textes übergeben!*

1. Die deutsche Studentin wohnt im Studentenwohnheim und ist sehr glücklich.
2. Das Studentenwohnheim liegt weit von der Uni.
3. Sie wohnt in der vierten Etage und hat einen schönen Ausblick über die Stadt.
4. Im Erdgeschoss ist ein Café und dort kann sie nachmittags Kuchen essen und Kaffee trinken.
5. Ihre Nachbarin kommt aus Türkei.
6. In ihr Zimmer stehen nicht so viele Möbel, nur ein Bett, ein Sofa, ein Schreibtisch und ein kleiner Esstisch mit einem Stuhl.

## **Французский язык**

*I. Ajoutez les terminaisons:*

a) – s   b) – aux   c) –   d) – x

- |                 |                |                    |
|-----------------|----------------|--------------------|
| 1) des table... | 4) des bal...  | 7) des festival... |
| 2) des anim...  | 5) des fils... | 8) des bijou...    |
| 3) des nez      | 6) des chou... | 9) des détail...   |

*II. Qui a donné cette annonce:*

a) homme   b) femme   c) on ne sait pas

1. Je suis jeune, célibataire, sensible. J'ai 25 ans. Je suis brune.
2. Jeune secrétaire débutant cherche du travail.
3. Fonctionnaire international, s'intéressant à l'art, ouverte cherche un compagnon tendre.

*III. Choisissez une réponse.*

1. Françoise Sagan est \_\_\_\_ écrivain célèbre.  
a) un  
b) une  
c) -

2. Ma copine a été élue \" \_\_\_\_ flûtiste de l'année \" deux années de suite.

- a) meilleur
- b) meilleure
- c) meillère

3. Madame Leblois est \_\_\_\_ à la faculté des lettres.

- a) professeur
- b) professeure
- c) professoressa

4. J'écris une lettre à mon \_\_\_\_ espagnole.

- a) ami
- b) amie
- c) amis

5. Naomi était \_\_\_\_ très choyée et très gâtée.

- a) un enfant
- b) une enfant
- c) une enfante

6. Il est allé en province rendre visite à \_\_\_\_ éloignée.

- a) une parente
- b) un parent
- c) une parent

7. La \_\_\_\_ du dessous était très irritable, elle nous grondait après le moindre bruit.

- a) voisine
- b) voisin
- c) voisinesse

8. La page \_\_\_\_ est une page web vers laquelle ne pointe aucun lien depuis un autre site.

- a) orphelin
- b) orphelinne
- c) orpheline

9. Dans la savane africaine, il a pris en photo une (lion) et ses petits.

- a) lionne
- b) lionne
- c) lion

*IV. Employez la forme qui convient:*

1. Les députés discutent sur l'économie (européen).

- a) européenne b) européenne c) européenne

2. Il aime sa petite-fille qui est (plein) de vie, (doux) et (gentil).

- a) pleine; douce ; gentille b) pleine; douce ; gentile
- c) pleine; douce ; gentile

3. Vous m'avez posé une question (indiscret).

a) indiscrete b) indiscreta c) indiscret

4. La Maison (Blanc) est la résidence officielle et le lieu de travail principal du Président des Etats-Unis.

a) Blance b) Blanque c) Blanche

5. Famille (dynamique) et (actif) cherche une garde d'enfant.

a) dynamique; actif b) dynamique; active c) dynamique; active

6. Il avait une (gros) somme d'argent dans une banque.

a) grosse b) grose c) gros

7. Elle porte une jupe (long).

a) longue b) long c) long

*V. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.*

#### Les deux principaux repas

Selon les circonstances et les appétits, le déjeuner et le dîner sont plus ou moins rapides. La solution la plus simple est de se limiter à un seul plat (un bifteck avec des entrées (froides ou chaudes) ou, au dîner, avec un potage (soupe), suivi d'un ou deux plats principaux, puis les fromages, le dessert, les vin et le café!

On les utilise en entrée: salade (laitue, chicorée, tomate, etc), accompagnée d'une sauce (huile+vinaigre); légumes crus: radis, carotte, chou, céleri râpé, etc. ou légumes cuits: artichauts, asperges,; tarte aux poireaux, à l'oignon...

Les fruits sont utilisés en entrée. Les quatre viandes (boeuf, veau, mouton, porc) constituent souvent le plat principal avec des accompagnements variés (pommes de terre, légumes verts (haricots, petits pois), secs (lentilles, haricots).

La grande diversité des fromages aux goûts bien marqués fait la réputation de bon nombre de régions ou de villages. Les Français restent de grands consommateurs de pain, même s'ils en mangent trois fois moins qu'au siècle dernier. Chaque région possède sa façon traditionnelle de le présenter: bâtard dans le Nord, baguette en région parisienne, fougasse dans le Sud.

*Vrai ou faux ?*

1. Les fruits sont utilisés en entrée.

2. La France est célèbre par son pain.

3. Les légumes utilisent en entrée.

4. Les français commencent leur repas plus organisé.

### **Раздел 3. Мир спорта.**

#### **Лексико-грамматический тест**

## **Английский язык**

### **1. Write the Past Simple and past participle of the following verbs.**

Make	Sell
Eat	Act
Try	Travel
Break	Cost
See	Buy
Drink	Learn
Have	Tell
Read	Speak
Write	Spend
Know	Meet

### **2. Complete the sentences with the correct form of the verb in brackets: the Present Perfect or Past Simple.**

1. Philip Pullman \_\_\_\_\_ (write) a lot of books. He \_\_\_\_\_ (write) his first in 1972.
2. \_\_\_\_\_ you ever \_\_\_\_\_ (try) Malaysian food?
3. I \_\_\_\_\_ never \_\_\_\_\_ (be) to London.
4. When \_\_\_\_\_ you \_\_\_\_\_ (break) your leg?
5. I \_\_\_\_\_ (live) in London for eight years and I don't want to move.
6. We \_\_\_\_\_ (meet) Charlotte and Dave three years ago. How long \_\_\_\_\_ you \_\_\_\_\_ (know) them?

**3. Complete the text with the correct form of the verbs in brackets. The Present Simple, the Past Simple, the Present Perfect.**

Carla Brown has a job in advertising. It's a good job, and she \_\_\_\_\_ (earn) over \$ 30.000 a year. She \_\_\_\_\_ (study) marketing at college, and then \_\_\_\_\_ (found) a job with a small advertising agency in Manchester. Since then she \_\_\_\_\_ (change) her job several times. Now she \_\_\_\_\_ (work) for Jerome and Jerome, which is a big company with offices all over the world. She \_\_\_\_\_ (be) with the company for three years. The company has clients in America, and she \_\_\_\_\_ (be) there several times on business. Last year she \_\_\_\_\_ (spend) six months there.

**4. Match the following synonyms:**

- |                  |                |
|------------------|----------------|
| 1. Mountain      | a. a number of |
| 2. Leapt         | b. small       |
| 3. Chutes        | c. very happy  |
| 4. Glided        | d. jumped      |
| 5. Tiny          | e. excitement  |
| 6. over the moon | f. floated     |
| 7. Stunning      | g. peak        |
| 8. Several       | h. good        |
| 9. Favourable    | i. parachutes  |
| 10. Thrill       | j. amazing     |

**5. Translate the following sentences from Russian into English using *worth*.**

1. Я думаю это того стоило.
2. Он стоит каждый затраченный пенни.
3. Проблем больше, чем того стоило.
4. Я решил, что стоит попробовать.
5. Реальная стоимость билетов была £120.
6. Не стоит рисковать.

**6. Read the text and translate the words in bold from Russian into English.**

A top designer for one of the world's most popular computer games has said that video games should be an Olympics sport. Rob Pardo, who was **главный**

**креативный дизайнер** for the World of Warcraft game, told the BBC his game and other video games should be part of the Olympic Games. He said the **соревнование** needed to become more modern and up-to-date. He added that millions of people around the world love playing and *watching* **конкурентные игры**, which is also known as e-sports. Mr. Pardo said: "I think the way that you look at e-sports is that it's a very **конкурентоспособный набор навыков**.... You look at these professional gamers and the reflexes are lightning quick.... and they're having to make very quick decisions **слёту**."

Pardo told the BBC that it would be difficult **включить** e-sports \_\_\_\_\_ the Olympics. He said many people do not even see it as a real sport. He argues it is proper sport because it takes a lot of **физические усилия** and skill and is very exciting to watch. He believes it is a better and more popular sport than many of those already in the Olympics. Pardo said many people did not want gaming to become an Olympic sport because it **основывается на** technology and not athleticism. The PC Magazine website **предлагает** there should be a separate international competition just for e-sports, that could follow a format like the Olympics. This would make gaming the star of the show rather than just another event among many in the Olympics

## **Немецкий язык**

*1. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie, ob die Lösung a), b), c) oder d) richtig ist.*

1. Meine Schwester ... in einer anderen Stadt.

a) wohne; b) wohnt; c) wohnen; d) wohnst

2. Herr Schulz ... das Haus um 8 Uhr.

a) verlasst; b) verlassen; c) verlässt; c) verlasset

3. Mein Onkel ... morgen früh aufstehen.

a) müsset; b) müsst; c) musst; d) muss

4. Das Kind ... nicht das Wort richtig aussprechen.

a) könnte; b) kannt; c) kann; d) kannst

5. Die Bibliothekarin zeigt den Studenten ... Lesesaal.

a) das; b) den; c) der; d) dem

6. Die Großmutter liest ... Kind ein Märchen vor.

a) dem; b) das; c) den; d) der

7. Der Junge beschäftigt ... mit seinem Computer.  
a) sich; b) dich; c) uns; d) euch
8. Ich putze ... die Zähne zweimal am Tag.  
a) mich; b) sich; c) mir; d) dir
9. Die Familie ... die Wochenende im Grünen.  
a) verbringe; b) verbringen; c) verbringt; d) verbringet
10. Sie ... in ihrem neuen Anzug elegant ... .  
a) sehen aus; b) sieht aus; c) aussieht; d) siehst aus
11. Nach dem Essen muss man das Geschirr ... .  
a) abspülen; b) spülen ab; c) spült ab; d) abspült
12. Walter ist krank. Er ... mit den Kindern nicht spielen.  
a) dürfte; b) dürfen; c) darf; d) darft
13. Ich ... dich heute nicht anrufen.  
a) könne; b) kann; c) können; d) kannst
14. Bei Rot ... wir nicht über die Straße gehen.  
a) dürfen; b) darf; c) darfst; d) dürft
15. Ich bekomme fast jede Woche einen Brief von ... Eltern.  
a) mein; b) meine; c) meinen; d) meinem
16. Die Großeltern ... oft auf der Terrasse.  
a) sitzen; b) sitzt; c) sitze; d) sitztet
17. Die Mutter ... ein Stück Fleisch auf meinen Teller.  
a) legen; b) leget; c) legt; d) lege
18. Karl ... Teller und Tassen in den Schrank.  
a) stellet; b) stellen; c) stellt; d) stellst
19. Der Zug ... um 13 Uhr in Berlin ... .  
a) abfährt; b) fährt ab; c) fahren ab; d) fahrt ab
20. Der Vater ... mit seiner Tochter Deutsch.  
a) spricht; b) spricht; c) sprechen; d) sprichst

21. Das ist das Auto ... Vaters.  
a) sein; b) seines; c) seinem; d) seinen
22. Er ... morgens mit kaltem Wasser.  
a) sich waschen; b) sich wäscht; c) wäscht sich; d) wäscht dich
23. Mein Freund studiert ... der medizinischen Universität.  
a) auf; b) in; c) an; d) im
24. Diese schönen Blumen sind für ... .  
a) du; b) dir; c) dich; d) dein
25. Der Briefträger bringt einen Brief für ... Bruder.  
a) mein; b) meine; c) meinen; d) meinem
26. Die ganze Familie setzt sich an ... Tisch.  
a) der; b) den; c) die; d) das
27. Das Klavier steht neben ... Tür im Wohnzimmer.  
a) das; b) die; c) der; d) dem
28. Die unbekannten Wörter suchen die Studenten ... Wörterbuch.  
a) im; b) ins; c) in; d) in den
29. Diese Doppelstunde beginnt ... 8 Uhr.  
a) in; b) an; c) um; d) auf
30. Wir wohnen gleich in der Nähe ... .  
a) die Universität; b) der Universität; c) des Universität; d) dem Universität

## *II. Leseverstehen*

*Lesen Sie den folgenden Text!*

### Esstraditionen

Nur noch wenige Familien essen regelmäßig gemeinsam. Gegessen und gekocht wird, was Spaß macht. Die Deutschen haben sich von ihren Küchentraditionen verabschiedet. Angeblich ist das Mittagessen die Hauptmahlzeit. Aber nur noch unter Rentnern gibt es eine Mehrheit, die mittags „richtig“ und abends „nur eine Kleinigkeit“ essen. Wer sonst kann sich Zeit für ein entspanntes Mittagessen



nehmen? Oder gar dafür, es sorgfältig zu planen, einzukaufen und selbst zuzubereiten?

Deshalb verschwindet auch langsam das typische Abendbrot: „Nur kalt am Abend“, hieß einmal das Motto: Käse, Wurst und Brot, mit viel Butter drauf. Und ein, zwei Bier dazu. Das Abendbrot eben, das so typisch war für die deutschen Essgewohnheiten wie die Kaffee-Kuchen-Pause am Nachmittag. Das war einmal. Jugendliche und Familien mit Kindern essen abends öfter warm als kalt. Und bereits jedes zweite junge Paar ohne Kinder betrachtet das Abendessen als die wichtigste Mahlzeit.

Es stimmt auch nicht, dass die Leute entweder nur teuer einkaufen und kochen oder nur billig. Viele Konsumenten spielen mit Preisen und Qualität: Sie kaufen auf dem Markt italienischen Schinken und teuren französischen Käse, und auf dem Heimweg nehmen sie im Supermarkt Dosentomaten und Nudeln mit. Heute gibt es eine Tiefkühlpizza aus der Mikrowelle und morgen einen Lambraten vom Bio-Metzger.

Die deutsche Gesellschaft verändert sich schnell. Sie wird bunter und vielfältiger, auch in der Art, wie sie sich ernährt. Das geht schneller als viele glauben. Was jeder im Alltag beobachten kann, haben inzwischen auch die Statistiken bewiesen.

Da ist zum Beispiel das Frühstück: Noch immer sagen 73 Prozent der Deutschen, die erste Mahlzeit des Tages ist für sie „wichtig“ oder „sehr wichtig“. Tatsächlich essen sie morgens unregelmäßig, schnell und wenig. Fast die Hälfte aller Deutschen frühstückt während der Woche überhaupt nicht zu Hause. So verkaufen die Hersteller von Cornflakes, Marmelade und Wurst immer weniger von ihren Produkten. Und Lehrerinnen, die schon länger unterrichten, klagen, dass so viele Kinder wie noch nie hungrig zur Schule kommen, oft sogar ohne Pausenbrot.

*1. Markieren Sie die Sätze, die richtig den Inhalt des Textes übergeben!*

1. Das typische deutsche Abendbrot hat sich nicht verändert.
2. Das Frühstück ist die Hauptmahlzeit.
3. Viele Kinder kommen hungrig zur Schule, oft sogar ohne Pausenbrot.
4. Die Rentner essen morgens unregelmäßig, schnell und wenig.
5. Fast die Hälfte aller Deutschen frühstückt während der Woche nicht zu Hause.

## **Французский язык**

*1. Choisissez une préposition:*

- a) à   b) sur   c) dans

1. Mon copain demeure ... un grand immeuble.
2. ... quel étage habitez-vous ?
3. Le vide-ordure est ... le palier.
4. ... l'escalier, il faisait noir.
5. Nous avons emménagé ... un nouvel appartement.
6. Nous nous baignons ... la rivière.

*II. Employez un article contracté:*

a) au b) aux c) du d) des

1. Je parlerai ... professeur de mon fils.
2. Nous irons ... musée.
3. Lis cet article ... étudiants de ton groupe.
4. Vous habitez près du métro.
5. Je demande ... clients leurs adresses.
6. Hélène corrige les dictées ... élèves.
7. Nous allons ... cinéma.

*III. Employez une préposition , si nécessaire:*

a) à b) de c) –

1. Je demande ... mon ami de m'écrire.
2. Je vais téléphoner ... mon ami.
3. Je vous défends ... quitter l'hôtel.
4. Je me rappelle bien ... ce voyage.
5. Tu peux te servir ... mon ordinateur.
6. Est-ce que tu es content ... tes résultats ?
7. Les enfants se mettent ... écrire des lettres au Père Noël.

*IV. Choisissez une réponse.*

1. Quatorze et cinq font dix-neuf.
  - a)  $14+5=19$
  - b)  $40+5=45$
  - c)  $14+6=20$
2. Un et vingt font vingt et un.
  - a)  $1+20=21$
  - b)  $1+2=3$
  - c)  $1+12=13$
3. Seize et quinze font trente et un.
  - a)  $15+16=31$
  - b)  $16+15=31$
  - c)  $6+7=13$
4. Douze et soixante et onze font quatre-vingt-trois.
  - a)  $12+71=83$
  - b)  $20+61=81$
  - c)  $11+60=71$
5. Cinquante-cinq et dix-sept font soixante-douze.
  - a)  $50+12=62$
  - b)  $55+17=72$
  - c)  $45+17=62$
6. Vingt-huit et treize font quarante et un.
  - a)  $28+13=41$
  - b)  $13+28=41$
  - c)  $28+30=58$
7. Dix-sept et neuf font vingt-six.
  - a)  $19+9=28$
  - b)  $9+19=28$
  - c)  $17+9=26$

*V. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.*

"Les sports "

Le sport joue un rôle important dans la vie, parce que c'est bien pour la santé. Le sport vous aide à vous relaxer. Les résultats sont évidents : vous êtes de bonne humeur et vous travaillez sans fatigue.

Chaque sport a ses avantages. On peut pratiquer un sport en toute saison. Notre famille est très sportive. Je fais de la gymnastique. Mon père pratique le tennis. Ma mère préfère la natation. Ma sœur pratique le patinage artistique. Elle patine sur une patinoire. Nous faisons du sport en amateur. Pour pratiquer le sport en professionnel, il faut s'entraîner régulièrement. Ça demande une longue préparation. Malheureusement, faute de temps, il m'est difficile de concilier le sport et mes études: mon emploi de temps est très chargé. Je n'arrive pas à suivre le régime et à m'entraîner de façon régulière. Cependant, je voudrais bien développer les qualités d'un vrai sportif qui sont nécessaires dans notre vie

quotidienne : avoir de l'endurance, savoir garder son sang-froid, pouvoir se concentrer.

*Vrai ou faux ?*

1. Le sport joue un rôle important dans la vie.
2. Je fais le tennis.
3. Nous faisons du sport en amateur.
4. Il ne faut pas s'entraîner régulièrement

## **Раздел 4. Студенческая жизнь.**

### **Лексико-грамматический тест**

#### **Английский язык**

##### **1. Continue in the negative.**

1. John is sleeping. (to prepare for the exam) – *He isn't preparing for the exam.*
2. The professor is speaking. (to read) –
3. The students are making notes of the lecture. (to talk) –
4. Emily is studying English. (to walk with friends) –
5. Jack and Sarah are reading books. (to go to the party) –
6. Bob is getting ready for the exam. (to listen to music) –

##### **2. Match the words and use them in the appropriate form in the sentences below.**

- |                |                         |
|----------------|-------------------------|
| a) to loosen   | 1. year                 |
| b) a sophomore | 2. involved             |
| c) to take     | 3. examination          |
| d) to get      | 4. notes of the lecture |
| e) final       | 5. the point            |
| f) to make     | 6. down                 |

g) to turn

7. advantage of

h) to see

8. up yourself

1. A holiday is one more reason to \_\_\_\_\_.
2. Johanna doesn't go to parties because she doesn't \_\_\_\_\_.
3. I joined the theatre club in my \_\_\_\_\_.
4. He was disappointed because Jane \_\_\_\_\_ his proposal.
5. He is trying to \_\_\_\_\_ every day at university.
6. Last year Ann \_\_\_\_\_ into the most popular students club at the university.
7. Steve was \_\_\_\_\_ when his mobile phone suddenly rang.
8. Kate couldn't sleep because she was thinking of her \_\_\_\_\_.

### 3. Fill in the gaps with the appropriate word.

the point   attends   "take home"   talkative   exchange   freshman   joined  
have fun   parties   French   dormitory   goes   friendly   schedule   missed  
skills

Michelle is an \_\_\_\_\_ student. She is \_\_\_\_\_. Nicola is 18. She is a \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_ girl. Nicola \_\_\_\_\_ all the classes. She hasn't \_\_\_\_\_ any lectures yet. Nicole is in her \_\_\_\_\_ year. She lives in a \_\_\_\_\_. Nicole is a very good student. She has some actor \_\_\_\_\_ that is why she has \_\_\_\_\_ a theatre troupe. Now she is very busy because she is doing her \_\_\_\_\_ exam. She doesn't have any time to \_\_\_\_\_. Moreover, she doesn't go to \_\_\_\_\_ because she doesn't see \_\_\_\_\_. She \_\_\_\_\_ out very seldom when her \_\_\_\_\_ affords.

### 4. Put the verb into the correct form. Use present continuous or present simple.

1. Please don't make so much noise. I \_\_\_\_\_ (try) to prepare for my final exams.

2. We usually \_\_\_\_\_ (write) a lot of tests, but this term we \_\_\_\_\_ (not / write) any.

3. A: How's your German?

B: Not bad. My teacher thinks it \_\_\_\_\_ (improve) slowly.

4. Normally I \_\_\_\_\_ (finish) work at seven, but this week I \_\_\_\_\_ (work) until five to have enough time for my studies.

5. I'm too tired to prepare for the quiz. I \_\_\_\_\_ (fall asleep).

6. You can borrow my dictionary. I \_\_\_\_\_ (not/use) it at the moment.

7. In our dorm boys and girls \_\_\_\_\_ (live) on different floors of the same building.

**5. If the sentence is correct, put “+”. If it is wrong, correct it.**

1. Hannah likes going to parties and communicating with other people.
2. “John gets ready for the final exam at the moment. Don’t disturb him.”
3. Nicola is staying with her host family this summer.
4. In Russia young people usually are entering university at 17 or 18.
5. She never misses her classes.
6. I am sharing my room with 3 other girls.
7. Our university has a lot of students clubs.

**6. Complete the chart.**

Country	Nationality
Italy	
	Spanish
	Mexican
	Japanese
Egypt	

	Hungarian
Russia	
Switzerland	
France	
	Chinese

**7. Put the lines of the conversation in the correct order.**

- Hi, Yoshi! There is a party tonight. Will you come with me?
- OK, bye!
- You are so boring! You can do it later.
- No, I just don't see the point...
- Why? Do you have any plans?
- Well, see you tomorrow then...at the meeting of the ensemble.
- I know, but I need to finish my "take home" exam.
- No, I'm sorry, George.
- Hello, George. I'm afraid, I won't.
- Hmm... What will you do then? It's The Students' Day today!

**Немецкий язык**

*I. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie, ob die Lösung a), b), c) oder d) richtig ist.*

1. Er ... fließend englisch.
  - a) sprach; b) spricht; c) sprechen; d) sprichst
2. Sie ... die Prüfung in der Geschichte gut.
  - a) besteht; b) hat bestanden; c) wird bestehen; d) bestehe
3. Der Vortrag dieses Professors ... mir.

- a) gefällt; b) gefällt; c) gefallen; d) gefälltst
4. Die ganze Familie ... zu Tisch.
- a) saß; b) sitzen; c) gesessen; d) sitze
5. Diese Studentin ... oft zu spät zum Unterricht.
- a) komme; b) kommt; c) kommst; d) kommen
6. Er ... gewöhnlich mit der Straßenbahn.
- a) fahre; b) fährt; c) fährt; d) fuhr
7. Otto ... ein guter Fachmann.
- a) werden; b) wird; c) wirst; d) werdet
8. Alle Studenten versammeln ... in der Aula.
- a) sich; b) euch; c) dich; d) mich
9. Mein Freund interessiert ... für Fremdsprachen.
- a) mich; b) uns; c) sich; d) euch
10. Wir hörten ... die Musik von Beethoven.
- a) uns; b) mich; c) euch; d) dich
11. Im Januar ... er die Prüfungen abgelegt.
- a) hat; b) ist; c) wurde; d) haben
12. Warum ... Peter und Paul zum Unterricht nicht gekommen?
- a) haben; b) sind; c) werden; d) ist
13. Morgen schreiben wir eine Kontrollarbeit. ... du Grammatik wiederholen?
- a) werden; b) wirst; c) wurden; d) werdest
14. Die letzte Doppelstunde ... zu Ende.
- a) waren; b) war; c) seid; d) warst
15. Gestern ... ich früh auf.
- a) stand; b) stehe; c) stehen; d) stehst



16. Er ... jetzt viel zu tun.  
a) habe; b) hatte; c) hatten; d) hast
17. Er steht in ... I. Studienjahr.  
a) der; b) des; c) dem; d) den
18. Zum Abschluss ... Semesters legen die Studenten Prüfungen ab.  
a) einen; b) dem; c) des; d) das
19. Nach dem Unterricht gehen die Studenten in ... Bibliothek.  
a) den; b) die; c) der; d) das
20. Der Junge klebt eine Marke auf ... Briefumschlag.  
a) den; b) die; c) der; d) des
21. Sie ist die ... Studentin unserer Gruppe.  
a) gute; b) beste; c) bessere; d) besten
22. Meine Familie ist ... als deine.  
a) groß; b) die größte; c) größer; d) mehr
23. Der Student ... Heines Gedichte im Original lesen.  
a) kann; b) können; c) könnt; d) kannt
24. Meine Studienkollege sahen sich einen ... Film an.  
a) neuen; b) neu; c) neuer; d) neues
25. Der Student gibt ... Professor die gelöste Aufgabe.  
a) der; b) dem; c) den; d) des
26. Der Vater ... heute die Tomaten ernten.  
a) willt; b) wollt; c) will; d) wollen
27. Der Junge beschäftigt ... mit seinem Computer.  
a) sich; b) dich; c) uns; d) euch
28. Wie erholt ihr ... ?

a) uns; b) euch; c) sich; d) dich

29. Die Mutter ... das Kind ins Bett.

a) lagte; b) lag; c) legte; d) legen

30. Der Hund ... durch die Straße.

a) laufte; b) läufte; c) lief; d) laufe

*II. Leseverstehen.*

*Lesen Sie den folgenden Text!*

*Als Krankenpfleger im Krankenhaus*

Peter Schneider ist Krankenpfleger in der Abteilung „Innere Medizin“ in einem Krankenhaus in Oberhausen. Seit sechs Monaten macht er das. „Ich bin heute um 5.00 Uhr aufgestanden. Denn Frühschicht heißt für mich immer früh raus. Das ist hart.“ Aber er hat gerne Frühschicht, weil er dann am Nachmittag Freizeit hat.

Er hat gefrühstückt und ist eine halbe Stunde mit dem Fahrrad zum Krankenhaus gefahren. Das sind 12 km und am Mittag noch einmal 12 km zurück. Um 6.00 Uhr hat seine Arbeit begonnen. Er hat sich umgezogen und trägt weiße Dienstkleidung. „In Jeans und Pullover kann ich nicht arbeiten. Das will hier keiner sehen. Weiß – da sieht man sofort, das ist sauber“.

Bis 6.30 Uhr hat er mit seinen Kollegen und Kolleginnen im Schwesternzimmer gegessen. Die Nachtschwester hat erzählt, was in der Nacht gewesen ist. Heute nichts Besonderes. Dann hat Peter die Patienten geweckt, Blutdruck und Fieber gemessen. Frau Schmidt hat 36,8° gehabt, also kein Fieber mehr. „Sehen Sie, das habe ich doch gewusst. Heute sind Sie gesund wie ein Fisch im Wasser“, hat er gesagt. Frau Schmidt hat gelacht. Auch das gehört zur Arbeit, kleine Gespräche mit den Patienten. „Wer lacht, wird schneller gesund“, sagt Peter und lacht selbst.

Auch Betten hat Peter gemacht und die alte Frau Müller aus 118 gewaschen. Sie ist 85 und kann sich kaum bewegen, weil sie immer Schmerzen hat. Peter hat ihr eine Spritze gegeben.

Um halb acht hat Peter dann die Tabletts mit dem Frühstück verteilt. Wieder ist er in Zimmer 118 gewesen und hat Frau Müller beim Essen geholfen. Dann hat er die Tabletts wieder aus den Zimmern geholt.

Um 9.00 Uhr ist er selbst in die Cafeteria gegangen und hat gegessen. Er hat zwanzig Minuten Pause gehabt, wie immer. Dann hat er Pflegearbeiten gemacht.

Er hat Verbände gewechselt, Medikamente in die Zimmer gebracht und Frau Schmidt gebadet. Sie kann das nicht mehr alleine. Das hat bis 12.00 Uhr gedauert. Um 12.00 Uhr hat es Mittagessen gegeben, wieder hat er Tabletts verteilt und später wieder eingesammelt. „Dabei laufe ich viel, die Flure im Krankenhaus sind lang. Am Ende bin ich sehr müde“.

Von 13.30 Uhr bis 14.00 Uhr ist Übergabe, so heißt das Gespräch mit den Kollegen und Kolleginnen über die Patienten.

*Markieren Sie bei den Aussagen, ob sie richtig (+) oder falsch (–) sind!*

1. Peter Schneider arbeitet seit sechs Monaten als Chefarzt in einem Krankenhaus in Oberhausen.
2. Er wohnt in 12 km vom Krankenhaus und fährt jeden Tag etwa eine halbe Stunde mit dem Fahrrad.
3. Peter ist oft guter Laune und führt kleine lustige Gespräche mit den Patienten.
4. Um 9.00 Uhr hat er zwanzig Minuten Pause und geht mit seinen Kollegen in die Cafeteria, um dort zu essen.
5. Um 12.00 Uhr ist Frühschicht zu Ende und Peter geht mit seinen Freunden ins Café.

### **Французский язык**

*I. Employez un pronom personnel:*

- b) je b) tu c) il d) nous e) vous f) ils (elles)
1. ... oublies toujours tout.
  2. ... achetons les billets.
  3. ... sortez ce soir ?
  4. ... lit seulement des romans.
  5. ... apprend à lire.
  6. ... vivez en Europe ?
  7. ... ai trois soeurs et un frère.
  8. ... viennent ici.

*II. Employez les adjectifs possessifs:*

- a) vos b) leurs c) nos d) mes e) ton

1. Parle à ... frère cadet !
2. Je téléphone à ... amis.
3. Nous arriverons avec ... femmes.
4. Ils parles de ... études.
5. Elles écrives à ... parents.
6. Corrigez ... fautes !

*III. Choisissez une réponse:*

- a) se lève b) prend c) se met d) s'examine e) court f) s'étire g) se réveille  
k) s'aperçoit l) se maquille
1. Agnès ... à 6 h 30.
  2. Elle ... dans son lit et ... .
  3. Agnès ... la douche.
  4. Puis elle ... à table.
  5. Après le petit déjeuner Agnès ... .
  6. Agnès ... de la tete aux pieds dans le miroir.
  7. Tout à coup, elle ... qu'il est déjà 9 h.
  8. Elle ... à toutes jambes.

*IV. Employez un pronom:*

- a) me b) te c) se d) nous e) vous
1. Veux-tu ... reposer un peu ?
  2. Je voudrais ... promener seul.
  3. ... sont-ils déjà réunis ?
  4. Il devrait ... adresser à elle.
  5. Tachez de ... endormir.
  6. Nous voudrions ... installer ici.

*V. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.*

**Ma journée de travail**

Le matin je me réveille vers sept heures. Je me lève, je prends ma douche et je m'habille. Ensuite je prends mon petit déjeuner. Après le petit déjeuner je sors de chez moi et je vais au bureau. J'arrive au bureau à neuf heures. J'ai une pause déjeuner à une heure de l'après-midi. Normalement, je déjeune au restaurant

non loin de mon bureau. Après le déjeuner, je travaille de deux à six heures du soir. Puis, je rentre chez moi et je dîne avec ma famille. Deux fois par semaine je fais du sport après le travail. Le soir je me repose, je lis des livres, je regarde la télé ou je surfe sur Internet. Parfois je vais au restaurant avec ma famille ou je vais au bar avec mes amis. À dix heures trente je prends mon bain. Habituellement, je me couche vers onze heures du soir.

*Vrai ou faux ?*

1. Le matin je me réveille vers 11 heures.
2. J'ai une pause déjeuner à une heure de l'après-midi.
3. Le soir je lis des livres.
4. Deux fois par semaine je me repose.

## **Раздел 5. Высшее образование.**

### **Лексико-грамматический тест**

#### **Английский язык**

#### **1. Match the words/words combinations with their definitions:**

a degree	not to pass the exams
to fail (in) the exams	to become a student
to enter a university	to complete exams successfully
a minor	to study intensively before an exam
to pass exams	intentionally fail to attend classes
a first-year student	to retake an examination
to cram for the exam	one who lectures; professor at an academic institution
to resit	an <u>academic</u> rank <u>conferred</u> by a <u>college</u> or university after examination or after <u>completion</u> of a course
a graduate	payment for studying in a higher educational setting
a scholarship	to be present at university
to skip classes	university student who has not yet received his first degree
undergraduate	a fresher
to attend	one who has completed a course of study and received a degree or diploma at a university or college

to cheat	financial aid provided to a student on the basis of academic merit
tuition fees	an integrated course of academic studies
to get an online university degree	a main subject of study chosen by a college or university student
fellow students	to act <u>dishonestly</u> or <u>unfairly</u> in order to <u>gain</u> an <u>advantage</u>
to interact with	to graduate from the online university
a major	a secondary field of study in undergraduate education
curriculum	people you study with
a lecturer	to talk to each other, work together, etc

## 2. Fill in the gaps with these words to complete the sentences.

degree, major, resit, bachelor's, undergraduates, well-respected, terms, pass, lecture, first year students, social etiquette, graduate, fail, science, prestigious, a head start in making friends, lecturer, revise

- 1) Universities in Russia usually have two \_\_\_\_\_ in a year.
- 2) The first degree most students study at university is also known as a \_\_\_\_\_ degree.
- 3) The university's seven colleges offer more than 140 \_\_\_\_\_ fields of study.
- 4) Most students at university are \_\_\_\_\_. They are studying to get a \_\_\_\_\_.
- 5) The UK has a \_\_\_\_\_ higher education system.
- 6) What Moscow University is famous for its teaching and research in \_\_\_\_\_.
- 7) Universities usually arrange Freshers' Week for their \_\_\_\_\_.
- 8) Oxford and Cambridge universities are two of the most \_\_\_\_\_ universities in the country.
- 9) Sometimes a cups of tea can give you \_\_\_\_\_.
- 10) Before each exam, students have to \_\_\_\_\_ their notes.
- 11) A lesson at university which takes place in a big hall with lots of students and one teacher is called a \_\_\_\_\_.
- 12) A teacher at University is called a \_\_\_\_\_.
- 13) If you \_\_\_\_\_ an exam, you normally \_\_\_\_\_ the exam another day.
- 14) Make sure you are aware of British \_\_\_\_\_.
- 15) When students \_\_\_\_\_ their final exams, they \_\_\_\_\_.

### 3. Put the verbs in brackets into the correct tense: Present Simple – Present Continuous.

- 1) She \_\_\_\_\_ (study) psychology at the University of Moscow.
- 2) The course \_\_\_\_\_ (last) 5 years.
- 3) What \_\_\_\_\_ he \_\_\_\_\_ (study) now?
- 4) Where is Peter? He \_\_\_\_\_ (study) French at the moment.
- 5) \_\_\_\_\_ he often \_\_\_\_\_ (skip) classes?
- 6) Undergraduates usually \_\_\_\_\_ (cram) for their exams at the end of each term.
- 7) How many students \_\_\_\_\_ usually \_\_\_\_\_ (pay) for their studies in Russia?
- 8) The bus sometimes \_\_\_\_\_ (arrive) in the morning.
- 9) James is a student. But he \_\_\_\_\_ (work) this week.
- 10) Our exam \_\_\_\_\_ (start) in 5 minutes.
- 11) Ann is out. She \_\_\_\_\_ (work) in the library.
- 12) Some students \_\_\_\_\_ (resit) their exams another day.
- 13) What \_\_\_\_\_ you \_\_\_\_\_ (do) at the moment? I \_\_\_\_\_ (write) an essay.
- 14) How many British students \_\_\_\_\_ usually \_\_\_\_\_ (get) an online university degree?

### 4. Match the question words and answers:

Who	In December.
Which	A glass of orange juice.
Where	5 pounds.
What	The black one.
When	Once a week.
Why	19.
How	In London.
How long	5 students.
How much	Because I was tired.
How many	By bus.
How often	Jack and Sam.
How old	3 months.

### 5. Make questions.

- 1) Where \_\_\_\_\_? I study in Leeds.
- 2) What time \_\_\_\_\_? My classes start at 8 every day.
- 3) \_\_\_\_\_ at weekends? No, I don't study at weekends.
- 4) What \_\_\_\_\_? Well, he is not doing anything at the moment.
- 5) \_\_\_\_\_ your sister \_\_\_\_\_? No, she does not go to university. She goes to school.
- 6) And what \_\_\_\_\_ now? She is doing her home task, I think.
- 7) Where \_\_\_\_\_ usually \_\_\_\_\_ it? She usually does it at home.

- 8) Who usually \_\_\_\_\_ her with her home task? Our mom helps her.
- 9) \_\_\_\_\_ together? Yes, we usually spend our weekends together.
- 10) Where \_\_\_\_\_ your mom ? My mom is working in the garden at the moment.
- 11) How often \_\_\_\_\_ together ? We often go shopping together on Saturdays.
- 12) \_\_\_\_\_ the course at university? I'm enjoying it a lot.
- 13) What languages \_\_\_\_\_? I speak English and French.
- 14) What \_\_\_\_\_? I'm majoring in politology.
- 15) What \_\_\_\_\_? There is no secret to acing any high school tests. You just need to spend a lot of time reviewing the material.

**6. Complete the sentences with the correct form of the verb in brackets: the Present Perfect or Past Simple.**

- (Have you ever been/Did you ever go) to England?
- Yes, I ... (have been/went) to Oxford last spring.
- ... (Have you liked/Did you like) the city?
- Yes, I ... (have/did). I ... (have visited/visited) a lot of colleges there.
- And ... (have you already been/did you go) to London?
- No, but I ... (have just bought/already bought) the tickets there.

**7. Fill in the gaps with these idioms and some phrasal verbs to complete the sentences.**

Flunk, skip lectures, see the light at the end of the tunnel, drag, batted around, acing, see the light at the end of the tunnel, goof off, help \_\_\_\_ out, line up, realistic

- 1) Why in the world does he \_\_\_\_\_ all the time?
- 2) In his opinion, this subject is a real \_\_\_\_\_.
- 3) There is no secret to \_\_\_\_\_ a test. You just need to spend a lot of time reviewing the material.
- 4) Why does he \_\_\_\_\_ so much instead of preparing for classes?
- 5) He is going to \_\_\_\_\_ the test in Math if he doesn't get busy and study hard.
- 6) My friend \_\_\_\_\_ a few ideas on what university to enter.
- 7) I try to \_\_\_\_\_ my fellow students \_\_\_\_\_ whenever I can.
- 8) I need to \_\_\_\_\_ an appointment with my tutor by the end of the term.
- 9) Soon, I felt more relaxed because my parents helped me and I could \_\_\_\_\_.
- 10) She isn't very \_\_\_\_\_; she thinks to get a university degree is very easy.



## **Немецкий язык**

*I. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie, ob die Lösung a), b), c) oder d) richtig ist.*

1. Jetzt machen wir uns ... Hans und Sophie Scholl bekannt.  
a) mit b) an c) auf
2. Nochmals gratuliere ich euch...eurem Erfolg!  
a) mit b) für c) zu
3. Wir haben ... der Versammlung nicht teilgenommen.  
a) in b) auf c) an
4. Willst du nicht ... Moskau fahren?  
a) in b) nach c) zu
5. Jeden Tag ging er ... ihrem Hause vorbei.  
a) an b) auf c) mit
6. Der Gelehrte arbeitet seit 2 Jahren ... diesem Problem.  
a) an b) zu c) mit
7. Wir müssen uns ... die bevorstehende Prüfung vorbereiten.  
a) zu b) nach c) auf
8. Wir erinnern uns oft ... dieses Konzert.  
a) mit b) an c) vor
9. Du interessierst dich ... Musik, nicht wahr?  
a) für b) vor c) mit
10. Meine Mutter sitzt in ... Sessel und strickt.  
a) einen b) einem c) einer
11. Meine Großeltern arbeiten viel auf ... frischen Luft.  
a) der b) dem c) die
12. Oft gehe ich mit ... Bruder angeln.  
a) meinen b) meines c) meinem
13. Dort wohnen meine Großeltern und mein Onkel mit ... Familie.  
a) deiner b) seiner c) ihrer
14. Manchmal verlassen wir ... Eltern und gehen ins Konzert  
a) eure b) unsere c) deine
15. Wie fühlen ... deine Kinder?  
a) dich b) sich c) uns
16. Dieser Student ... an der Besprechung dieses Buches.  
a) nimmt ...teil b) nehmt ... teil c) teilnehmt
17. Meine Tante hat eine gute Figur und ... moderne Kleider.  
a)tragt b) trag c) trägt
18. Ich und meine Freundin .... rechtzeitig zur Konferenz.  
a) kamen b) kamen c) kam
19. ... du im Sommer in Moskau?  
a) war b) hattest c) warst
20. ... Wochenende gehe ich gewöhnlich ins Theater.  
a) am b) in der c) zur

21. Im Dorf gibt es einen Teich und dort ...man auch baden.  
a) kannt b) kann c) können
22. ... zwei Wochen zieht unsere Familie um.  
a) um b) vor c) in
23. Ich ... meine Freunde zum Tennisspiel.  
a) lade ... ein b) ladet... ein c) einlade
24. Bei der Übersetzung dieses Textes darf man das Wörterbuch ... .  
a) benutzt b) benutzen c) benutzte
25. Leider ... ich nicht länger bei dir bleiben, ich habe es eilig.  
a) kann b) kannt c) könnt
26. Er ... oft viel, aber ... seine Worte nicht immer.  
a) verspricht, hält b) verspricht, haltet c) verspricht, hält
27. Ich bemerke auf der Straße Hans, aber er ... mich nicht.  
a) ansieht b) sieht ... an c) seht ... an
28. Der Film ... uns nicht, wir ... nur Zeit.  
a) gefiel, verlor b) gefiel, verliert c) gefiel, verloren
29. Er erzählt so interessant, man ... ihm immer aufmerksam.  
a) hört ... zu b) zuhört c) hörtet ... zu
30. Wir ... an der See zwei Wochen.  
a) verbrachten b) verbrachte c) verbrachten

## *II. Leseverstehen.*

*Lesen Sie den folgenden Text!*

Erich Müller, ein junger Mann, lebte in einer kleinen Stadt. Aber er wollte München kennenlernen und an der Münchener Universität studieren. Leider konnte er es nicht, weil er kein Geld hatte. Darum musste er zu Hause bleiben und arbeiten.

Eines Tages schrieb er an seinen reichen Onkel. „Ich möchte gern in München an der Universität studieren, aber ich habe kein Geld. Könntest du mir nicht helfen?“ Der Onkel schickte ihm 400 Euro und schrieb. „Ich will dir gern helfen. Jeden Monat schicke ich dir 400 Euro. Aber du musst fleißig studieren. Sonst bekommst du von mir kein Geld mehr“.

Erich war glücklich. Er fuhr nach München. Das Leben in München fand er schön und angenehm. Erich war selten zu Hause. Er ging fleißig ins Kino, ins Theater, in Cafés, aber zur Universität ging er nicht.

Eines Tages kam sein Onkel nach München. Erich erzählte viel von der Universität, von den Professoren und Studenten. Der Onkel war sehr zufrieden. Dann gingen sie spazieren, der Onkel wollte die Sehenswürdigkeiten Münchens sehen. Erich zeigte dem Onkel Theater, Museen, Kinos, Cafés und vieles andere. Da gingen sie an einem großen Gebäude vorbei. „Was für ein Gebäude ist das?“, fragte der Onkel. „Leider weiß ich es nicht. Ich sehe es zum ersten Mal. Fragen wir den Polizisten, er muss es wissen“. „Das ist die Universität“, war die Antwort.

*1. Markieren Sie den Satz, den richtig den Inhalt des Textes übergibt!*

- a) Erich Müller kam aus einer kleinen Stadt nach München, das Leben in dieser so großen Stadt war so interessant, dass Erich vergaß, weswegen er gekommen war.
- b) Erich Müller hatte Zeit genug, um sich zu amüsieren und an der Universität zu studieren.
- c) Das Leben in München war sehr schön und angenehm und Erich Müller verbrachte die meiste Zeit in Theatern, Kinos und Cafés, darum besuchte er der Universität selten.

*2. Vollenden Sie den Satz und markieren Sie dann den Buchstaben für die richtige Variante!*

Der Onkel kam nach München, er wollte ...

- a) die Sehenswürdigkeiten von München kennenlernen.
- b) wissen, ob Erich fleißig studiert.
- c) mit Erich ins Theater, ins Kino und auch ins Café gehen.

*3. Markieren Sie den Buchstaben für die richtige Antwort. Es gibt nur einen richtigen Satz.*

Warum schrieb Erich an seinen Onkel?

- a) Erich brauchte Geld, um das Leben in einer großen Stadt kennenzulernen und nicht an der Universität zu studieren.
- b) Erich brauchte Geld, um an der Universität zu studieren
- c) Erich brauchte Geld, weil er in seiner kleinen Stadt nicht mehr leben wollte.

*4. Markieren Sie, welchen Satz dem Inhalt des Textes nicht passt!*

- a) In München lebte Erich lustig und sorglos, er vergaß sogar, dass er an der Universität studieren sollte.
- b) Mit Vergnügen zeigte Erich seinem Onkel viele Sehenswürdigkeiten Münchens und erzählte viel davon, aber er konnte das Gebäude der Universität nicht erkennen, denn er sah es zum ersten Mal.
- c) Der Onkel war zufrieden, er hatte Erich nicht umsonst sein Geld gegeben.

*I. Choisissez un verbe au passé composé:*

1. Maman (faire) la tarte aux pommes.  
a) a fait b) a faite c) est faite
2. Mes parents (partir).  
a) est parti b) sont parties c) sont partis
3. Elle les (ouvrir).  
a) a ouvert b) a ouverte c) a ouverts
4. Monique (prendre) ses valises.  
a) a pris b) a prises c) est prise
5. Ta sœur (venir) me voir.  
a) est venu b) est venue c) sont venues
6. Nous (descendre) dans ce village.  
a) avons descendu b) avons descendus c) sommes descendus
7. L'enfant (vouloir) une pomme.  
a) a vu b) a voulu c) a lu
8. Elle leur (montrer) cette photo.  
a) est monté b) a montrés c) a montré

*II. Choisissez une réponse:*

1. Mes amies ... en wagon à temps.  
a) ont monté b) sont montées c) sont montés
2. Répétez votre question, j'ai mal ... .  
a) comprise b) compris c) comprends
3. Quelles chemises a-t-il ... ?  
a) choisies b) choisie c) choisi
4. Eric, ... ton manteau!  
a) prenez b) prenne c) prends
5. Elle ... l'escalier.  
a) a descendu b) est descendu c) est descendue

6. Ma soeur ... une jolie robe.

a) est mise b) a mise c) a mis

7. Silvie ... son travail.

a) a fini b) a finisse c) est finie

*III. Employez un verbe nécessaire:*

a) ont b) sont

1. Ils ... discuté toutes les questions.

2. Ils ... descendus au rez-de-chaussée.

3. Elles ... restées chez elles.

4. Les garçons ... montés escalier.

5. ...-ils fini leur travail ?

6. Ils ... sortis leurs manuels de leurs cartables.

7. ...-ils sortis de l'office ?

*IV. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.*

Les Grandes Ecoles sont des établissements d'enseignement supérieur destinés à fournir les cadres supérieurs de la nation dans les diverses branches – enseignement, administration, armée, industrie, commerce etc.

On y accède par un concours généralement difficile (souvent n'est reçu qu'un candidat sur 10) auquel on se prépare après le baccalauréat dans certaines classes spéciales des lycées.

Admis en classe préparatoire après une sélection assez sévère, les élèves y passent une, deux ou trois années, puis se présentent aux concours des Grandes Ecoles.

Les principales sont: les Ecoles normales supérieures, destinées à former les professeurs de l'enseignement du second degré, pour les sciences et pour les lettres. L'Ecole polytechnique, créée en 1794, donne un enseignement scientifique. Elle dépend du ministre des armées et le régime (deux ans d'internat) y a un caractère militaire. Elle prépare cependant à des emplois militaires ou civils.

*A. Trouvez la terminaison des phrases :*

1. Le concours aux Grandes Ecoles est assez .....

2. On y accède par un concours .....

3. On y reçoit un candidat.....

4. On s'y prépare dans les classes.....

5. On s'y prépare après.....

6. On y forme les cadres.....
- a) ...généralement difficile...
  - b) ...le baccalauréat...
  - c) ...spéciales des lycées.
  - d) ...souvent n'est reçu qu'un candidat sur 10...
  - e) ...sévère, les élèves y passent une, deux ou trois années, puis se présentent aux concours des Grandes Ecoles.
  - f) ...supérieurs de la nation dans les diverses branches — enseignement, administration, armée, industrie, commerce etc.

## **Раздел 6. Окружающая среда.**

### **Лексико-грамматический тест**

#### **АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК**

#### **1. Complete the sentences with the correct form of the word in brackets.**

1. We can see some \_\_\_\_\_ changes in different parts of the world. (climate \ climatic)
2. Some \_\_\_\_\_ think the world is becoming hotter. ( science\ scientists)
3. Winters are becoming \_\_\_\_\_. (warm \ warmer)
4. The climatic changes can be \_\_\_\_\_ for our fragile planet. (danger \ dangerous)
5. The weather in April may be \_\_\_\_\_. (change \ changeable)
6. It was a grey \_\_\_\_\_. (mist \ misty)

#### **2. Put the words in the correct order.**

- a) very a country climate this changeable has  
*This country has a very changeable climate.*
- b) nights is mild with warm climate associated days and mild
- c) country colder the is of the north in much winter and windy
- d) miles a only the away although the climate few lies Atlantic the more Mediterranean is like
- e) air like many in countries eating southern in their the fresh meals people

- f) rains than more in much does Italy it England it
- g) as polluted the of air a around result activities becomes own our
- h) dirty it rivers are and not many and seas people about know getting
- i) deaf of who are to people the run exposed going risk noise loud
- j) protect used the to the crops by into chemicals rivers farmers kill get fish and

**3. Match a line A with a line B to make a question.**

What climate	is noise a kind of pollution?
Who	needs to take measures to protect nature?
What	does this country have?
When	did the Senator Gaylord Nelson live?
Where	is Earth Day celebrated?
Why	is the most dangerous pollutant from cars?

**4. Find words and phrases with opposite meanings.**

Sunny	heal
Clear	Science and wisdom
Hot	Peaceful life
Calm	Protect
Fine	Love and responsibility for wildlife
Pollute	Nasty
Different wars	Windy
Battle against wild life	Cloudy
Ignorant using of nature	Rainy
hurt	cold

**5. Write when you are going to do something.**

*Examples:* Have you watered the flowers? (in the morning)

*Not yet. I'm going to water them in the morning.*

Have you washed your hair? (just)

*Not yet. I'm just going to wash it.*

1. Have you spoken to the manager? (after lunch) Not yet. I \_\_\_\_\_
2. Have you made the tea? (just) Not yet. I \_\_\_\_\_

3. Have you bought a car? (soon) Not yet. I \_\_\_\_\_
4. Have you done your homework? (just) Not yet. I \_\_\_\_\_

**6. Answer the questions using *was/ were going to*.**

*Example:* Did you phone him yesterday?

*No, I was going to phone him but I changed my mind.*

1. Did you ask Melany to help you?

No, I \_\_\_\_\_ but I changed my mind.

2. Did they visit the Tate Gallery?

No, they \_\_\_\_\_ but they changed their mind.

3. Did he attend the meeting?

No, he \_\_\_\_\_ but he changed his mind.

**7. Translate into English.**

1. Ты помыл машину? - Нет еще. Я помою ее завтра.
2. Вы уже пообедали? - Нет еще. Мы как раз собираемся обедать.
3. Небо такое голубое. Будет чудесный день.
4. Я решила устроить званый вечер. - Кого ты собираешься пригласить?
5. Твои друзья ездили в отпуск в Испанию? - Нет, они собирались, но передумали.
6. Экзамен завтра. Ты совсем не занимался. Ты провалишься.

**Немецкий язык**

*1. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie auf dem Testblatt, ob die Lösung a), b), c) oder d) richtig ist. Übersetzen Sie die Sätze ins Russische.*

1. Nach dem Abschluss ... werde ich Manager.  
a) dem Studium b) des Studiums c) des Studium
2. Mein Onkel genießt die Hochachtung ... ..  
a) seiner Kollegen b) ihrer Kollege c) seiner Kollegens



3. Meine Schwester ist ... der neuen Wohnung zufrieden.  
a) an b) zu c) mit
4. In den nordischen ... zieht man salzige Speisen vor.  
a) Länder b) Ländern c) Land
5. Mein Freund hat sich erkältet und ... heute zu Hause ...  
a) ist .. geblieben b) hat geblieben c) ist geblieben
6. Ich wohne im Studentenwohnheim und ... selbst kochen.  
a) muß b) mußte c) muß
7. Jeder Tag ... wie im Fluge.  
a) verläuft b) verläuft c) verläuftet
8. Die Hauptseminare ... im 5. Semester.  
a) anfangt b) fängt..an c) fangen...an
9. Abends treffe ich ... mit meinen Freundinnen.  
a) dich b) mich c) euch
10. Erinnert ihr euch ... den Titel des ersten Romans von E. M. Remarque?  
a) an b) über c) in
11. Mein Bruder steht ... dritten Studienjahr.  
a) im b) am c) an
12. Studierte er ... der Universität in Berlin oder Hamburg?  
a) an b) im c) zu
13. Mein Freund arbeitet ... dem Projekt mit großem Interesse.  
a) zu dem b) an des c) an dem
14. Der Dozent gab die Online-Beratung für alle Anfänger nur im ersten Semester.  
a) gab b) gabt c) gibt
14. Wie oft ... der Kranke das Medikament einnehmen?  
a) sollst b) sollte c) soll
15. Ich begegnete meinen alten Freund und freute mich - wir ... so lange nicht gesehen!  
a) hatten euch ... gesehen b) waren uns ... gesehen c) hatten uns ... gesehen
16. Mein Bruder ... in den Supermarket gegangen.  
a) ist b) warst c) bist
17. ... du die Küche aufgeräumt?  
a) hattest b) hast c) hat
18. Unterwegs ... das kleine Kind eingeschlafen.  
a) ist b) hat c) bin
19. Während der Fahrt... unsere Studenten viel Interessantes ...  
a) haben gesehen b) hat gesehen c) haben gesehen
20. Jeden Morgen ... ich meinen kleinen Bruder.  
a) ziehe ... an b) anziehe c) zieht... an
21. Die Reiseleiterin ... mir seine Telefonnummer ...  
a) haben genannt b) hat genannt c) habt genennen
22. ... du heute gefrühstückt?  
a) bist b) hast c) hat
23. Ich und meine Freundin .... rechtzeitig zur Konferenz.  
a) kamen b) kamen c) kam

24. ... du im Sommer in Moskau?  
a) war b) hattest c) warst
25. Warum ... Peter und Paul zum Unterricht nicht gekommen?  
a) haben, b) sind, c) werden
26. Sie ist die ... Studentin unserer Gruppe.  
a) gute, b) beste, c) bessere
27. Der Arzt ... mir eine Arznei ... , am nächste Tag ging ich mit dem Rezept in die Apotheke.  
a) hatte ... verschreiben b) hatte ... verschrieben c) war ... vergeschrieben
28. Wir ... im Park spazierengegangen und ich kam spät nach Hause.  
a) hatten b) waren c) haben
29. Mein Onkel ... am Wochenende viel auf der Datscha ... und war am Montag müde.  
a) hatte... gearbeitet b) hattet ... gearbeitet c) hatte ... gearbeitet
30. Ich hatte auf ... lange gewartet, aber er kam leider nicht.  
a) uns b) ihn c) sie

## *II. Leseverstehen*

*Lesen Sie den folgenden Text!*

### Universität Hamburg

Die Hamburger Universität ist nicht besonders alt. Sie gründete man 1919. Die Uni hatte damals nur 6 Fakultäten. Später, nachdem sie reorganisiert wurde, bekam sie Fachbereiche. Zurzeit gibt es hier 19 Fachbereiche.

Man braucht vor der Immatrikulation nur das Abschlusszeugnis des Gymnasiums oder der Hauptschule vorzulegen. Hunderte immatrikuliert man an der Uni, einige exmatrikuliert, wenn sie schlecht studieren, denn eine harte selbständige Arbeit aller Studenten ist das Hauptprinzip aller Hochschulen Deutschlands. Das halten nicht alle aus.

Jeder Student stellt nach der Immatrikulation selbst seinen Studienplan für die ganze Studienzeit zusammen. Eine der stärksten und wahrscheinlich eine der wichtigsten Seiten der deutschen Hochschulausbildung ist das Studentenrecht, Professoren, Seminare, das Thema der Prüfung und Abschlussprüfung zu wählen.

Wie in allen deutschen Hochschulen teilt sich das Studium an der Universität Hamburg in zwei Abschnitte: Grundstudium (vier erste Semester) und Hauptstudium (alle Semester nach dem Grundstudium). Die Studienzeit dauert 8 Semester. Aber wenn man 2 oder 3 Seminare (Studienrichtungen) wählt, so studiert man 12 bis 14 Semester. Es gibt im Hochschulbereich folgende Formen des Studiums: Seminare, Übungen und Vorlesungen. Hauptformen des Studiums sind Seminare. Die Hauptseminare beginnen im 5. Semester. Die Studenten schreiben zu jedem Seminar ein Referat. Sein Umfang sind 20–25 maschinengeschriebene Seiten. Die Auswahl von Themen ist groß. Dabei hilft ihnen

entweder ihr Tutor oder Professor. Die Studenten legen während des Studiums nur zwei Prüfungen ab: die erste Prüfung nach dem Grundstudium und die zweite Prüfung nach dem Hauptstudium, so genannte Abschlussprüfung. Es gibt hier im Vergleich mit Examen an unseren Hochschulen einen großen Unterschied: die Studenten legen hier nicht den ganzen Lehrstoff ab, sondern nur das Thema, das sie selbst wählten und danach mit dem Professor besprachen. Jedes Studienjahr hat zwei Semester. Das Wintersemester beginnt am 1. Oktober und dauert bis zum 30. März, einschließlich 10-12 Tage Weihnachtsferien. Das Sommersemester dauert seit dem 1. April und bis zum 30. September. Das ist im Vergleich zu den Terminen in Russland ein Unterschied.

*Markieren Sie den Buchstaben für die richtige Antwort!*

1. Es gibt zurzeit an der Universität Hamburg ... .  
a) 6 Fachbereiche; b) 19 Fachbereiche; c) 12 Fachbereiche
2. Die wichtigste Form des Studiums ist ... .  
a) die Vorlesung; b) das Seminar; c) die Laborarbeit
3. Das Studienjahr an der Universität hat ... .  
a) 2 Semester; b) 8 Semester; c) 12 Semester
4. Zu jedem Seminar schreiben die Studenten ... .  
a) einen Aufsatz; b) einen Vortrag; c) ein Referat
5. Während des Studiums legen die Studenten ... ab.

### **Французский язык**

*I. Choisissez un verbe au passé composé:*

1. Ta soeur (venir) me voir.  
a) est venu b) est venue c) sont venues
2. Monique(prendre) ses valises.  
a) a pris b) a prise c)est prise
3. Nous (lire) cette annonce deux fois.  
a) sommes lu b)avons lu c) a lu
4. Encore un instant et je (finir) ma lettre.  
a) ai fini b)suis fini c)ai finis
5. Ils (passer) quinze jours au bord de la mer.  
a) ont passe b)sont passe c)a passe.

*II. Choisissez un verbe au passé immédiat:*

1. Он только что вышел.  
a) Il vient de sortir b) Il est venu b) Il est sorti
  2. Мы только что просмотрели эту статью.  
a) Nous avons examiné cet article b) Nous venons d'examiner cet article  
c) Nous allons examiner cet article
  3. Они только что танцевали танго.  
a) Ils ont dansé un tango b) Ils viennent de danser un tango  
c) Ils dansaient un tango
  4. Элен только что принесла эту газету.  
a) Hélène vient d'apporter ce journal b) Hélène a apporté ce journal  
c) Hélène apporte ce journal
  5. Тебе только что звонил Жан.  
a) Jean vient de te téléphoner b) Jean te téléphonait c) Jean t'a téléphoné
- III. Choisissez le passé composé ou l'imparfait:*

1. Pauline (danser) deux heures.  
a) a dansé b) dansait c) dansaient
2. Il (faire) beau.  
a) a fait b) faisait c) faisais
3. Ses frères (avoir) les yeux bleus.  
a) ont eu b) avait c) avaient
4. Elle (pleurer) souvent.  
a) a pleuré b) pleurait c) pleurais
5. Quand il est venu, nous (lancer) le ballon.  
a) avons lancé b) lançaient c) lancions
6. Chaque soir, elle (rentrer) tard.  
a) a rentré b) est rentrée c) rentrait
7. Ce matin, je (se maquiller).  
a) s'est maquillée b) me suis maquillée c) me maquillais

*IV. Choisissez la forme correcte à l'imparfait*

1. Je ...le projet pendant trois semaines.  
a) finissai b) finissais c) finirais

2. Vous me ... longtemps de votre vie.

a) parlez b) parlier c) parliez

3. Tu ne ... pas.

a) m'attendai b) m'attendais c) m'attendait

3. Nous ... à six heures hier.

a) mangons b) mangion c) mangions

4. Ils ... les instructions sérieuses.

a) recevaient b) recevait c) recevraient

*V. Donnez une réponse correcte:*

a) ce b) cet c) cette d) ces

1. Admirons ... beau paysage !

2. Je n'aime pas beaucoup ... musique, je préfère le jazz.

3. Regardez ... vêtements ! Ils sont très beaux.

4. Vous ne voulez pas ... gateaux ? – Non, merci.

5. ... hommes sont déjà partis.

6. ... jeunes filles sont juristes.

7. Dans ... rue, il y a un grand bâtiment.

*VI. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.*

### La protection de l'environnement

La conservation de la nature consiste en la protection des populations d'espèces (вид, порода) animales et végétales, ainsi que la conservation de l'intégrité écologique de leurs habitats (зона, область распространения) naturels. L'objectif est de maintenir les écosystèmes dans un bon état de conservation, et de prévenir ou de corriger les dégradations qu'ils pourraient subir.

On n'arrête pas de construire des maisons dans les villes. Mais chaque week-end, les habitants des grandes villes font des centaines de kilomètres pour retrouver à tout prix la nature.

Aujourd'hui, les villes et mêmes certaines campagnes sont devenues le domaine de la différents types de la pollution. La pollution de l'eau, de l'air, la pollution des aliments (Pour faire face à la demande toujours plus importante des villes, les agriculteurs emploient des produits chimiques que l'on retrouve ensuite dans les aliments) et la pollution génétique, la pollution sonore (Les bruits sont de plus en plus nombreux et de plus en plus forts.) et visuelle (l'ensemble des dégradations infligées aux paysage), le smog informatif (La pollution par l'information est un phénomène relativement nouveau).

Arrêter le gaspillage et protéger la nature qui souffre — voila ce qui est le plus urgent aujourd'hui.

*Choisissez la bonne réponse:*

1. Aujourd'hui, les villes et mêmes certaines campagnes sont devenues le domaine de la différents types de la pollution.
2. La conservation de la nature consiste en la protection des populations d'espèces.
3. On arrête de construire des maisons dans les villes.
4. Mais chaque week-end, les habitants des grandes villes ne font pas des centaines de kilomètres pour retrouver a tout prix la nature.

## **Раздел 7. Знакомство с Россией.**

### **Лексико-грамматический тест**

#### **Английский язык**

##### **1. Put the words in the correct order to make questions.**

1. time / you / up / what / have / get / do / to / ?
2. job / wear / have / in / uniform / you / your / to / do / a / ?
3. books / have / many / you / buy / so / why / did / to / ?
4. States / visa / get / to / to / go / you / do / have / a / the / to / ?
5. John/ does /pills /take/ his/ how / often /have/ to?
6. plant /carefully/ you /after/ look/ have/ to /this /very/ do?

##### **2. Give advice to these people. Use *I think... should* or *I don't think ... should*.**

Peter's got a very bad cold.

*I think he should go to bed.*

1. Keith wants to drive home, but he hasn't got his glasses.

---

2. Ann's phone bill was enormous! £300!

\_\_\_\_\_ phone company.

3. Jenny and Tony are only sixteen, but they say they want to get married.

4. My tooth hurts.

5. My children want £50 pocket money.

\_\_\_\_\_ so much.

6. I've lost my wallet and credit cards.

\_\_\_\_\_ your bank.

7. There's a hole in my shoe. I only bought them last week!

\_\_\_\_\_ the shop.

8. Kate's crying because I pushed her. It was an accident.

\_\_\_\_\_ sorry.

**3. Ask for advice in these situations. Use (*What*) *do you think ... should ... ?***

1. George has asked me to marry him.

*Do you think I should say yes?*

2. Teresa has invited me to a party at her parents' house.

\_\_\_\_\_ ?

3. Hazel still hasn't given me back the money she owes me.

\_\_\_\_\_ ?

4. I'm having a party, and I have to write a guest list.

Who \_\_\_\_\_ ?

5. Lisa isn't speaking to me because I said she was stupid.

\_\_\_\_\_ ?

6. Paulo doesn't know whether to go to university or travel round the world.

What \_\_\_\_\_ ?

7. These shoes are fantastic, but they're so expensive!

\_\_\_\_\_ ?

**4. Complete the sentences with a form of *have to* or *should*. Make the verbs negative when necessary.**

1. Geoff works too much. I think he \_\_\_\_\_ take it easy.

2. Your clothes smell, and you've got a cough. You \_\_\_\_\_ smoke.

3. I'm going to bed. I \_\_\_\_\_ get up early tomorrow.

4. I'd like to meet your boyfriend. You \_\_\_\_\_ invite him round.

5. Soldiers \_\_\_\_\_ have short hair.

6. You \_\_\_\_\_ come with me if you don't want to. I'll go on my own.

7. If you can't do your homework, you \_\_\_\_\_ ask for help.

8. If you've got a ticket, you \_\_\_\_\_ queue. You can go straight in.

9. You \_\_\_\_\_ tell lies. It's wrong.

10. Your hair's too long. I think you \_\_\_\_\_ get it cut.

**5. Complete the sentences with *must* and a suitable ending.**

1. It's my mother's birthday tomorrow. *I must buy her a present and a card.*

2. There's an excellent film on at the moment. You \_\_\_\_\_.
3. My bedroom's a real mess. I \_\_\_\_\_.
4. Peter's in hospital. I \_\_\_\_\_.
5. Our train leaves in two minutes! We \_\_\_\_\_!
6. You can borrow my tennis racquet, but you \_\_\_\_\_ It was very expensive.
7. There's a wonderful new restaurant opened in town. You \_\_\_\_\_.

**6. Answer the following questions using the adjectives from Module 7, Lesson 5.**

**What do you call a person who**

- |  |                 |
|--|-----------------|
| 1. <i>is usually smiling and happy</i>                             | <u>cheerful</u> |
| 2. <i>enjoys the company of other people</i>                       | _____           |
| 3. <i>finds it difficult to meet new people</i>                    | _____           |
| 4. <i>wants to succeed in their career</i>                         | _____           |
| 5. <i>notices other people's feelings</i>                          | _____           |
| 6. <i>thinks the future will be good</i>                           | _____           |
| 7. <i>has a messy room</i>   | _____           |
| 8. <i>gets annoyed if they have to wait for anyone or anything</i> | _____           |
| 9. <i>puts off until tomorrow what they can do today</i>           | _____           |
| 10. <i>works hard</i>  | _____           |
| 11. <i>keeps their feelings and ideas to themselves</i>            | _____           |
| 12. <i>likes giving presents</i>                                   | _____           |
| 13. <i>talks a lot</i>   | _____           |
| 14. <i>is usually calm and not worried by things</i>               | _____           |

**VII. Translate from Russian into English using the vocabulary from the Module 7.**

1. Все проще и проще становится путешествовать **по всему миру**.
2. Мир – это **большая деревня**.
3. В Германии **говорить о деле** предпочитают перед едой.
4. В Британии, когда люди **принимаются за дело**, они **снимают пиджаки и закатывают рукава**.
5. Стереотипы **неизбежно** определяют ваше отношение к другой национальности.
6. Туристам следует тщательно планировать свои маршруты, чтобы приобрести **незабываемый опыт** и **познакомиться с удивительными достопримечательностями**.
7. Люди, **игнорирующие** путеводители, называются **первопроходцами**.

**Немецкий язык**



*I. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie, ob die Lösung a), b), c) oder d) richtig ist. Übersetzen Sie die Sätze ins Russische!*

1. Dieses Thema ... wir im Unterricht ... .

a) werde wiederholt; b) wurde wiederholen; c) wird wiederholen; d) werden wiederholen

2. Er ... an der Lesekonferenz aktiv ... .

a) teilnehmen; b) nahm teil; c) nehmen teil; d) nahm teil

3. Peter ... gestern auf die Prüfungen ... .

a) bereitete sich ... vor; b) vorbereitete ... sich; c) bereitet sich ... vor; d) vorbereiten ... sich

4. Chemie finde ich nicht so gut. Biologie ist viel ... .

a) guter; b) besser; c) lieber; d) mehr

5. Die erste Doppelstunde beginnt ... acht Uhr.

a) am; b) bei; c) im; d) um

6. Ich bin das ... Kind von vier Geschwistern.

a) alter; b) älteste; c) älter; d) alt

7. Das Studium an der Uni ... den Studenten unserer Gruppe ... .

a) fahl leicht; b) fiel leicht; c) leichtfallen; d) leichtfiel

8. Der Rhein ist der ... Fluss Deutschlands.

a) längste; b) lang; c) länger; d) am längsten

9. Die Vorlesung ... ein Viertel vor 12 (Uhr).

a) begonnen; b) begann; c) beginnen; d) beginn

10. Am Sonntag war das Wetter herrlich. Es war sonnig und warm. Aber in der Nacht ... es plötzlich kalt.

a) wird; b) wurde; c) werden; d) wurden

11. Die Bundesrepublik Deutschland liegt ... der Mitte Europas.

a) auf; b) in; c) an; d) im

12. Im Süden des Landes ist die Landschaft ... als im Norden.

a) hoch; b) höher; c) am höchsten; d) die höchste

13. Daniel fährt zu seiner Großmutter nach Frankreich. Er verbringt bei ... zwei Wochen.

a) sie; b) ihr; c) ihn; d) ihnen

14. Hinter dem Fluss ... ein großer Wald.

a) liegt; b) lag; c) legte; d) legt

15. Gestern ... der Vortrag dieses deutschen Professors ... .

a) fand statt; b) stattfinden; c) stattfand; d) stattgefunden

16. Während meiner Reise durch die Schweiz ... ich viel Neues.

a) erfahren; b) erfuhr; c) erfährt; d) erfährt

17. Die Studenten des ersten Semesters ... am 12. Januar ihre erste Prüfung ...

a) ablege; b) legten ab; c) legte ab; d) ablegten

18. Ich habe ein Geschenk bekommen. Ich freue mich sehr ... .

a) auf es; b) worüber; c) darauf; d) darüber

19. Nach ... gehen wir zu unserer Studienfreundin.

a) den Unterricht; b) des Unterrichts; c) dem Unterricht;

d) dem Unterrichten

20. Ich suche ein Zimmer. Hier kann ... ein billiges Hotel finden.

a) man; b) jemand; c) er; d) dieser

21. Seit Jahren beschäftigten sich die Wissenschaftler ... .

a) mit diesem Problem; b) an dieses Problem; c) nach diesem Problem;

d) mit dieses Problem

22. Ich wohne ... Puschkinstrasse.

a) auf die; b) in der; c) in die; d) auf die

23. Die Ostsee ist kalt. Die Nordsee ist kälter. Die Nördliche Eismeer ist ... .

a) am kältesten; b) am kältesten; c) am kältesten; d) am kältesten

24. Alle wissen, ... er ein guter Sportler ist.

a) dass; b) ob; c) was; d) wann

25. Der Februar ist ... Monat im Jahr.

a) am kürzesten; b) der kürzere; c) der kürzeste; d) kurze

26. Die Eltern verstehen nicht, ... der Sohn ihnen nicht anruft.

a) was; b) warum; c) ob; d) wer

27. Der Autofahrer fragt, ... dieser Weg führt.

a) wo; b) was; c) wohin; d) dass

28. Die Tante ruft an und fragt, ... wir am Dienstag um 16 Uhr zu Besuch kommen können.

a) ob; b) dass; c) was; d) wann

29. Die Schwester sagte, ... wir das Geschirr gemeinsam abwaschen werden.

a) ob; b) das; c) womit; d) wozu

30. Die Frau geht zur Post, ... sie ein Telegramm aufgeben will.

a) wohin; b) weil; c) ob; d) dass

## *II. Leseverstehen*

*Lesen Sie den folgenden Text!*

### Der Umweltschutz in Deutschland

Die Aufgabe des Umweltschutzes in der Bundesrepublik Deutschland wurde zum Staatszweck. An der Lösung von Umweltproblemen nehmen der Staat, die Wirtschaft und die Bürger teil.

In Deutschland hat sich moderne Umweltschutzindustrie entwickelt. Sie bietet die fortschrittlichen Techniken zur Verhinderung oder Beseitigung von Umweltschäden an.

In den neuen Bundesländern treten die Umweltschutzprobleme noch sehr scharf auf. Die Herstellung gleichartiger Lebensverhältnisse in ganz Deutschland ist Ziel der Bundesregierung.

In der Bundesrepublik sind 11 Nationalparks, viele Naturparks und Naturschutzgebiete. Deutschland beteiligt sich sehr aktiv auch an den internationalen Umweltschutzorganisationen.

Die Bundesrepublik verfügt über keine Energievorräte. Rund 60 Prozent der benötigten Energie muss deshalb importiert werden, und die Vorräte sind in der ganzen Welt begrenzt. Kraftwerke, Industrie und privater Haushalt schaden der Natur, weil sie Rohstoffe verbrauchen und Schad-Stoffe, wie Kohlen-Monoxid und Schwefeldioxid absondern. Deshalb denkt man über alternative Energiequellen wie Sonne und Wind nach. Sie belasten die Umwelt nicht und stehen immer zur

Verfügung. In Deutschland gibt es seit 1990 ein "1000-Dächer-Programm". In der ganzen Bundesrepublik werden im Rahmen dieses Programms Häuser mit Solarzellen ausgerüstet. Mit diesen Solarzellen kann man die Sonnenstrahlen direkt in Elektrizität umwandeln. Aber die Herstellung von Solarzellen ist teuer und kompliziert.

Die Windenergie nutzt man seit Jahrhunderten. Mit Windmühlen kann man auch Strom erzeugen. Die Windkraftwerke stehen in den Küstengebieten der Nord- und Ostsee. In Wilhelmshafen gibt es seit 1989 den größten Windpark Europas.

Das Umweltbewusstsein der Bevölkerung in der Bundesrepublik ist sehr hoch. Ein wirksamer Schutz der Umwelt ist nach Meinung der 70 % Bundesbürger die wichtigste politische Aufgabe. In der Bundesrepublik gibt es eine große Anzahl von Umweltorganisationen, Bürgerinitiativen und ähnlichen Gruppierungen, die ihre Proteste an die Öffentlichkeit tragen. Dem Menschen eine lebenswerte Umwelt sichern, die Natur schützen, sparsamen Umgang mit Rohstoffen fordern, Umweltschäden beseitigen – für den Umweltschutz wurden in der Bundesrepublik Deutschland Milliarden DM ausgegeben. Das ist eine Folge des gestiegenen Umweltbewusstseins der Bürger, die heute mehr als in Vergangenheit bereit sind, Geld für Umweltschutz auszugeben.

*Lesen Sie die Aussagen und finden Sie die Sätze im Text, die die gleichen Gedanken enthalten*

1. Die Umweltverschmutzung zeigt sich besonders deutlich an der Gewässerverschmutzung und den Abfällen.
2. Gegen die Stromeinsparung wurde ein umfassendes Programm entwickelt. Seit 1990 ist ein nötiges Programm in Kraft getreten.
3. Die Kraftwerke und Industrie tragen zur Belastung der Natur.
4. Der Umweltschutz ist heutzutage ein zentrales Thema in der öffentlichen Diskussion.
5. Drei Prinzipien der Umweltpolitik richteten sich im ersten Schritt insbesondere gegen die Belastung der Umwelt.
6. Die Regierung des Landes hat die Absicht die gleichartigen Lebensverhältnisse herzustellen.

### **Французский язык**

*I. Choisissez la forme passive ou active:*

a) пассивный    в) активный

1. Le vent agite les drapeaux.

2. La poésie est aimée de tout temps.
3. Les Allemands boivent volontiers de la bière.
4. Sous le nom de Ra, le soleil était adoré des Egyptiens.
5. Demain vous prendrez la route.
6. Cet enfant a été mordu par un chien méchant.
7. Vous êtes remerciés par avance.

*II. Choisissez la forme passive:*

1. On vient de vendre cette maison.
  - a) Cette maison va être vendue.
  - b) Cette maison vient d'être vendue.
  - c) Cette maison a été vendue.
2. Les enfants feront la tarte.
  - a) La tarte sera faite par les enfants.
  - b) La tarte est faite par les enfants.
  - c) La tarte avait été faite par les enfants.
3. La lune éclairait la route.
  - a) La route est éclairée par la lune.
  - b) La route était éclairée par la lune.
  - c) La route sera éclairée par la lune.
4. Les policiers ont arrêté le voleur.
  - a) Le voleur est arrêté par les policiers.
  - b) Le voleur avait été arrêté par les policiers.
  - c) Le voleur a été arrêté par les policiers.
5. On va traduire le texte.
  - a) Le texte va être traduit.

- b) Le texte vient d'être traduit.
  - c) Le texte sera traduit.
6. La dame avait caché les bijoux.
- a) Les bijoux ont été cachés par la dame.
  - b) Les bijoux sont cachés par la dame.
  - c) Les bijoux avaient été cachés par la dame.
7. Les élèves organisent le concours.
- a) Le concours est organisé par les élèves.
  - b) Le concours sera organisé par les élèves.
  - c) Le concours a été organisé par les élèves.

*III. Choisissez la bonne réponse:*

- a) qui b) que c) qu'
1. J'ai vu un film ... m'a beaucoup plu.
2. J'ai lu le livre ... tu m'a prêté.
3. Le film ... j'ai regardé à la télévision hier était très mauvais.
4. C'était l'histoire d'un étudiant ... n' avait pas d'argent.
5. Charles est en retard pour le rendez- vous ... il a donné lui-meme.
6. C'est un film ... sort sur l'écran.
7. Le square ... vous cherchez est loin d'ici.

*IV. Employez:*

- a) en b) y
1. Y a-t-il beaucoup de ponts à Paris ? – Il y ... a trente et un.
2. Veut-tu encore du jus ? – Non, merci. Je ne ... veux plus.
3. Pensez-vous à votre voyage ? – Oui, nous ... pensons.
4. Est-ce qu'il a parlé de ces articles ? – Njn, il n' .... a pas parlé.

5. Combien de boîtes de bonbons as-tu ? J' ... ai cinq.
6. Est-ce que Nathalie s'intéresse à la chimie ? – Oui, elle s'... intéresse.
7. Vous prenez beaucoup d'eau ? – Oui, j' ... prends beaucoup.

*V. Donnez une réponse correcte:*

a) tout b) toute c) tous d) toutes

1. Viviane et Patricia habitent ... les deux dans le treizième arrondissement.
2. Nous avons écouté des CD ... la nuit.
3. Mes voisins travaillent ... le temps. Le dimanche aussi.
4. Tu as mangé ... le gâteau ? Tu aimes vraiment le chocolat.
5. Vous avez réussi ... vos examens. C' est bien.
6. J' ai dansé ... la soirée.
7. Je fais de la gymnastique ... les jours.

*VI. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.*

**Moscou** est la capitale de la Fédération de Russie et la plus grande ville d'Europe.

Moscou est située sur la rivière Moskova. La ville se situe dans la partie européenne de la Russie et administrativement dans le district fédéral central. Moscou a le statut de ville fédérale. La ville est enclavée dans l'oblast de Moscou mais en est administrativement indépendante.

Moscou a joué un grand rôle dans l'histoire de la Russie : elle a été la capitale du Grand-duché de Moscou, puis de l'Empire russe avant que Pierre le Grand ne transfère la capitale dans la nouvelle ville de Saint-Petersbourg puis est redevenue capitale en 1918. Moscou est également connue pour son patrimoine architectural : le Kremlin avec ses palais et églises, la cathédrale Saint-Basile sur la place Rouge, la cathédrale du Christ Sauveur. Le monastère Danilov à Moscou est aussi le siège du patriarche de l'église orthodoxe russe. Le noyau historique de la ville se situe sur la colline qui domine la rive gauche de la Moskova, à l'endroit où se trouvent aujourd'hui le Kremlin et la place Rouge.

*Vrai ou faux ?*

1. Moscou est située sur la rivière Moskova.
2. Moscou a joué un grand rôle dans l'histoire de la Russie.
3. Moscou n'est pas également connue pour son patrimoine architectural.
4. Le noyau historique de la ville se situe sur la colline qui domine la rive gauche de la Moskova.

**Раздел 8. Городская жизнь. Уклад жизни в сельской местности.**

**Лексико-грамматический тест**

**Английский язык**

**1. Complete the conversations with the Past Simple form of the verbs in brackets.**

*Conversation 1*

A I (1 leave) \_\_\_\_\_ my teenage sons at home last weekend.

B (2 have) \_\_\_\_\_ they \_\_\_\_\_ a party?

A No, they didn't, but they (3 eat) \_\_\_\_\_ everything that (4 be) \_\_\_\_\_ in the fridge. They (5 not wash up) \_\_\_\_\_ and they (6 forget) \_\_\_\_\_ to walk the dog.

*Conversation 2*

A (7 see) \_\_\_\_\_ you \_\_\_\_\_ the news on TV last night?

B I (8 see) \_\_\_\_\_ the local news but I (9 not watch) \_\_\_\_\_ the national news. Why?

A A reporter (10 speak) \_\_\_\_\_ to me at the station – (11 be) \_\_\_\_\_ I on TV?

**2. Complete the sentences with the Past Continuous form of the verbs in brackets.**

1. What (do) \_\_\_\_\_ you \_\_\_\_\_ at 9 o'clock last night?

2. We (watch) \_\_\_\_\_ TV.

3. I (not eat) \_\_\_\_\_ dinner, I (read) \_\_\_\_\_ the paper.

4 (dance) \_\_\_\_\_ Lily \_\_\_\_\_ with Greg at the party?

5. My mom (cook) \_\_\_\_\_ dinner the whole evening.

6. What (do) \_\_\_\_\_ you \_\_\_\_\_ while I (wait) \_\_\_\_\_ for you all this time?

7. Nicole (shop) \_\_\_\_\_ when we accidentally met.

**3. Complete the sentences with the Past Simple or Past Continuous form of the verbs in brackets.**

1. I (not speak) \_\_\_\_\_ to my neighbours until they (introduce) \_\_\_\_\_ themselves.

2. She (have) \_\_\_\_\_ a shower when I (ring) \_\_\_\_\_ her.

3. He (not live) \_\_\_\_\_ there when I (meet) \_\_\_\_\_ him.

4. It (rain) \_\_\_\_\_ so they (not want) \_\_\_\_\_ to take the dog for a walk.

5. How fast (drive) \_\_\_\_\_ you \_\_\_\_\_ when the accident (happen) \_\_\_\_\_.

6. My boss (wait) \_\_\_\_\_ in my office when I (get) \_\_\_\_\_ to work two hours late.

7. Last night I (drop) \_\_\_\_\_ a plate when I (do) \_\_\_\_\_ the washing up.

**4. Read the articles and answer the questions.**

**A** Hundreds of homes in the south west have no electricity after the recent strong winds and heavy rain. In Bournemouth, a three hundred-year-old tree fell on two houses. Fortunately, nobody was at home.

**B** People in a Norfolk village woke up to a surprise this morning. While they were sleeping, students from the local university painted all the grass in the village red. The post office manager said, 'I couldn't believe my eyes when I looked out of the



window at 5.30 this morning. I think it is funny, but a lot of people don't.' The postman said, 'It was dark when I went to work so I was walking on it before I saw it – there is red paint on my shoes. I was very angry at the time, but now I can see the funny side of it.'

**C** Last night thieves broke into the city's art gallery and stole two small Van Gogh paintings. Police say that the thieves knew the building and that they were professionals. The night watchman told police that he was watching TV when the robbery took place and that he didn't hear or see anything unusual.

1. *Why is there no electricity in the south west?* \_\_\_\_\_
2. *Was anyone hurt in Bournemouth?* \_\_\_\_\_
3. *What were the people doing while the students were painting the grass red?* \_\_\_\_\_
4. *Was the post office manager surprised?* \_\_\_\_\_
5. *Did everyone think it was funny?* \_\_\_\_\_
6. *Could the postman see the grass when he went to work?* \_\_\_\_\_
7. *Were the art thieves good at their job?* \_\_\_\_\_
8. *What was the night watchman doing when the thieves stole the Van Goghs?* \_\_\_\_\_

**5. Read the questions and write true answers.**

1. When were you born? \_\_\_\_\_ .
2. When did you start learning English? \_\_\_\_\_ .
3. When do you usually go on holiday? \_\_\_\_\_ .
4. What time do you get up? \_\_\_\_\_ .
5. When did you last see a film? \_\_\_\_\_ .

**6. Translate the sentences into Russian.**

1. Идите прямо и затем поверните налево.
2. Идите по улице Ленина, мимо собора слева от вас, затем поверните за угол.
3. Поверните направо и поднимитесь на холм.
4. Вы увидите этот магазин напротив банка, рядом с пешеходным переходом.
5. Пройдите через парк, затем по мосту.

**Немецкий язык**

1. *Wählen Sie eine richtige Variante der Wortfolge im Nebensatz und markieren Sie auf dem Testblatt, ob die Lösung a), b) oder c) richtig ist!*

1. Die Hauptstadt Russlands ist Moskau und ...
  - a) die Hauptstadt ist Deutschlands Berlin
  - b) die Hauptstadt Deutschlands ist Berlin
  - c) Berlin Deutschlands Hauptstadt ist
2. Ich möchte mit dir heute alles besprechen, da ...
  - a) ich morgen abreise
  - b) abreise ich morgen
  - c) ich abreise morgen
3. Es ist zu betonen, dass ...
  - a) Dresden als ein Kulturzentrum bekannt ist
  - b) ist Dresden als ein Kulturzentrum bekannt
  - c) Dresden ist bekannt als ein Kulturzentrum
4. Rufe mich noch heute an, weil ...
  - a) ich morgen abreise
  - b) reise ich morgen ab
  - c) morgen abreise ich
5. Als ... , emigrierten viele Schriftsteller, Maler und Wissenschaftler.
  - a) kamen die Faschisten ins Deutschland an die Macht
  - b) die Faschisten ins Deutschland an die Macht kamen
  - c) die Faschisten kamen ins Deutschland an die Macht
6. Kennen Sie den russischen Schriftsteller Bunin, dessen ...
  - a) Werke so gern gelesen werden
  - b) Werke so gern werden gelesen
  - c) Werke gelesen werden so gern
7. Der Mann konnte den Brief nicht lesen, denn ...
  - a) er hatte seine Brille vergessen
  - b) hatte er seine Brille vergessen
  - c) er seine Brille vergessen hatte

8. Ich weiß nicht genau, wo ...
- a) wohnt er jetzt
  - b) er jetzt wohnt
  - c) er wohnt jetzt
9. Ich schenke dir einen Fotoapparat, damit ...
- a) du kannst fotografieren
  - b) kannst du fotografieren
  - c) du fotografieren kannst
10. Herr Pfeiffer will pünktlich im Reisebüro sein, darum ...
- a) er die Taxizentrale anruft
  - b) ruft er die Taxizentrale an
  - c) er ruft die Taxizentrale an
11. Als ... , las er nur Märchen.
- a) mein Sohn klein war
  - b) mein Sohn war klein
  - c) war mein Sohn klein
12. Ist Renate als Touristin nach S-Petersburg gekommen, oder ...
- a) sie hier studiert
  - b) studiert sie hier
  - c) sie studiert hier
13. Monika hat seine Telefonnummer nicht, deshalb ...
- a) sie kann ihn nicht anrufen
  - b) sie ihn nicht anrufen kann
  - c) kann sie ihn nicht anrufen
14. Auf dem Tisch lag das Notizbuch, in dem ...
- a) er immer Notizen machte
  - b) er machte Notizen immer
  - c) machte er Notizen immer

15. Meine Mutter hatte gestern Kopfschmerzen, deswegen ...
- a) nahm sie eine Arznei ein
  - b) sie eine Arznei einnahm
  - c) einnahm sie eine Arznei
16. Dieses Fernsehprogramm ist den Schriftstellern gewidmet, ... Werke in der Schule studiert werden.
- a) denen
  - b) deren
  - c) dessen
17. In diesem Artikel geht ... um den Umweltschutz.
- a) es
  - b) er
  - c) sie
18. Michael hat schon lange Halsschmerzen, aber ...
- a) geht er zum Arzt nicht
  - b) er geht zum Arzt nicht
  - c) er zum Arzt nicht geht
19. Berlin ist eine Stadt, deren ...
- a) wächst Bedeutung von Jahr zu Jahr
  - b) Bedeutung wächst von Jahr zu Jahr
  - c) Bedeutung von Jahr zu Jahr wächst
20. Ich weiß nicht genau, ob ...
- a) er hat immer noch die alte Adresse
  - b) hat er immer noch die alte Adresse
  - c) er immer noch die alte Adresse hat

*II. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie auf dem Testblatt, ob die Lösung a), b) oder c) richtig ist!*

1. Meine Heimat ist dort, ... ich mich wohl fühle.

- a) wo; b) was; c) wohin
2. Das, ... für unsere Eltern noch unvorstellbar war, ist für uns Realität geworden.
- a) was; b) wie; c) wann
3. ... ich dreizehn war, zogen meine Eltern nach Moskau.
- a) wenn; b) wann; c) als
4. Heimat ist die Region, ... Sprache ich spreche.
- a) der; b) deren; c) dessen
5. Er will an kleinem Ort leben, ... man Auto nicht fahren kann.
- a) was; b) wohin; c) wo
6. Wir haben natürlich nicht alles geglaubt, ... die Lehrer uns erzählt haben.
- a) was; b) wo; c) wann
7. Fast alles, ... wir in der Schule auswendig lernen mussten, vergaßen wir ganz schnell wieder.
- a) das; b) was; c) wenn
8. Die meisten Studenten wussten nicht, ... der elektrische Widerstand in Ampere oder in Ohm gemessen wird?
- a) dass; b) ob; c) das
9. Ich kaufe am liebsten per Katalog, ... das sehr bequem ist.
- a) weil; b) denn; c) darum
10. Heimat ist der Staat, ... am besten gefällt.
- a) die; b) der; c) den

*III. Sie finden unten einen Lesetext. Dieser Text hat 6 Lücken. Setzen Sie aus der Satzliste (A-G) den richtigen Satz für jede Lücke ein. Ein Satz bleibt übrig.*

#### **Staatliches Puschkin-Museum der bildenden Künste**

1858 regte Professor der Moskauer Universität K. Hertz an, für Lehrzwecke ein Museum mit Gipsabgüssen berühmter Plastiken einzurichten. Der Grundstein zu dem Museum wurde 1898 in der Wolchonka-Straße gelegt. In seinem Entwurf sah der Architekt R. Klein vor, die Räumlichkeiten den Epochen entsprechend auszustatten, aus denen die Skulpturen stammen.

1 \_\_\_\_\_ .

So sind die Marmorsäulen des Portikus Kopien nach Säulen des altgriechischen Erechtheion (Athen, 421 v. U. Z.). Das Italienische Höfchen ist dem Palazzo del Podesta nachgebaut. Der Eingang in einen der Säle kopiert das Portal des Domes in Freiberg aus dem 13. Jahrhundert usw. Die wissenschaftlichen Arbeiten leitete Professor I. Zwetajew. Er bestellte in den besten Werkstätten Europas Gipsabgüsse weltberühmter Plastiken.

2 \_\_\_\_\_ . Moskau hatte nun eine der umfassendsten Sammlungen an Kopien der antiken griechischen und römischen sowie der mittelalterlichen und der Renaissance-Plastiken.

Das Museum der bildenden Künste fungierte zunächst als Lehrmuseum unter der Schirmherrschaft der Universität und wurde 1923 als Staatliches Museum dem Volkskommissariat für Bildungswesen übergeben. In den zwanziger Jahren wurde eine Bildergalerie im Museum eingerichtet. 3 \_\_\_\_\_ . Ende der zwanziger Jahre erhielt das Museum aus den Adelspalästen der Schuwalows, Jussupows und Scheremetews Werke der italienischen Kunst des 18. Jahrhunderts und der französischen Romantiker vom Anfang des 19. Jahrhunderts. Etwas später wurden dem Museum eine Reihe erstklassiger Originale aus der Ermitage übergeben. 4 \_\_\_\_\_ . Den Namen „Museum der bildenden Künste A. S. Puschkin“ erhielt es 1937.

Aus der Kollektion des aufgelösten Museums für neue westeuropäische Kunst kamen 1948 Gemälde bedeutender französischer Künstler sowie Werke der französischen Plastik aus dem 19.- 20. Jahrhundert ins Puschkin-Museum. 5 \_\_\_\_\_ . Die Sammlung der altägyptischen Kunst von W. Golenistschew vervollständigte die Bestände des Museums.

6 \_\_\_\_\_ .

<b>A</b>	So verwandelte es sich aus einer Sammlung von Kopien mehr und mehr in eine Ausstellung von Originalwerken.
<b>B</b>	Das Graphik-Kabinett des Museums hat seine eigene Geschichte.
<b>C</b>	Dazu wurden Details bedeutender Bauwerke der Weltkunst nachgebildet.
<b>D</b>	Sie enthielt anfangs Gemälde holländischer und französischer Meister aus der Tretjakow-Galerie sowie Bilder französischer und flämischer Künstler und Werke Rembrandts aus dem aufgelösten Rumjanzew-Museum.
<b>E</b>	Heute entfaltet sich vor dem Besucher ein Überblick über die Kunstentwicklung des Alten Ägypten im Verlaufe von mehr als drei

	Jahrtausenden.
<b>F</b>	1912 öffnete die Bildungsstätte ihre Pforten.
<b>G</b>	Damit erweiterte sich der zeitliche Rahmen der Sammlung.

## **Французский язык**

### *1. Donnez une réponse correcte:*

1. Je (aller) à la gare.  
a) vais b) va c) vas
2. Ce train (aller) à Lyon.  
a) vas b) va c) vont
3. Nous (avoir) des parents à Moscou.  
a) avons b) avez c) ont
4. Vous (avoir) 5 examens.  
a) ont b) avez c) ont avons
5. Je (être) à Paris.  
a) suis b) avez c) êtes
6. Il (faire) un exercice.  
a) fais b) fait c) font

### *II. Choisissez la forme correcte au futur simple:*

1. Vous (être) en vacances.  
a) saurez b) serai c) serez
2. Tu (avoir) des amis.  
a) auras b) verras c) seras
3. Les élèves (faire) ce travail.  
a) feront b) ferons c) faisons
4. Un jour, tu (devenir) un écrivain célèbre.  
a) deviendra b) deviendras c) devras
5. L'enfant (pouvoir) regarder ce film.  
a) pleuvra b) pleura c) pourra
6. Vous (recevoir) beaucoup de lettres.  
a) recevrez b) recevrai c) verrez

7. Les étudiants (aller) à la campagne.

a) auront b) irons c) iront

*III. Employez une préposition:*

a) avec b) chez c) sur d) de e) près de f) à

1. Vous intéressez vous ... la peinture ?
2. Nous parlons ... sculpture française.
3. Edith a parlé ... ses amis ... ses parents.
4. Tu dois être ... moi ... midi précis.
5. La grand-mère habite ... sa fille aînée.
6. Le groupe revient ... l'expédition lundi.
7. Assieds-toi ... moi.
8. ... quelle heure y vas-tu ?
9. Je dis ... Pierre de sortir.
10. Il m'invite ... danser.

*IV. Employez les adjectifs démonstratifs:*

a) ce b) cet c) cette d) ces

1. Admirons ... beau paysage !
2. Je n'aime pas beaucoup ... musique, je préfère le jazz.
3. Regardez ... vêtements ! Ils sont très beaux.
4. Vous ne voulez pas ... gâteaux ? – Non, merci.
5. ... hommes sont déjà partis.
6. ... jeunes filles sont juristes.
7. Dans ... rue, il y a un grand bâtiment.

*V. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.*

**Koursk** est une ville de Russie dans la région des Terres noires du Centre et la capitale administrative de l'oblast de Koursk, avoisinant l'Ukraine. Sa population s'élevait à 428 741 habitants en 2013 (414 595 hab. en 2010).

Koursk est située à l'ouest de la Russie, sur les rives de la rivière Seïm, un affluent de la Desna, dans le bassin du Dniepr. Elle se trouve à 141 km au sud d'Orel, à 210 km au sud-est de Briansk, à 211 à l'ouest de Voronej et à 461 km au sud/sud-ouest de Moscou.

Koursk est la plus vieille ville de cette région, fondée vers l'an 1000. Elle fut détruite par les Tatars en 1238. Elle accéda au statut de capitale de province en 1797. Elle est aussi la capitale économique, culturelle et administrative de la



région qui porte son nom: l'oblast de Koursk, région que l'on surnomme également la région des terres noires, le tchernoziom.

### ***Vrai ou faux ?***

1. Koursk est située à l'est de la Russie.
2. Koursk a été fondé en 1200.
3. Elle fut détruite par les Tatars en 1238.
4. Koursk est la capitale économique de notre pays.

## **Раздел 9. Страна изучаемого языка.**

### **Лексико-грамматический тест**

#### **АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК**

**1. Read the text about the English speaking countries. Complete the sentences choosing one of the options.**

#### **The popularity of the English language**

There are over 300 million people in the world speaking English. English is an official language (along with a few others) in many international organizations, such as UN. This language is a state language in a lot of countries all over the world.

#### **Great Britain**

The United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland consists of England, Scotland, Wales and Northern Ireland. There are 64 million people in Great Britain whose first language is English (97% of population). London, the capital of Great Britain, is one of the leading global cities. It is the political, economic and cultural centre of the country.

#### **The USA**

The history of the USA started with 13 British colonies set along the Atlantic coast. On July, 4, 1776 they proclaimed their independence from Great Britain. Today the country consists of 50 states and the federal District of Columbia, where Washington, the capital of the USA, is located. It is one of the most developed countries in the world, with English being the first language for about 80% of its population.

#### **Canada**

The first European colonists came to this country from France. But after that for many years Canada was under British rule until the country gained its independence in the XX century. There are two official languages in Canada. English is the first language for nearly 70% of Canadians. Canada is the second largest country in the world with rich oil, coal and natural gas fields.

#### **Australia**

Australia is the only country in the world which occupies the whole continent. The exploration of the continent began in the late XVIII century when the first British colonies were formed. Australia was a place where prisoners were serving their sentences in exile. Today the country is among the most developed countries in the world, with 80% of the population speaking Australian English.

1. Some international organizations choose English as...
  - a) the only official language
  - b) one of the official languages
  - c) the language that people mustn't use during the meetings
2. London is...
  - a) the only big city in the UK
  - b) the city that is exactly in the centre of the UK
  - c) the capital of the UK
3. On July, 4, 1776 the USA...
  - a) became independent
  - b) was divided into 50 states
  - c) became the most developed countries in the world
4. The first European people in Canada were...
  - a) British
  - b) Germans
  - c) French
5. The first British colonies in Australia were formed
  - a) in the seventeenth century
  - b) in the eighteenth century
  - c) in the sixteenth century

**2. Are these sentences true or false? Correct the false ones.**

1. More than 300 million people in the world speak English.
2. England, Scotland, Wales and Northern Ireland are parts of the European Union.
3. In the USA over 80% of its population speak English.
4. Many years ago Canada was the British colony.
5. Australia was a place where the criminals lived free.

**3. Complete the sentences using the Past Perfect tense of the verbs below.**

*Example: to learn the poem — I went to bed after I had learnt the poem.*

to have dinner, to do homework, to come, to read the book, to clean the room, to go shopping, to return from Australia, to finish work

1. I went to see my friend after...
2. I watched TV after...
3. They went home after...
4. He phoned me after...
5. She went to dance after...
6. We wrote a composition after...
7. They rebuilt the house after...

8. We went for a walk after...

**4. Say what action was done before. Combine the two sentences into one.**

*Example: I sent a telegram. Then I met my friend. — I had sent a telegram before I met my friend.*

1. The rain stopped. I went for a walk.
2. I did my homework. My mother returned home.
3. We met in the street. We went to the park.
4. They lived here. They moved to another place.
5. I had dinner. I switched on the TV set.
6. He returned home. The guests left.

**5. Open the brackets using either Past Simple or Past Perfect.**

*Example: When my mum ... (appear), my father already ... (start) the car. — When my mum appeared, my father had already started the car.*

1. When the police ... (arrive), we already ... (catch) the thief.
2. Jack ... (finish) the test before the bell ... (ring).
3. When Anna ... (come) to say good-night, her children already ... (fall asleep).
4. Scott already ... (prepare) the dinner when her husband ... (get) home from work.
5. When Brad and Susan ... (get married), they ... (know) each other for 3 years.
6. She ... (not enjoy) the film because she ... (read) the book before.

**6. Translate from Russian into English.**

1. Как только Софи пообедала, она вернулась на работу.
2. К тому времени, как папа пришёл домой, дети уже легли спать.
3. У него болела голова, так как он слушал громкую музыку поздно вечером.
4. Том сказал, что он никогда раньше не встречал Линду.
5. Когда она приехал в Австралию, она поняла, что не взяла с собой купальник.
6. Прежде чем Боб стал учителем, он заботился о своих младших братьях.

**Немецкий язык**

*I. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie auf dem Testblatt, ob die Lösung a), b), c) oder d) richtig ist. Übersetzen Sie die Sätze ins Russische.*

1. Er ... fließend spanisch.  
a) sprach, b) spricht, c) sprechen
2. Sie ... alle Prüfungen gut.  
a) besteht, b) hat bestanden, c) wird bestehen
3. Die Vorlesung in der Geschichte ... mir.  
a) gefällt, b) gefiel, c) gefallen
4. Warum ... Peter und Paul zum Unterricht nicht gekommen?  
a) haben, b) sind, c) werden

5. Morgen schreiben wir eine Kontrollarbeit. ... du Grammatik wiederholen?  
a) werden, b) wirst, c) wurden
6. Sie ist die ... Studentin unserer Gruppe.  
a) gute, b) beste, c) bessere
7. Meine Familie ist ... als deine.  
a) groß, b) die größte, c) größer
8. Meine Studienkollege sahen sich einen ... Film an.  
a) neuen, b) neu, c) neuer
9. Ich bin das ... Kind von vier Geschwistern.  
a) alter b) älteste c) älter
10. Mit Zucker und Salz muss man Maß ... ..  
a) zu halten b) zu haltet c) halten
11. Ich versuche, die Vorlesungen nicht zu versäumen.  
a) zu versäumen b) versäumen c) versäumt
12. Er arbeitet schon ... sein eigenes Geld ... .  
a) um ... zu verdienen b) um ... verdienen c) verdienen
13. Es ist sehr interessant, sich mit ihm ... .  
a) unterhalten b) zu unterhalten c) untergehalten
14. Es ist sehr wichtig, jeden Tag mit einem Frühstück ... .  
a) zu begann b) zu beginnen c) beginnen
15. Mein Freund und ich beschlossen in diesem Sommer auf die Krim ... .  
a) zu reisen b) reisen c) gereisen
16. Sein Bruder hat die Absicht die Schönheiten der alten Krim ... .  
a) kennengelernt b) kennenzulernen c) kennenlernen
17. Er hört im Wald Vogel lustig ... .  
a) zwitschern b) zu zwitschern c) gezwitschert
18. Wir beabsichtigen zuerst eine Woche in Jalta ... .  
a) zu verbringen b) verbrachte c) verbringen
19. Wir haben den Wunsch, Ende August nach Hause ... .  
a) kommen zu zurück b) zurückkommen  
c) zurückzukommen
20. Im Sommer geht man bei warmem Wetter oft ... .  
a) schwimmen b) geschwimmen c) zu schwimmen
21. Sie hoffen, dort viel Interessantes ... .  
a) zu sehen b) sehen c) zu seht.
22. Wir gehen morgen ins Theater, ... das neue Lustspiel zu sehen.  
a) statt b) um c) ohne
23. Mein Bruder fährt jeden Sonntag aufs Land, ... sich dort zu erholen.  
a) statt b) um c) ohne
24. Der Student beantwortete alle Fragen, ... lange nachzudenken.  
a) um b) statt c) ohne
25. Treibe lieber mehr Sport, ... immer zu rauchen!  
a) um b) ohne c) statt
26. Wir wollen ins Kino gehen, ... zu Hause zu sitzen.  
a) um b) statt c) ohne

27. Ich bin gekommen, ... dir und deinen Verwandten zu helfen.  
a) um b) statt c) ohne
28. ... ihr einen Brief zu schicken, riefen wir sie an.  
a) um b) statt c) ohne
29. Warum kommst du herein, ... an die Tür zu klopfen?  
a) um b) ohne c) statt
30. Meine Freundin will heute zu Hause ..., sie hat viel ... .  
a) zu bleiben, zu tun b) bleiben, zu tun c) bleiben, tun

## *II. Leseverstehen*

*Lesen Sie den folgenden Text!*

### Die Stadt Wladimir

Die alten russischen Städte liegen rund um Moskau. Man nennt sie die Städte des "Goldenen Rings". Das sind Jaroslawl, Rostow Welikij, PereslawlSalesski, Wladimir, Sergiew Possad und andere. Diese Städte bilden einen symbolischen "goldenen" Kreis. Die Bezeichnung "Goldener Ring" verweist auf historisch-kulturelle Zusammenhänge zwischen diesen Städten.

Wladimir liegt im Zentrum der Osteuropäischen Ebene am Fluss Kljasma. Die Fläche Wladimirs beträgt 60 km<sup>2</sup>. Wladimir ist eine alte russische Stadt, gehört zum „Goldenen Ring von Russland“ und ist weltbekannt durch seine weißsteinernen Bauten aus dem XII. Jahrhundert.

Die Blütezeit von Wladimir verbindet man mit dem Namen von einem Monomachs Enkel, dem Großfürsten Andrej Bogoljubski. Die Tätigkeit von Andrej Bogoljubski spielte eine wichtige Rolle bei der Bildung der russischen Nation. In der Stadt baute man Kathedralen, Klöster und Fürstenschlösser. Zur Festigung der Rolle seiner Stadt versuchte Andrej eine von Kiew unabhängige Kirche zu gründen, doch dies gelang ihm nicht. Andrej Bogoljubski wurde ermordet.

Das Werk von Andrej setzte sein Bruder Wssewolod fort. Wegen seiner kinderreichen Familie bekam er den Beinamen Großes Nest (BolschojeGnesdo). Doch unter seiner Führung zerfiel das mächtige Wladimirer Reich in mehrere kleine Gebiete.

1238 fiel die Stadt den mongolisch-tatarischen Eroberern zu Opfer. Während der Herrschaft der Goldenen Horde blieb Wladimir das Zentrum der nordöstlichen Rus. 1299 befand sich hier der Sitz des Metropoliten der Rus, und in der Mariä-Entschlafens-Kathedrale wurden die Großfürsten gekrönt.

Wladimir ist ein kulturelles Zentrum. Die Stadt ist an vielen Sehenswürdigkeiten reich. Die wichtigsten Denkmäler der russischen Baukunst liegen auf der Hochebene am Fluss Kljasma. Das Wahrzeichen Wladimirs ist das Goldene Tor. Es wurde 1158 bis 1164 als Hauptzugang zur Stadt errichtet. Zu den

schönsten Sehenswürdigkeiten gehören die Mariä-Entschlafens-Kathedrale und die Demetrios-Kathedrale. Außerdem befinden sich hier zahlreiche Kirchen, Museen, Kulturhäuser, Bibliotheken, 2 Theater, ein Konzertsaal. Wladimir hat eine Universität, eine juristische Hochschule, Fachschulen, Gymnasien, allgemeinbildende Schulen.

Wladimir ist ein wirtschaftliches Zentrum. Die bedeutendsten Industriezweige sind: Maschinenbau, Chemieindustrie, Leichtindustrie, Elektronik und Elektrotechnik. Hier befinden sich verschiedene Betriebe, Fabriken und Werke.

Täglich besuchen viele Touristen diese Stadt. Die Sehenswürdigkeiten von Wladimir machen auf sie einen sehr großen Eindruck. Sie bewundern die weißsteinernen Kathedralen, Kirchen, Museen, und die schöne Umgebung der Stadt.

*Markieren Sie bei den Aussagen, ob sie richtig (+) oder falsch (–) sind!*

1. Die Bezeichnung “Goldener Ring” verweist auf wirtschaftliche Zusammenhänge zwischen diesen Städten.
2. Wladimir liegt am Fluss Kljasma.
3. Die Stadt ist weltbekannt durch seine malerischen Landschaften.
4. Das Wahrzeichen Wladimirs ist das Brandenburger Tor.
5. Wladimir hat einige Universitäten, eine juristische Hochschule.
6. Die bedeutendsten Industriezweige sind Maschinenbau, Chemieindustrie, Leichtindustrie, Elektronik und Elektrotechnik.
7. Die Sehenswürdigkeiten von Wladimir machen auf die Touristen keinen großen Eindruck.

## **Французский язык**

*I. Employez la forme qui convient:*

1. Nous recevons certains journaux ...  
a)gratuit b)gratuitement
2. Paul était très fatigué et marchait ...  
a)lent b) lentement
3. Le vieux monsieur marchait à pas ...  
a)lent b)lentement
4. Les gens viennent ... dans ce restaurant.  
a)rare b) rarement
5. Il a réalisé un projet ...  
a)sérieux b)sérieusement
6. Il a travaillé ...  
a)sérieux b)sérieusement

7. Catherine lui a parlé d'un ton ...  
a)sec b)sèchement

*II. Choisissez la forme correcte*

1. Le 22 juin est le jour ..... long de l'année.  
a)le plus b) la plus c) plus
2. Au printemps le soleil est .....chaud qu'en été  
a)le moins b) la moins c) moins
3. Moscou est ..... grande ville de notre pays.  
a)le plus b) la plus c) plus
4. Février est le mois ..... court de l'année.  
a)le plus b) la plus c) plus
5. Je trouve que la réponse de Marie est .....  
a)le meilleur b) la meilleure c) meilleure
6. Paul est ..... énergique que son ami.  
a)le moins b) la moins c) moins
7. L'été est la saison ..... chaude.  
a)le plus b) la plus c) plus

*III. Employez un article:*

a) un b) le c) la d) du e) de la

1. Il y a ... thé dans la tasse.
2. Est-ce que tu aimes ... pommes ?
3. Il y a ... lit dans la chambre.
4. Nous écoutons ... musique.
5. Est-ce que tu as ... ordinateur ?
6. Je n' aime pas ... jambon.
7. Mon ami est ... bon géographe.
8. C'est ... femme la plus élégante du monde.

*IV. Choisissez la bonne réponse:*

1. La France est située ... de l'Europe.  
a) à l'ouest b) au nord c) à l'est
2. ... est la plus longue fleuve de la France.  
a) la Seine b) la Loire c) la Garonne

3. ... séparent La France de l'Espagne.

a) les Vosges b) Les Alpes c) Les Pyrénées.

4. Le drapeau français est ... .

a) blanc, bleu, rouge b) bleu, rouge, blanc c) bleu, blanc, rouge

5. Le symbole de la France est ... .

a) l'alouette b) le lion c) le coq

6. La France a les contours qui évoquent un ... .

a) rectangulaire b) carré c) hexagone

*V. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.*

La France n'est pas limitée à l'hexagone mais comprend aussi des départements d'outre mer (DOM), des territoires d'outre-mer (TOM) et deux collectivités territoriales. Les DOM et les collectivités sont considérés comme des départements français alors que les TOM sont dirigés par des administrations locales.

Ces anciennes colonies françaises se situent dans l'Atlantique (la Martinique, la Guadeloupe, la Guyane, Saint-Pierre et Miquelon), dans l'Océan Pacifique (la Polynésie française, la Nouvelle-Calédonie, Wallis et Futuna) et dans l'Océan Indien (la Réunion, Mayotte et les terres australes).

Le tourisme, l'agriculture et la pêche en sont les ressources principales. La Martinique et la Nouvelle-Calédonie ont de magnifiques plages de sable blanc. Les lagons, les cocotiers et aussi la musique et la danse attirent les touristes en Polynésie.

A la Réunion il faut voir le piton de la Fournaise, gigantesque volcan qui s'éveille de temps en temps.

Les marchés de la Guadeloupe avec leurs légumes et leurs fruits magnifiques et colorés sont à visiter.

Enfin, la gentillesse et l'hospitalité légendaires des habitants de Saint-Pierre-et-Miquelon est à découvrir...

*A. Choisissez une forme correcte:*

1. Quelles sont les ressources principales ?

a) le tourisme b) l'industrie lourde c) la pêche

2. Qu'est-ce que attirent les touristes en Polynésie ?

a) la musique b) le climat c) les lagons

3. Qu'est-ce qu'il faut voir à la Réunion ?



*B. Choisissez les propositions correctes:*

1. Les collectivités territoriales sont dirigées localement.
2. Aucun DOM-TOM ne se trouve dans la Mer Méditerranée.
3. La Nouvelle Calédonie se situe dans l'Océan Indien.
4. Les îles Saint-Pierre-et-Miquelon sont connues pour leur musique et leurs danses.
5. Il y a un célèbre volcan sur l'île de la Réunion.

## **Раздел 10. Мировая культура.**

### **Лексико-грамматический тест**

#### **Английский язык**

**1. Read the text about William Shakespeare and fill in the gaps in the following sentences.**

William Shakespeare (1564-1616) was one of the greatest and famous writers in human history. He was born in Stratford-on-Avon, a small town in the middle of England. His father wanted his son to be a well-educated person and William was sent to the local grammar school.

Studying at school the boy actually did not have any free time. But he spent his rare spare hours walking in the forest or watching the river Avon.

Those days there were not a lot of theatres in towns and actors and actresses had to travel from one place to another with their shows. Sometimes they visited Stratford-on-Avon. William liked to watch them playing. He got fond of their profession and he decided to become an actor.

He went to London and there he became an actor. At that time he began to write plays too. Shakespeare was at the same time an actor and a playwright. In his works he reflected events of his contemporaries' life. His plays were staged in many theatres, translated into many foreign languages. That made Shakespeare a very popular man.

Most famous of his plays are Othello, King Lear, Hamlet, and Romeo and Juliet. They are still popular and you can watch his plays in almost any country of the world. He produced thirty seven plays at all. He had connections with the best English theatres for about 25 years.

William Shakespeare wrote also a lot of poetry including his unbeaten sonnets. There are numerous songs written with his poems. He is still most often published author of the world and well known among people. We do not know much about his life. We can only guess what kind of man he was analyzing the legends and a few documents of the time.

Shakespeare died in 1616, but millions people today still admire his plays.

1) William Shakespeare was born in \_\_\_\_\_ .

- 2) Those actors and actresses had to \_\_\_\_\_ to get some money.
- 3) William Shakespeare became an \_\_\_\_\_.
- 4) He started to write plays when he lived in \_\_\_\_\_.
- 5) His plays made him very \_\_\_\_\_.
- 6) William Shakespeare wrote not only plays but also \_\_\_\_\_.

**2. Answer the following questions using the information from the text.**

- 1) Where did William Shakespeare start his education?
- 2) What did William Shakespeare do in his free time when he was a boy?
- 3) What did William Shakespeare showed in his plays?
- 4) What was William Shakespeare when he lived in London?
- 5) How many plays did William Shakespeare write?

**3. Open the brackets using Present, Past or Future Simple Passive.**

1. The letter (to receive) yesterday.
2. Nick (to send) to Moscow next week.
3. I (to ask) at the lesson yesterday.
4. I (to give) a very interesting book at the library last Friday.
5. Many houses (to build) in our town every year.
6. This work (to do) tomorrow.

**4. Open the brackets using Active or Passive Voice.**

1. Nobody (to see) him yesterday.
2. The telegram (to receive) tomorrow.
3. He (to give) me this book next week.
4. The answer to this question can (to find) in the encyclopedia.
5. We (to show) the historical monuments of the capital to the delegation.
6. You can (to find) interesting information about the life in the USA in this book.

**5. Change these sentences into Passive.**

1. I bought milk yesterday.
2. We shall bring the books tomorrow.
3. They are repairing the clock now.
4. They sell bread in this shop.
5. I have translated the whole text.
6. They broke the window last week.

**6. Translate the following sentences.**

1. Ее отправили в больницу два дня назад.
2. Эту статью должна прочитать вся группа.
3. Тест будет написан на следующей неделе.
4. Это молоко купили только что.
5. Этого студента спрашивают прямо сейчас.
6. Эта мышь была поймана вчера.

## **Немецкий язык**

*I. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie auf dem Testblatt, ob die Lösung a), b) oder c) richtig ist!*

1. An der Ostsee ... er sich gut ...  
a) werdet / erholt; b) werde / erholte; c) wird / erholen
2. Die Universität, an ... wir studieren, liegt am Bodensee.  
a) der; b) die; c) den
3. Anfangs, ... ich nach Deutschland kam, musste ich mich erst an das Essen gewöhnen.  
a) wenn; b) als; c) wann
4. Ich habe immer Pech. Jedesmal, ... ich euch besuche, seid ihr nicht zu Hause.  
a) wenn; b) als; c) wann
5. In Deutschland ist es üblich, ... man alle Gäste zu einer Hochzeit persönlich einlädt.  
a) dass; b) das; c) was
6. Wir können alles tragen, ... uns gefällt.  
a) was; b) das; c) dass
7. Ich ... heute sehr früh ...  
a) habe / erwacht; b) bin / erwacht; c) ist / erwacht
8. Wir ... ihm auf der Straße ...  
a) sind / begegnet; b) haben / begegnet; c) ist / begegnet
9. ... meine Freunde sich auf die Prüfung vorbereiteten, verbrachte ich die Tage in Cafes und die Nächte in Bars und Diskotheken.  
a) als; b) wenn; c) während
10. Die Frau ... den Stuhl an den Tisch ...  
a) hat / gestellt; b) ist / stellen; c) hat / stellen
11. Früher ... der Teppich in diesem Zimmer ...

a) ist / gelegen; b) hat / gelegt; c) hat / gelegen

12. Ich möchte in einem Land leben, ... das Klima trocken und warm ist.

a) auf dem; b) in dem; c) in den

13. Der Mann ... hinter dem Haus ... .

a) hatte / verschwunden; b) war / verschwunden; c) hatte / verschwundet

14. Ich ... ihn während meiner Studienzeit ... und ... mit ihm lange im Briefwechsel.

a) war/ kennengelernt / stellte; b) hatte / kennengelernt / stand; c) habe/ kennenlernt / stellte

15. Meine Eltern waren noch sehr jung, ... in Berlin geheiratet haben.

a) wenn; b) als; c) während

16. ... Gerda erst seit zwei Monaten ein Auto hat, ist sie schon eine gute Autofahrerin.

a) weil; b) wenn; c) obwohl

17. Ich möchte an einem See wohnen, ... nicht sehr tief ist.

a) der; b) das; c) die

18. Frau Marta ist Stewardess geworden, ... ihre Eltern das nicht wollten.

a) denn; b) obwohl; c) weil

19. ... ich noch Student war, ging ich immer gerne auf Partys.

a) als; b) wenn; c) wann

20. In Deutschland ist es üblich, ... man neuen Gästen das Haus oder die Wohnung zeigt.

a) dass; b) was; c) wenn

21. ... ich mit den Prüfungsvorbereitungen begonnen habe, habe ich mir einen Arbeitsplan gemacht.

a) bevor; b) solange; c) seit

22. Hier siehst du den alten Volkswagen, ... ich gefahren bin.

- a) mit dem; b) in dem; c) mit denen
23. ... die Prüfung vorbei war, habe ich erst einmal Urlaub gemacht.
- a) seit; b) als; c) während
24. Wer zu spät kommt, sollte sich entschuldigen und sagen, ... man nicht früher kommen konnte.
- a) wo; b) warum; c) wann
25. ... ich arbeite, darf mich niemand stören.
- a) als; b) während; c) nachdem
26. Ich konnte doch nicht Musik machen, ... Gerda im gleichen Zimmer schlafen wollte.
- a) als; b) wenn; c) während
27. Du kannst ihm das ja morgen erzählen, ... du mit ihm nach München fährst.
- a) während; b) wenn; c) als
28. Einige Studenten unserer Gruppe wussten nicht, ... der Bundeskanzler vom Volk oder vom Bundestag gewählt?
- a) dass; b) ob ; c) das
29. Ich fahre einen Kleinwagen, ... er weniger Benzin braucht.
- a) obwohl; b) wenn; c) weil
30. Ich möchte in einer Stadt wohnen, ... viele Parks hat.
- a) der; b) in der; c) die

## *II. Leseverstehen*

*Lesen Sie den folgenden Text!*

### Wirtschaftssystem Deutschlands

Die Bundesrepublik Deutschland ist eine der größten Industrieländer der Welt und steht an der 3. Stelle. Seit dem Ende des 2. Weltkrieges hat sich das Wirtschaftssystem des Landes zu einer sozialen marktwirtschaftlichen Ordnung

mit globaler Steuerung des Wirtschaftsablaufs entwickelt. Das Wirtschaftssystem verbindet die Prinzipien des sozialen Fortschritts mit den freien Initiativen des Einzelnen.

Der Wettbewerb ist die Voraussetzung des Funktionieren des Marktmechanismus. Keine Marktwirtschaft kann es ohne Konkurrenz geben. Das Streben nach Gewinn nennt man als Triebkraft des Marktes. Die Bereiche der bundesdeutschen Wirtschaft, die kleine Gewinne erzielen können, waren nie ganz dem marktwirtschaftlichen System unterworfen. Das sind z. B. der Steinkohlenbergbau, Teile des Verkehrswesens, auch die Landwirtschaft.

Steinkohlenbergbau, Metallurgie, Schiffbau, Maschinenbau, feinmechanische, chemische, elektrotechnische, Verbrauchsgüterindustrie, optische Industrie, Nahrungs- und Genussmittelindustrie sind die bedeutendsten Industriezweige der BRD.

Die Zahl der Betriebe in Deutschland beträgt etwa 52 000. Die meisten Betriebe (über die Hälfte) sind Kleinbetriebe. Sie haben weniger als 50 Beschäftigten. 43% der Betriebe werden als Mittelbetriebe bezeichnet, und etwa 5% der Betriebe sind Großbetriebe. Sie haben mehr als 1000 Beschäftigten. Trotz seiner Zahl spielen die Großunternehmen eine wichtige Rolle.

Die Bundesrepublik hat eine leistungsfähige Landwirtschaft. Brot- und Futtergetreide, Zuckerrüben, Kartoffeln, Gemüse, Obst, Wein sind die bedeutendsten Anbauprodukte. Es gibt auch Schweine- und Rindermästereien, Hühnerfarmen.

Die Fischerei und die Forstwirtschaft, die eine bedeutende Rolle in der Struktur der deutschen Wirtschaft spielen, sind auch sehr entwickelt.

*III. Sie finden unten einen Lesetext. Dieser Text hat 8 Lücken. Setzen Sie das passende Wort (A – H) für jede Lücke ein!*

Deutschland ist ein multikulturelles \_\_\_\_\_, in dem Menschen verschiedenster \_\_\_\_\_ zusammenleben. Das Statistische Bundesamt hat dazu jetzt neue Zahlen vorgelegt: Die Statistiker zählten insgesamt 15,3 Millionen Menschen mit \_\_\_\_\_. Migrationshintergrund heißt, dass mindestens ein Elternteil \_\_\_\_\_ ist. Von diesen 15,3 Millionen haben acht Millionen die deutsche \_\_\_\_\_. Fast 62 Prozent der nach Deutschland \_\_\_\_\_ kommen nach den Angaben des Statistischen Bundesamtes aus

Europa. Das wichtigste Herkunftsland ist die Türkei mit einem Anteil von 14,2 Prozent aller Zugewanderten, gefolgt von der Russischen Föderation mit 9,4 Prozent, Polen mit 6,9 Prozent und Italien mit 4,2 Prozent Anteil. Die Statistiken ergaben außerdem, dass viele der in Deutschland lebenden Menschen mit Migrationshintergrund geringer qualifiziert sind: So haben fast zehn Prozent keinen \_\_\_\_\_ – bei den Deutschen ohne Migrationshintergrund sind dies nur 1,5 Prozent. 51 Prozent gegenüber 27 Prozent haben keinen Berufsabschluss. Auch die \_\_\_\_\_ liegt in der Gruppe mit Migrationshintergrund mit einem Anteil von 13 Prozent gegenüber 7,5 Prozent deutlich höher.

**A** Schulabschluss

**B** Land

**C** Staatsbürgerschaft

**D** Migrationshintergrund

**E** Arbeitslosigkeit

**F** Herkunft

**G** Zugewanderten

**H** ausländischer Herkunft

## **Французский язык**

1. *Choisissez la bonne réponse:*

1. L'enfant n'a pas eu de chocolat parce qu'il (casser) le vase.

a) a cassé b) cassait c) avait cassé

2. Je suis fatigué parce que je (faire) du sport pendant une heure.

a) ai fait b) faisais c) avait fait

3. Elle m'a servi la tarte qu'elle (faire) elle-même.

a) a fait b) avait fait c) avait faite

4. François a invité ses amis, mais avant il (ranger) sa chambre.

a) a rangé b) rangeait c) avait rangé

5. Les filles (sortir) souvent.

a) sont sorties b) sortaient c) étaient sorties

6. Bertrand est resté à la maison parce qu'il (être) malade.

a) a été b) était c) avait été

7. Cécile a fait un bon rapport, mais avant elle (aller) à la bibliothèque.

a) est allé b) allait c) était allée

*II. Choisissez la forme passive:*

1. On vient de vendre cette maison.

a) Cette maison va être vendue.

b) Cette maison vient d'être vendue.

c) Cette maison a été vendue.

2. Les enfants feront la tarte.

a) La tarte sera faite par les enfants.

b) La tarte est faite par les enfants.

c) La tarte avait été faite par les enfants.

3. La lune éclairait la route.

a) La route est éclairée par la lune.

b) La route était éclairée par la lune.

c) La route sera éclairée par la lune.

4. Les policiers ont arrêté le voleur.

a) Le voleur est arrêté par les policiers.

b) Le voleur avait été arrêté par les policiers.

c) Le voleur a été arrêté par les policiers.

5. On va traduire le texte.

a) Le texte va être traduit.

b) Le texte vient d'être traduit.



- c) Le texte sera traduit.
6. La dame avait caché les bijoux.
- a) Les bijoux ont été cachés par la dame.
  - b) Les bijoux sont cachés par la dame.
  - c) Les bijoux avaient été cachés par la dame.
7. Les élèves organisent le concours.
- a) Le concours est organisé par les élèves.
  - b) Le concours sera organisé par les élèves.
  - c) Le concours a été organisé par les élèves.

*III. Choisissez la proposition au passé immédiat:*

- 1. Он только что вышел.
  - a) Il vient de sortir b) Il est venu b) Il est sorti
- 2. Мы только что просмотрели эту статью.
  - a) Nous avons examiné cet article b) Nous venons d'examiné cet article
  - c) Nous allons examiné cet article
- 3. Они только что станцевали танго.
  - a) Ils ont dansé un tango b) Ils viennent de danser un tango
  - c) Ils dansaient un tango
- 4. Элен только что принесла эту газету.
  - a) Hélène vient d'apporter ce journal b) Hélène a apporté ce journal
  - c) Hélène apporte ce journal
- 5. Тебе только что звонил Жан.
  - a) Jean vient de te téléphoner b) Jean te téléphonait c) Jean t'a téléphoné

*IV. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.*

**Beaubourg - le centre national d'art**

Le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou a été inauguré le 31 janvier 1977. Comme il a été construit sur le plateau Beaubourg, les gens l'appellent les gens l'appellent plus familièrement Beaubourg. Avant même de commencer à fonctionner, le Centre a suscité bien des débats.

Cette immense construction de verre et d'acier ne ressemble pas aux musées classiques. Son architecture est très originale. Les ascenseurs, les escaliers mécaniques sont enfermés dans de grands tubes en couleur qui se trouvent sur la façade du bâtiment. On le compare le plus souvent à une usine pétrochimique, c'est pourquoi il a reçu le surnom de «raffinerie».

Beaubourg compte quatre grands secteurs: la Bibliothèque publique d'information de quatre mille places avec une médiathèque, une salle de spectacles et une cinémathèque, le Musée national d'art moderne, le Centre de création industrielle et l'Institut de recherche musicale.

Le Centre reçoit jusqu'à 10 000 visiteurs par jour, sept jours par semaine, de 10 h du matin à 10 h du soir. Il est devenu non seulement le monument le plus célèbre de Paris, mais une cathédrale de la culture, car il a attiré un public nouveau qui n'allait ni au théâtre, ni dans les musées, ni dans les bibliothèques. Il a ouvert la culture à tous.

*Complétez:*

1. Les gens appellent le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou....
2. Le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou ne ressemble pas ....
3. On compare le Centre ....
4. Le Centre attire un public nouveau qui...

## **Раздел 11. Туризм расширяет границы.**

### **Лексико-грамматический тест**

#### **Английский язык**

**1. Read the texts and write if the following sentences are true or false. Correct the false ones.**

**WINTER VACATIONS: COLD PLACES THAT WILL WARM YOUR HEART**  
Planning a winter get away? Click through for some options for holiday destinations across the globe that will melt your heart despite the freezing chill in the air.

#### **PARIS, FRANCE**

The world's most romantic destination is perfect for a getaway during the winter. Enjoy the vibrant festivities in the French capital while tasting Parisian specialties like Ladurée macaroons and wines.

#### **MUNICH, GERMANY**

Munich has something for everyone when it comes to the winter. The city, which is about an hour away from some of the best winter sports resorts in the Alps, offers exciting activities such as sledding skating. For people who like staying indoors, there are plenty of options, including concerts in palaces and museums.

## PRAGUE, CZECH REPUBLIC

Prague looks incredibly picturesque during the winter, making it an ideal holiday destination for those who love snow and natural beauty. The Charles Bridge, an iconic landmark in Prague, looks particularly stunning when covered in snow. Apart from all its physical and natural beauty, Prague has some great restaurants and pubs, which ensure that tourists have a good time.

## VIENNA, AUSTRIA

Winter is a magical time to visit Vienna, the capital of Austria. Escape the cold in the city's various coffee houses, enjoy an opera or ballet performance at the State Opera or enjoy the city's nightlife.

## BUDAPEST, HUNGARY

Budapest is the perfect place to spend a long winter weekend. The city is known for its thermal baths, trendy pubs, operas and theatre performances.

1. Prague is the destination of the world's romantics.
2. Being in Paris, you can enjoy such specialties as bacon and eggs and fish and chips.
3. It will take you about an hour to get from Munich to the sport resort in the Alps.
4. You can enjoy art galleries and famous theatres in Munich if you prefer staying indoors.
5. The Charles Bridge is amazing in winter.
6. There are some great restaurants and pubs in Prague.
7. You can enjoy a ballet or an opera at the State Opera in Budapest.

### 2. Put the verbs in brackets into the right forms. Use Conditional I.

1. If Peter \_\_\_\_\_ (come) to my place, we \_\_\_\_\_ (go) to play in the yard.
2. If Peter \_\_\_\_\_ (not come) to my place, I \_\_\_\_\_ (watch) TV.
3. If Frank's parents \_\_\_\_\_ (have) their holidays in summer, they \_\_\_\_\_ (go) to the seaside.
4. If they \_\_\_\_\_ (have) their holidays in winter, they \_\_\_\_\_ (stay) at home.
5. If the fog \_\_\_\_\_ (thicken), Harold \_\_\_\_\_ (put up) the tent for the night
6. When I \_\_\_\_\_ (finish) my work, I \_\_\_\_\_ (go) to the cinema.
7. We \_\_\_\_\_ (buy) this book as soon as our mother \_\_\_\_\_ (give) us some money.
8. When we \_\_\_\_\_ (come) to your place you \_\_\_\_\_ (show) us your present.

### 3. Write a sentence with *if..* for each situation. Use Conditional II.

1. We don't see you very often because you live so far away.  
*If you didn't live so far away, we'd see you more often*
2. This book is too expensive, so I'm not going to buy it.
3. We don't go out very often - we can't afford it.

4. I can't meet you tomorrow - I have to work late.
5. It's raining, so we can't have lunch outside.
6. I don't want his advice, and that's why I'm not going to ask for it.

**4. Write your own sentences beginning *I wish...* .**

1. (somewhere you'd like to be now - on the beach, in New York, in bed etc.)
2. (something you'd like to have - a computer, a job, lots of money etc.)
3. (something you'd like to be able to do -sing, speak a language, fly etc.)
4. (something you'd like to be - beautiful, strong, rich etc.)

**5. For each situation, write a sentence beginning with *if*.**

1. I wasn't hungry, so I didn't eat anything.  
*If I had been hungry, I would have eaten something.*
2. The accident happened because the road was icy.
3. I didn't know that Joe had to get up early, so I didn't wake him up.
4. You didn't have any breakfast - that's why you are hungry now.
5. I didn't get a taxi because I didn't have any money.

**6. Translate from Russian into English.**

1. В прошлом году мой папа ездил в командировку за границу.
2. Если я поеду в Рим, то буду наслаждаться просмотром достопримечательностей и фотографированием.
3. Если Вы любите путешествовать самостоятельно (on your own), то можете взять напрокат автомобиль.
4. Обычно я езжу в университет на автобусе, но сегодня я шел пешком.
5. Обслуживание номеров в этом отеле прекрасное.
6. -Зачем ты берешь солнцезащитный крем и очки? - В горах тоже может ярко светить солнце.
7. Заядлым любителям путешествий тяжело приспосабливаться к обычной жизни.

**Немецкий язык**

*1. Bitte finden Sie die richtige Variante und markieren Sie auf dem Testblatt, ob die Lösung a), b) oder c) richtig ist!*

1. Diese Studentin wusste nicht, ... „Aida“ von Verdi oder von Puccini geschrieben wurde.

a) ob; b) dass; c) was

2. Mir gefallen die Bilder von diesem Künstler, ... Ausstellung in der Kunstgalerie war.

a) deren; b) dessen; c) den

3. ... er einen Computer hat, interessierter sich für nichts anderes mehr.  
a) sobald; b) als; c) seitdem
4. Herr Schmidt sucht eine andere Stelle, ... er mehr Geld verdienen will.  
a) denn; b) da; c) weil
5. Morgen schreiben wir einen Test in Geschichte. Weißt du noch ... wir dafür lernen sollen?  
a) wie; b) welcher; c) was
6. Mich interessiert die Frage, ... die ersten Menschen gelebt haben. Wahrscheinlich war es in Ostafrika, aber ganz sicher weiß man es nicht.  
a) was; b) wo; c) wann
7. Weißt du noch, ... Julius Cäsar getötet hat? – Ja, das war Brutus.  
a) wie; b) wer; c) warum
8. Der Schauspieler, ... in vielen Krimis gespielt hat, ist sehr bekannt.  
a) das; b) der; c) den
9. ... der junge Faraday in der Buchhandlung arbeitete, las er alle wissenschaftlichen Bücher, die ihm hier in der Hand kamen.  
a) wenn; b) während; c) als
10. Wir haben die ganze Nacht gefroren, ... es in der Jugendherberge sehr kalt war.  
a) da; b) als; c) weil
11. Der Schriftsteller, über ... Werke heute so viel gesprochen wird, lebt in seiner Heimatstadt.  
a) denen; b) deren; c) dessen

## *II. Test zum Thema „Deutschland“*

1. Das Wort „die Deutschen“ bedeutet ...  
a) die Germanen; b) das Volk; c) das Bundesland
2. Die Fläche von Deutschland beträgt ... Quadratkilometer.  
a) 357 000; b) 82 000; c) 50 000
3. Deutschland zählt rund ... Einwohner.  
a) 10 Millionen; b) 50 Millionen; c) 80 Millionen

4. Der höchste Berg ist ...
  - a) der Brocken; b) die Zugspitze; c) der Schwarzwald
5. Der größte See Deutschlands ist ...
  - a) der Bodensee; b) die Müritz; c) der Ammersee
6. „Gartenstadt“ nennt man oft die Stadt ...
  - a) Erfurt; b) Weimar; c) Hamburg
7. In Berlin leben fast ... Einwohner.
  - a) 15 Millionen; b) 3,4 Millionen; c) 5 Millionen
8. Die BRD besteht aus ... Bundesländern.
  - a) 10; b) 15; c) 16
9. Das Schiller-Theater befindet sich in ...
  - a) Bonn; b) Augsburg; c) Berlin
10. „Ku-Damm“ ist ...
  - a) eine schöne Kirche; b) das größte Berliner Museum;  
c) eine der beliebtesten Straßen der Berliner
11. Das Parlament Deutschlands heißt ...
  - a) der Bundestag; b) die Bundesregierung; c) der Nationalrat
12. Die Wiedervereinigung der deutschen Staaten geschah ...
  - a) 1990; b) 1949; c) 1945
13. Man feiert den Tag der Deutschen Einheit ...
  - a) am 3. Oktober; b) am 12. Dezember; c) am 12. Juni
14. Die weltberühmte Gemäldegalerie befindet sich in ...
  - a) Berlin; b) Dresden; c) Weimar
15. Man feiert Weihnachten in Deutschland am ...
  - a) 6. Januar; b) 6. Dezember; c) 25. Dezember
16. Die drittälteste Hochschule in der BRD ist ...
  - a) die Humboldt-Universität; b) die Universität Bonn;  
c) die Universität Heidelberg
17. Der Rhein wird im Volk ... genannt.
  - a) „Großvater Rhein“; b) „Mutter Rhein“; c) „Vater Rhein“
18. „Das Wintermärchen“ wurde von ... geschaffen.
  - a) H. Heine; b) J. W. Goethe; c) F. Schiller
19. Das Wahrzeichen von Berlin ist ...

- a) die Humboldt-Universität; b) Siemens; c) das Brandenburger Tor
20. Unter den Linden ist ...
- a) eine der schönsten Straßen Berlins; b) der größte Park Berlins;  
c) das bekannteste Buch
21. In Berlin befindet sich ...
- a) Museum Ludwig; b) das Römisch-Germanische Museum;  
c) das Pergamonmuseum
22. Nach dem zweiten Weltkrieg wurde Berlin in ... geteilt.
- a) Nord-Berlin und Süd-Berlin; b) 3 Sektoren; c) West-Berlin und Ost-Berlin
23. Die Berliner Mauer fiel ...
- a) 1949; b) 1989; c) 1995
24. Die Kaiser-Wilhelm-Gedächtniskirche liegt ...
- a) in der Straße Unter den Linden; b) am Kurfürstendamm;  
c) in der Blumenstraße
25. Das Wappentier Berlins ist ...
- a) der Hase; b) der Löwe; c) der Bär
26. Berlin liegt ...
- a) am Rhein; b) an der Oder; c) an der Spree
27. Die berühmte deutsche Messestadt ist ...
- a) Magdeburg; b) Bonn; c) Leipzig
28. Der berühmte Platz in Berlin heißt ...
- a) der Alexanderplatz; b) der Rote Platz; c) der Marktplatz

### *III. Leseverstehen*

*Lesen Sie den folgenden Text!*

#### Wolfgang Amadeus Mozart

Wolfgang Amadeus Mozart wurde am 27. Januar 1756 in Salzburg geboren. Sein Vater war Kapellmeister. Der kleine Mozart war musikalisch begabt. Mit 3 Jahren versuchte er selbst nach Gehör Klavier zu spielen, mit 5 Jahren komponierte er kleine Musikstücke. Der Vater gab ihm und seiner Schwester Musikunterricht. Er war auf seine Kinder stolz und wollte, daß sie in den Hofkonzerten spielen.

Seit 1762 begannen sie in Europa Konzerte zu geben. Das Publikum war von den Wunderkindern begeistert. Mozart mußte schwierige Konzerte vom Blatt

spielen. Seine Kompositionen wurden gedruckt vier Sonaten für Klavier und Violine.

Der Vater wollte mit dem jungen Wolfgang nach Italien fahren, damit der Sohn die italienische Musik studierte. Der 15 jährige Mozart bestand die schwere Prüfung in die Academia.

Nach der Rückkehr nach Salzburg komponierte er Musik für die Kirche und für Hofkonzerte. Aber er wollte kein Hofmusiker sein. Seine Musik begeisterte Kaiser und Könige, trotzdem blieb Mozart ein freischaffender Musiker.

Mozart träumte, eine deutsche Oper zu komponieren. Auf den deutschen Opernbühnen gab man in dieser Zeit nur die italienische Oper. Zu den ersten deutschen Nationalopern gehört die Oper „Zauberflöte“ von Mozart.

1791 ist der Komponist gestorben. Es gibt eine Meinung, dass Mozart von Salieri (einem italienischen Komponisten) vergiftet wurde. Einige Historiker versuchen diese Version zu beweisen, die anderen nennen sie eine Legende. Man hat noch nicht festgestellt, was wahr ist. Alexander Puschkin hat diese Fabel seinem Werk „Mozart und Salieri“ zu Grunde gelegt.

*Markieren Sie die Sätze, die richtig den Inhalt des Textes übergeben!*

1. Mozart wurde am 27. Januar 1756 in Österreich geboren.
2. Mit 3 Jahren versuchte der kleine Mozart selbst nach Gehör Klavier zu spielen.
3. Der Vater gab seinem Sohn und seiner Tochter Musikunterricht.
4. Mozart wollte Hofmusiker sein.
5. Mozart träumte, eine italienische Oper zu komponieren.

## **Французский язык**

*I. Dites au passé composé:*

1. Maman (faire) la tarte aux pommes.  
a) a fait b) a faite c) est faite
2. Mes parents (partir).  
a) est parti b) sont parties c) sont partis
3. Elle les (ouvrir).  
a) a ouvert b) a ouverte c) a ouverts
4. Monique (prendre) ses valises.  
a) a pris b) a prises c) est prise



5. Ta sœur (venir) me voir.  
a) est venu b) est venue c) sont venues
6. Nous (descendre) dans ce village.  
a) avons descendu b) avons descendus c) sommes descendus
7. L'enfant (vouloir) une pomme.  
a) a vu b) a voulu c) a lu
8. Elle leur (montrer) cette photo.  
a) est monté b) a montrés c) a montré

*II. Donnez une réponse correcte::*

- a) vos b) leurs c) nos d) mes e) ton
1. Parle à ... frère cadet !
2. Je téléphone à ... amis.
3. Nous arriverons avec ... femmes.
4. Ils parles de ... études.
5. Elles écrives à ... parents.
6. Corrigez ... fautes !

*III. Employez le futur simple:*

1. Vous (être) en vacances.  
a) saurez b) serai c) serez
2. Tu (avoir) des amis.  
a) auras b) verras c) seras
3. Les élèves (faire) ce travail.  
a) feront b) ferons c) faisons
4. Un jour, tu (devenir) un écrivain célèbre.  
a) deviendra b) deviendras c) devras

5. L'enfant (pouvoir) regarder ce film.

a) pleuvra b) pleura c) pourra

6. Vous (recevoir) beaucoup de lettres.

a) recevrez b) recevrai c) verrez

7. Les étudiants (aller) à la campagne.

a) auront b) irons c) iront

*IV. Employez les prépositions:*

b) avec b) chez c) sur d) de e) près de f) à

1. Vous intéressez vous ... la peinture ?

2. Nous parlons ... sculpture française.

3. Edith a parlé ... ses amis ... ses parents.

4. Tu dois être ... moi ... midi précis.

5. La grand-mère habite ... sa fille aînée.

6. Le groupe revient ... l'expédition lundi.

7. Assieds-toi ... moi.

8. ... quelle heure y vas-tu ?

9. Je dis ... Pierre de sortir.

10. Il m'invite ... danser.

*V. Employez les adjectifs démonstratifs:*

a) ce b) cet c) cette d) ces

1. Admirons ... beau paysage !

2. Je n'aime pas beaucoup ... musique, je préfère le jazz.

3. Regardez ... vêtements ! Ils sont très beaux.

4. Vous ne voulez pas ... gâteaux ? – Non, merci.

5. ... hommes sont déjà partis.

6. ... jeunes filles sont juristes.

7. Dans ... rue, il y a un grand bâtiment.

*VI. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte.*

## Le voyage en avion

Pour voyager en avion, il faut prendre un billet. Il vaut mieux faire une réservation. Voyager en première classe est plus cher qu'en classe économique, mais le service est beaucoup mieux. Avant le départ, on a quelques formalités à effectuer. Tout d'abord, il faut se présenter à l'enregistrement une heure avant le décollage. A l'enregistrement, on fait peser et enregistrer ses bagages. Ensuite, on passe le contrôle de sécurité, le contrôle des passeports et on attend l'embarquement. Quand on embarque dans l'avion, l'hôtesse de l'air demande d'attacher les ceintures et l'avion décolle d'une piste de décollage. L'avion prend de l'altitude. Pendant le vol, les hôtesses de l'air offrent des boissons aux passagers. On peut lire ou bien regarder par le hublot. L'avion atterrit sur une piste d'atterrissage. Quand on arrive dans un pays, on passe la douane. Le douanier demande « Rien à déclarer ? » et il inspecte les bagages. Le voyage en avion peut être agréable ou pénible. Mais voyager en avion, c'est très pratique et rapide.

*Vrai ou faux ?*

1. Pour voyager en avion, il faut prendre un ticket.
2. En première classe, le service est beaucoup mieux qu'en classe économique.
3. Il faut se présenter à l'enregistrement un quart d'heure avant le décollage.
4. Dans l'avion, il est interdit de regarder par le hublot.
5. Quand on arrive dans un pays, on passe la douane.
6. Les hôtesses de l'air inspectent les bagages.

*Choisissez la bonne réponse:*

1. Je prends un billet d'avion/un ticket d'avion.
2. Il n'y a pas de vol droit/direct.
3. L'avion décolle d'une piste d'atterrissage/d'une piste de décollage.

## **Раздел. 12. Выбор профессии.**

### **Лексико-грамматический тест**

#### **Английский язык**

### 1. Complete the sentences with the correct words.

1. One of the most difficult problems a young person faces is deciding what to do about \_\_\_\_\_.
2. Choosing \_\_\_\_\_ takes time and there are a lot of things you have to think about.
3. You may find that you will have to take special courses \_\_\_\_\_ a particular kind of work.
4. The resume begins with \_\_\_\_\_ centered at the top page.
5. This \_\_\_\_\_ should be well thought out from the very beginning since it will \_\_\_\_\_ the way you will write the rest of the resume.
6. The process of finding people for particular jobs is \_\_\_\_\_.
7. Outside specialists called \_\_\_\_\_ may be called to \_\_\_\_\_ people for very important jobs.

### 2. Put the words in the correct order to make sentences.

- a. are, for, a, you, decision, decision, and, of, your, fortunately, lot, making, in, there, to, people, help, can, advice, turn.
- b. friends, ideas, your, listen, offer, you, suggestions, to, can, and, over, and, also, to, with, are, who, family, ready, always, talk, members.
- c. long, knitting, for, a, evening, is, winter, useful, occupation.
- d. working, the, profession, that, you, is, your, life, part, working, your, of, spend.
- e. publications, in, solid, expensive, place, companies, prestigious
- f. not, job, list, the, who, qualification, at, you, least, for, two, your, people, to, describe, can, related.
- g. why, a, he, covering, right, made, his, why, he, person, is, sending, it, CV, in, job, and, for, an, he, application, wanted, the, and, the, letter, explaining

### 3. Match the following words and their meanings

recruitment	a person not related to a candidate, who can describe his\her qualification for the job
headhunting	assessing one's intelligence and personality.
CV	explanation why a person wants the job and why he\she is the right person for it.
covering letter	the list of the universities, institutes,

	colleges one has attended
psychometric tests	the process of finding people for particular jobs
education	the "story" of one's working life
referee	persuading them to leave the organizations they already work in

**4. Find the skills suitable for the following jobs.**

accountant	making decisions
manager	analyzing
social worker	speaking
journalist	supervising
senior executive	helping people
interpreter	interviewing
florist	decorating

**5. Tick whether the underlined verbs are right. Correct those which are wrong.**

Examples: I don't go there often.

RIGHT

Please don't interrupt. He talks sense.

WRONG - is talking

- Look! Someone is coming up to the back door. \_\_\_\_\_
- Do you talk about my book? I hope you like it. \_\_\_\_\_
- Are you believing in ghosts? \_\_\_\_\_
- Listen! Somebody tries to start the car. \_\_\_\_\_
- He always goes there in the springtime. \_\_\_\_\_
- I'm thinking he is a good chap. \_\_\_\_\_
- The people are worried that the traffic is increasing. \_\_\_\_\_
- We're usually going to Hampton by train. \_\_\_\_\_

**6. Put the verb into the correct form, the Present Continuous or the Present Simple.**

- These things \_\_\_\_\_ (not/belong) to my parents.
- Look! He \_\_\_\_\_ (come). I (want) to speak to him.
- This stream \_\_\_\_\_ (flow) to the lake at the bottom of the valley.
- Today the river \_\_\_\_\_ (flow) much faster than usual.
- \_\_\_\_\_ (it/ever/rain) on Madeira?
- They usually \_\_\_\_\_ (grow) vegetables in their garden but this year they \_\_\_\_\_ (not/grow) any.
- A: Can you ride a bicycle?  
B: No, but I \_\_\_\_\_ (learn). My brother \_\_\_\_\_ (teach) me.
- You can borrow my dictionary. I \_\_\_\_\_ (not/need) it at the moment.
- I usually \_\_\_\_\_ (enjoy) music but I \_\_\_\_\_ (not/enjoy) this record very much.

10. I \_\_\_\_\_ (not/believe) this man's story.  
11. My brother \_\_\_\_\_ (live) in Cardiff. He has always lived in Wales. Where \_\_\_\_\_ (your sister/live)?  
12. Elaine is in England now. She \_\_\_\_\_ (stay) with some friends.  
13. She \_\_\_\_\_ (look for) a new flat at the moment.  
14. A: What \_\_\_\_\_ (your husband/do)?  
B: He's a broker but he \_\_\_\_\_ (not/work) at the moment.

## **Немецкий язык**

### *I. Bitte finden Sie die Sätze in Passiv!*

1. Die Röntgenstrahlen waren im Jahre 1895 von Wilhelm Röntgen entdeckt worden.
2. Die Plätze in der ersten Reihe werden stets von Ehrengästen eingenommen.
3. Heinrich Schliemann hat die Goldschätze von Troja dem Berliner Pergamonmuseum geschenkt.
4. Dieses Fernsehprogramm ist den Schriftstellern gewidmet, deren Werke in der Schule studiert werden.
5. Die Berliner haben den Alexanderplatz zu einer Fußgängerzone gemacht.
6. Man wird diese Buchausstellung in München besuchen.
7. Der Student wird von seinem Professor gelobt.
8. 1969 hatten die Deutschen Willy Brand zum Bundeskanzler gewählt.
9. Diese Zeitschrift wird gern gelesen.
10. Man wird sie über alle Fragen ausführlich informieren.
11. Der Artikel ist schon veröffentlicht, sie können ihn in der heutigen Zeitung lesen.
12. Mein Freund wird die Fahrkarten am nächsten Monat bestellen.
13. Albrecht Dürer hatte mehr als 1000 Zeichnungen geschaffen.
14. Bereitet euch gut auf die Kontrollarbeit vor, sie wird morgen geschrieben.
15. Alle unbekannten Wörter kannst du im Wörterbuch nachschlagen, der Text wird zu Hause ins Deutsche übersetzt.
16. Die Touristen haben viele Burgen am Rhein besucht.
17. Man hat den Kölner Dom fast sechs Jahrhunderte gebaut.

18. Dieses Auto ist in Deutschland hergestellt worden.
19. Dieser Dichter war zur Internationalkonferenz eingeladen worden.
20. Die Geburtstagstorte wird von der Mutter morgen gebacken werden.
21. Der Test ist von den Studenten gestern gut geschrieben worden.
22. Vor zwei Monaten war mein Plan endlich erfüllt worden.
23. Die Werke von Bertold Brecht waren in Moskau vielmals herausgegeben worden.
24. Diese Konferenz wird Anfang Dezember an der Berliner Humboldt-Universität durchführen.
25. Der Tuberkelbazillus wurde von Robert Koch entdeckt.
26. Der Test zum Thema „Passiv“ wird morgen im Unterricht gemacht werden.
27. Mein Bruder hat zu seiner Geburtstagsparty viele Freunde eingeladen.
28. Der bekannte deutsche Schriftsteller Günter Grass war 1999 mit dem Nobelpreis ausgezeichnet worden.
29. J. W. Goethe hatte sein berühmtes Werk „Faust“ im Jahre 1831 beendet.
30. Die Baubrigade hat dieses Hochhaus vor 5 Monaten fertiggebaut.

## *II. Leseverstehen.*

*Lesen Sie zuerst den folgenden Text!*

### Reisen

Verreisen muss sein, davon sind die meisten Deutschen überzeugt. Und sie reisen für ihr Leben so gern, dass sie den Weltrekord mit Millionen Reisen jährlich aufgestellt haben.

Fest steht nur der Reisetrend: immer weiter, öfter und besser muss es sein. Nur ein Drittel der deutschen Urlauber nimmt vorlieb mit dem Heimatland. Für sie hat ein Urlaub am Bodensee oder in Berlin seine Vorteile: soziale Sicherheit, deutsche Tageszeitungen, keine Sprachbarrieren.

Die Deutsche Jugend hat andere Meinung. Sie ist immer in Bewegung. Besonders hat sie eine Clubreise gern. Während einer Clubreise kann man viele verschiedene Sportarten lernen, z. B. Windsurfen, Segeln, Golf. Und hier ist das große Plus: alles ist im Preis inklusive. Man kann also für die Trainerstunden und für das Ausleihen der Sportgeräte etwas bezahlen.

Aber manche suchen gerade die Möglichkeit, das Land und seine Menschen näher kennenzulernen. Man kann einen Erholungsurlaub und eine Bildungsreise so einfach mit einander verbinden. Alle Familienmitglieder reisen zusammen sehr

gern. Sie freuen dann auf Urlaub. Es gibt viele Möglichkeiten, wie man das Reiseziel erreichen kann. Die Leute können verschiedene Verkehrsmittel benutzen: Autos, Motorräder, Fahrräder, Busse, Züge.

Eine spezielle Reisemethode ist Reisen per Anhalter. Diese Reisenden sind junge Leute, die nicht so reich sind, wenig Geld haben und die keine Angst haben zu riskieren. Junge Leute reisen vor allem wegen ihrer Bildung, der Festigung von Sprachkenntnissen und oft auch wegen der Unterhaltung und des Abenteuer.

Aber um eine gute Reise zu haben, ist es nicht genug ein Reiseziel zu wählen. Richtig Packen ist auch wichtig. Es gibt einige Tricks beim Packen, die man befolgen muss. Z.B. ist es nützlich eine Liste der Sachen, die Sie mitnehmen wollen, zu schreiben. Dann kann man kontrollieren, ob man alle eingepackt hat oder nicht.

Der zweite Trick ist die richtige Wahl der Koffergröße für die Reise. Ein großer Koffer ist schwerer zu schleppen als zwei mittelgroße, auf die das Gewicht gleichmäßig verteilt ist. Also um richtig zu packen, muss man die Sachen nach Gewicht schichten. Schwere Sachen wie Schuhe, Bücher werden auf dem Boden des Koffers gelegt, und die empfindlichen Sachen, die leicht Falten bekommen, werden nach oben gelegt. Dann können Sie ruhig ihre Reise zu machen.

*1. Markieren Sie, welchen Satz dem Inhalt des Textes nicht passt!*

- a) Manche Leute suchen gerade die Möglichkeit, das Land und seine Menschen näher kennenzulernen.
- b) Junge Leute reisen vor allem wegen ihrer Bildung, der Festigung von Sprachkenntnissen und oft auch wegen der Unterhaltung und des Abenteuer.
- c) Es ist ja eine Pflicht, dass auch wirklich immer ein Lehrer oder Professor mitgehen muss.

*2. Vollenden Sie den Satz und markieren Sie dann den Buchstaben für die richtige Variante!*

Während einer Clubreise kann man ...

- a) viele verschiedene Sportarten lernen, z. B. Windsurfen, Segeln, Golf.
- b) sich weiterbilden und die Welt erforschen.
- c) alleine reisen und die Welt erforschen.

*3. Markieren Sie den Buchstaben für die richtige Antwort. Es gibt nur einen richtigen Satz.*



Wer reist per Anhalter?

- a) Das sind alte Leute, Familien mit Babys.
- b) Das sind junge Leute, die nicht so reich sind, wenig Geld haben und die keine Angst haben zu riskieren.
- c) Das sind die Reisenden, die reich sind und an Geld nicht sparen.

## **Французский язык**

*I. Ajoutez les mots:*

1. La question de la future ..... inquiète de plus en plus de gens depuis l'enfance.
2. Ma mère travaille comme ...
3. J'aime beaucoup le métier de ...
4. Il n'a pas encore choisi sa .... profession.
5. Je trouve ... très original et très intéressant.
6. C'est .... a beaucoup de perspectives.
7. J'aime dessiner, alors le plus probable je serai ...
8. Elle rêve de devenir...
9. Si j'ai de mauvaises notes à ..., alors je n'entrerais pas à ....
10. Ma sœur aînée fait déjà ses études à la faculté .....

*II. Employez le verbe:*

1. Du matin jusqu'au soir, je (lire) les livres et je (répéter) les matériels didactiques.
2. Mes parents (être) contre ce métier.
3. Je (savoir) bien ce que je veux faire.
4. Il (vouloir) devenir professeur de français.
5. Les études universitaires en Russie (durer) ... ans.
6. Après les examens de la fin d'études vous (recevoir) un diplôme.

*III. Lisez le texte et faites les devoirs après le texte:*

En terminant l'Université nous passons à l'affirmation de soi-même dans la vie. Parmi les jeunes les uns font leur propre choix, tandis que les autres suivent les conseils de leurs parents. Mais quels sont les critères essentiels pour le choix de notre future profession? Avant tout elle doit nous intéresser. Une occupation que nous aimons bien est une des composantes de la vie heureuse. Il ne faut pas oublier qu'il est nécessaire de gagner la vie. Le travail formidable ne sera pas satisfaisant pour vous si vous avez faim. De plus nous devons nous rendre compte des problèmes actuels du chômage et notre choix doit nous permettre d'être plus ou

moins facilement embauché. Il y a une aspiration individuelle, une sympathie envers une profession. Quand à moi, c'est le deuxième facteur qui est décisif parce qu'il est impossible de bien faire son travail si tu ne l'aimes pas même s'il est prestigieux.

*Vrai ou faux ?*

1. Les jeunes font leur choix de la profession suivent les conseils de leurs parents.
2. Notre future profession doit nous intéresser.
3. Une occupation que nous n'aimons pas est une des composantes de la vie heureuse.
4. En terminant l'Université nous ne savons pas qu'est-ce qu'il faut faire.

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

1. Опишите современные тенденции развития семьи в России и странах изучаемого языка. Сформулируйте свою формулу «идеальной семьи».
2. Расскажите, что для Вас значит «здоровый образ жизни». Обсудите какую роль здоровое питание играет в нашей жизни.
3. Подготовьте перечень вопросов для проведения социологического исследования на тему «Экстремальные виды спорта». Проведите опрос в группе и обсудите его результаты.
4. Воспользуйтесь Интернет ресурсами и составьте перечень наиболее престижных университетов мира. Подготовьте свои рекомендации для абитуриентов по выбору высшего учебного заведения.
5. Проведите сравнительный анализ систем высшего образования в странах изучаемого языка, выделите базовые сходства и отличия. Обсудите полученную информацию в группе.
6. Проанализируйте экологические проблемы больших городов. Предложите наиболее эффективные пути их разрешения. Обсудите свои идеи в группе.

7. Опишите основные стереотипы о России, сложившиеся у представителей разных стран мира. Подготовьте проект «Добро пожаловать в незнакомую Россию».
8. Составьте перечень достопримечательностей Вашего родного города. Подготовьте экскурсионную программу для гостей Вашего родного города.
9. Какую из стран изучаемого языка Вы бы хотели посетить и почему?
10. Какие на Ваш взгляд существуют сложности в работе режиссера. Опишите самые значимые этапы создания фильма. В чем на Ваш взгляд заключается секрет успеха фильма?
11. Обсудите самые необычные маршруты путешествий. А Вы готовы отправиться на необитаемый остров?
12. В чем на Ваш взгляд заключается сложность выбора будущей профессии? Какие навыки и умения являются самыми важными для Вашей будущей профессиональной деятельности?

# Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «История»

## Тема 1. Рождение истории человечества

### Задания

#### Вопросы семинарского занятия

1. Основные этапы древнейшей истории человечества.
2. Древневосточные цивилизации: особенности общественной структуры, государственного устройства и культуры.
3. Античный мир и его значение во всемирной истории.
  - вклад Древнегреческой цивилизации в развитие человечества;
  - Древний Рим: основные итоги развития и достижения.

#### Тесты

1. Главное содержание неолитической революции – это
  - а) переход к случайному выращиванию злаков и эпизодическому приручению диких животных
  - б) переход к регулярному воспроизводству главных продуктов питания на основе развития земледелия и скотоводства
  - в) переход от стада к родовой общине и половозрастному разделению труда
2. В III тысл. до н.э. первые очаги цивилизации возникли
  - а) в Египте и Месопотамии
  - б) в Греции и Риме
  - в) у пруссов и британцев
3. Форма государства в древневосточных цивилизациях –
  - а) республика
  - б) олигархия
  - в) деспотия
  - г) демократия
4. Укажите хронологические рамки античной цивилизации
  - а) IX в. до н.э. – V в. н.э.
  - б) VIII в. – IV вв. до н.э.
  - в) VI – IV в. до н.э.
5. Укажите понятие, не относящееся к истории Древней Греции.
  - а) полис
  - б) автаркия
  - в) сенат
  - г) демократия

6. Где произошла первая научная революция?

- а) в Индии
- б) в Китае
- в) в Греции
- г) в Риме

7. В каком году Римская цивилизация разделилась на западную и восточную части?

- а) 330 г.
- б) 395 г.
- в) 410 г.
- г) 476 г.

8. Укажите понятие, относящееся к истории Древнего Рима.

- а) полис
- б) протестантизм
- в) эллинизм
- г) колонат

9. Где возникло христианство?

- а) в Германии
- б) в Китае
- в) в Древней Греции
- г) в Римской империи

10. Назовите древнегреческих философов.

- а) Архимед, Тацит
- б) Вергилий, Гораций
- в) Демокрит, Эпикур
- г) Пракситель, Мирон

11. Традиционной датой, отделяющей античность от средневековья, считается

- а) 330 г.
- б) 395 г.
- в) 410 г.
- г) 476 г.
- д) 485 г.

## **Тема 2. Средневековье как этап мировой истории.**

### **Задания**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Европейское средневековье: основные черты и особенности  
- генезис феодализма;

- общество и государство;
  - духовный мир средневековья;
  - отличия Западноевропейской и Восточноевропейской цивилизаций;
2. Русь в эпоху средневековья
- восточные славяне в древности;
  - возникновение и развитие Древнерусского государства;
  - феодальная раздробленность – закономерный этап развития государственности.

### Тесты

1. Европа как культурно-историческое явление возникла
  - а) в период Реформации
  - б) в средние века
  - в) в эпоху эллинизма
  - г) в период Великих географических открытий
  
2. Наибольшего могущества Франкское королевство достигло
  - а) при Оттоне
  - б) при Карле Великом
  - в) при Августе
  - г) при Тиберии Гракхе
  
3. Укажите один из факторов, определивших особенности российской истории.
  - а) креативный
  - б) религиозный
  - в) средневековый
  - г) евроцентристский
  
4. Создателями славянского алфавита были
  - а) Владимир и Ярослав
  - б) Ольга и Святослав
  - в) Кирилл и Мефодий
  - г) Владимир Мономах и Мстислав Великий
  
5. С каким событием связано начало династии Рюриковичей?
  - а) поход князя Олега на Киев
  - б) создание «Русской Правды»
  - в) Крещение Руси
  - г) призвание варягов
  
6. Раскол христианской церкви на католическую и православную произошел
  - а) в X в.
  - б) в XI в.
  - в) в XII в.
  - г) в XIII в.
  
7. Первыми русскими людьми, причисленными к лику святых, были
  - а) Феодосий Печерский и Антоний

- б) Ольга и Владимир
- в) Борис и Глеб
- г) Всеволод и Андрей Боголюбский

8. В XI в. были построены Софийские соборы

- а) в Чернигове и Полоцке
- б) в Переяславле и Владимире
- в) в Киеве и Новгороде
- г) в Москве и Рязани

9. Расположите в хронологическом порядке события

- а) Крещение Руси
- б) создание «Русской правды» при Ярославе Мудром
- в) объединение Киева и Новгорода
- г) призвание варягов
- д) правление княгини Ольги

10. Особенность политического устройства Владимиро-Суздальского княжества –

- а) прочная власть боярства
- б) вассально-дружинные отношения
- в) сильная власть князя
- г) патриархальное равенство

11. Кто из князей правил раньше других?

- а) Иван Калита
- б) Юрий Долгорукий
- в) Андрей Боголюбский
- г) Дмитрий Донской

12. Установите соответствие.

- |             |   |
|-------------|---|
| а) десятина | 1) доля члена княжеского рода в родовом владении              |
| б) вира     | 2) объезд князем с дружиной подвластных земель для сбора дани |
| в) удел     | 3) народное собрание  |
| г) полюдье  | 4) штраф  |
|             | 5) часть доходов князя, отдаваемые церкви                     |

13. Сословие –

- а) социальная группа общества, различавшаяся по отношению к феоде
- б) социальная группа общества, отличавшаяся отношением к средствам производства
- в) социальная группа общества, обладавшая закрепленными в законе и передаваемыми по наследству правами и обязанностями

14. Установите соответствие.

- |  |                      |
|--|----------------------|
| а) Ледовое побоище                             | 1) Юрий Долгорукий   |
| б) первое упоминание в летописи о Москве       | 2) Роман Мстиславич  |
| в) объединение Галицкого и Волынского княжеств | 3) Александр Невский |
| г) битва на реке Сити                          | 4) Мстислав Великий  |
|  | 5) Юрий Всеволодович |

15. Особенностью политического устройства Новгородской республики было

- а) патриархальное равенство князя, бояр и крестьян
- б) наличие сильной власти князя
- в) отсутствие княжеской династии
- г) полновластие дружины и купечества

16. Назовите основные сословия средневекового общества.

- а) рабочие, крестьяне, рыцари, феодалы
- б) бюргеры, крестьяне, духовенство, буржуа
- в) буржуа, колонны, духовенство, рыцари
- г) духовенство, рыцари, крестьянство, бюргеры

17. Установите соответствие.

- |                  |  |
|------------------|--|
| а) 1147 г.       | 1) поход Батые в Северо-Восточную Русь   |
| б) 1223 г.       | 2) первое летописное упоминание о Москве |
| в) 1240 г.       | 3) битва на реке Калке                   |
| г) 1237–1238 гг. | 4) Куликовская битва                     |
|                  | 5) Невская битва                         |

18. Кого называют первым собирателем русских земель в единое государство?

- а) Дмитрия Донского
- б) Василия I
- в) Ивана I
- г) Василия II
- д) Василия III

19. Тип государства в большинстве стран Европы XII – XIV вв. – это

- а) сословно-представительная монархия
- б) просвещенный абсолютизм
- в) республика

20. Укажите причину возвышения Москвы.

- а) получение постоянного ярлыка на великое княжение
- б) независимость от Золотой Орды
- в) дальновидная политика московских князей
- г) отсутствие других претендентов на главенство в Северо-Восточной Руси

21. Одним из последствий крестовых походов было

- а) создание цехов и гильдий
- б) завоевание Юго-Восточной Азии



- в) расширение контактов с византийской и арабской цивилизациями
- г) создание колониальных империй

22. Укажите один из итогов княжения Дмитрия Донского.

- а) объединение русских земель в единое государство
- б) присоединение Пскова к Москве
- в) расширение территории Московского княжества
- г) разгром Тевтонского ордена

23. Назовите стиль церковной архитектуры Западного Средневековья.

- а) дивное узорчье
- б) ампи́р
- в) романский
- г) имперский

24. Феодалная война второй четверти XV в. связана с именами

- а) Ивана Калиты, Тамерлана
- б) Василия Темного, Василия Косого
- в) Василия I, Дмитрия Шемяки
- г) Дмитрия Донского, Дмитрия Красного

25. Родина Возрождения –

- а) Германия
- б) Англия
- в) Греция
- г) Италия

26. Современниками были

- а) Иван Калита и хан Едигей
- б) Иван Красный и Тимур
- в) Дмитрий Донской и Сергей Радонежский
- г) Александр Невский и Мамай

27. В XIV–XV вв. в Западной Европе возникли (укажите не менее двух ответов)

- а) диггеры
- б) академии наук
- в) мануфактуры
- г) торговые биржи
- д) государства крестоносцев

28. Следствием «стояния» на реке Угре было

- а) присоединение Новгорода к Москве
- б) разорение ордынским войском Москвы
- в) установление независимости Руси от Орды
- г) изгнание из Пскова шведских интервентов
- д) все вышеперечисленное

29. Где впервые зародились и одержали победу буржуазные отношения?

- а) в Северной Америке
- б) в Юго-Восточной Азии
- в) в Западной Европе
- г) в Японии

30. Сборник законов, принятый в правление Ивана III, назывался

- а) Табель о рангах
- б) Русская Правда
- в) Судебник
- г) Соборное Уложение

31. Пионерами Великих географических открытий стали

- а) Англия, Германия
- б) Италия, Австрия
- в) Франция, Австрия
- г) Испания, Португалия

32. Первое печатное издание «Библии» в Европе осуществил

- а) Мартин Лютер
- б) Жан Кальвин
- в) Ян Гус
- г) Иоганн Гуттенберг

33. Последним собирателем русских земель называют

- а) Василия I
- б) Ивана II
- в) Василия II
- г) Василия III

34. Первым кругосветное плавание совершил

- а) Васко да Гама
- б) Христофор Колумб
- в) Бартоломеу Диаш
- г) Фернан Магеллан

35. Свод наставлений по ведению хозяйства в Московском государстве назывался

- а) «Задонщина»
- б) «Хронограф»
- в) «Лицевой свод»
- г) «Домострой»

36. Раннее Возрождение связано

- а) с Ф. Аквинским
- б) с Р. Бэконом

- в) с Данте Алигьери, Ф. Петраркой
- г) с П. Абеляром, Б. Клервосским

37. Успенский собор был построен под руководством

- а) Федора Коня
- б) Антона Фрязина
- в) Алевиза Нового
- г) Аристотеля Фиораванти

38. Выдающимися художниками конца XIV – первой четверти XV в. были (укажите не менее двух ответов)

- а) Дионисий
- б) Феофан Грек
- в) Стефан Пермский
- г) Андрей Рублев

39. Первый Земский собор был созван

- а) при Василии I
- б) при Иване III
- в) при Василии III
- г) при Иване IV

40. Одним из идеологов Реформации был

- а) Людовик XI
- б) Жан Кальвин
- в) Карл V
- г) Игнатий Лойола

41. Первая напечатанная И.Федоровым книга называлась

- а) «Альманах»
- б) «Часовник»
- в) «Летописец начала царства»
- г) «Апостол»
- д) «Просветитель»

42. Учреждение опричнины Иваном IV имело целью

- а) отмену баскачества
- б) введение подушной подати
- в) укрепление личной власти царя
- г) окончательное закрепощение крестьян

43. Расположите в хронологической последовательности события.

- а) княжение Василия I
- б) свержение ордынского ига
- в) княжение Ивана Калиты
- г) Куликовская битва

д) присоединение Казанского ханства

44. Стрелецкое войско было создано в правление

- а) Василия I
- б) Ивана Грозного
- в) Ивана Красного
- г) Ивана Калиты
- д) Дмитрия Донского

### **Тема 3. Мир накануне и в начале Нового времени.**

#### **Вопросы семинарского занятия**

1. Европа на пороге Нового времени (XV в. – первая половина XVII в.)

- Великие географические открытия и их последствия;
- зарождение капиталистических отношений;
- утверждение абсолютизма;
- Ренессанс и Реформация

2. От Руси к России (XIV-XVI вв.)

- Угроза с Востока и угроза с Запада. Дискуссии о последствиях монгольского владычества;

- предпосылки и причины и основные этапы образования единого российского государства (XIV–XV вв.);

- складывание самодержавия российского типа (XVI в.)

3. Европа и мир в XVII в.: основные тенденции развития

- Английская буржуазная революция и её последствия;
- смещение центра развития капитализма;
- новые идеалы и ценности Западного мира.

4. Россия на рубеже XVI – XVII вв.: «Смутное время»;

- причины и предпосылки;
- основные этапы;
- результаты.

5. Социально-экономическое и политическое развитие России в XVII в.

- новые явления в социально-экономическом развитии;
- становление абсолютной монархии в России.
- социальные конфликты («Бунташный век»)

#### **Тесты**

1. Английская буржуазная революция произошла

- а) в XVI в.
- б) в XVII в.
- в) в XVIII в.

2. Укажите одну из причин начала Смуты в России.

- а) установление абсолютизма
- б) династический кризис
- в) окончательное закрепощение крестьян

г) избрание Михаила Романова на царство

3. В результате буржуазной революции в Англии установилась

- а) парламентская республика
- б) конституционная монархия
- в) демократическая республика
- г) абсолютная монархия

4. Родиной промышленного переворота была

- а) Италия
- б) Германия
- в) Франция
- г) Англия

5. Назовите понятие, относящееся к Смутному времени.

- а) коллегии
- б) «бироновщина»
- в) «семибоярщина»
- г) рекрутчина

6. Второе ополчение, освободившее Москву от интервентов, возглавляли (укажите не менее двух ответов)

- а) П. Ляпунов
- б) И. Сусанин
- в) Д. Пожарский
- г) Ф. Романов
- д) К. Минин

7. Москва была освобождена от интервентов

- а) в 1610 г.
- б) в 1611 г.
- в) в 1612 г.
- г) в 1613 г.

8. Установите соответствие.

- а) 1598–1605 гг.    1) правление Василия Шуйского
- б) 1605–1606 гг.    2) правление Бориса Годунова
- в) 1606–1607 гг.    3) правление Лжедмитрия I
- г) 1606–1610 гг.    4) восстание под руководством И. Болотникова

9. Михаил Романов был избран на царство

- а) Боярской Думой
- б) Освященным собором
- в) Земским собором
- г) коллегиями

10. В результате событий Смутного времени Россия

- а) получила выход к Балтийскому морю
- б) понесла существенные территориальные потери
- в) начала интенсивное освоение Дальнего Востока
- г) укрепила свое влияние на Балканах

11. В России XVII в. предприятия, использовавшие ручную технику и разделение труда, назывались

- а) кооперативы
- б) артели
- в) мануфактуры
- г) цехи
- д) гильдии

12. Боярская дума – это

- а) дворцовый приказ
- б) законодательное собрание, ограничившее волю монарха
- в) совещательный орган при царе
- г) внешнеполитический приказ

13. Во второй половине XVII в. внутреннюю политику России характеризовало

- а) создание Сената
- б) учреждение коллегий
- в) усиление самодержавной власти
- г) возвышение Боярской думы

14. Современникам были

- а) Мартин Лютер и Федор Алексеевич
- б) Оливер Кромвель и Алексей Михайлович
- в) Томас Мюнцер и Василий Шуйский
- г) Жан Кальвин и Михаил Федорович

15. Левобережная Украина вошла в состав российского государства в правление

- а) Федора Ивановича
- б) Алексея Михайловича
- в) Василия Шуйского
- г) Михаила Федоровича

16. Какой век в истории России получил название «бунташного»?

- а) XV в.
- б) XVI в.
- в) XVII в.
- г) XVIII в.

17. Революция – это

- а) процесс поступательного развития

- б) восстановление существовавших порядков
- в) преобразование, изменение, переустройство какой-либо стороны общественной жизни
- г) кардинальное изменение социально-политического строя, характеризующееся насильственным преобразованием общественных и государственных институтов

18. Прекращение созыва Земских соборов произошло

- а) в XV в.
- б) в XVI в.
- в) в XVII в.
- г) в XVIII в.

19. Всероссийский рынок формируется

- а) в XVI в.
- б) в XVII в.
- в) в XVIII в.

20. XVII в. в европейской истории называют

- а) серебряным веком
- б) бронзовым веком
- в) золотым веком
- г) железным веком

21. Торговый и Новоторговый уставы были приняты в правление

- а) Бориса Годунова
- б) Алексея Михайловича
- в) Федора Алексеевича
- г) Михаила Федоровича

22. Право бессрочного сыска беглых крестьян в России было окончательно закреплено

- а) в Пространной правде
- б) в Судебнике
- в) в Соборном Уложении
- г) в Табели о рангах

23. Церковную реформу XVII в. в России характеризовало

- а) учреждение патриаршества
- б) установление жесткой зависимости Русской православной церкви от Византии
- в) исправление богослужебных книг по единым греческим образцам
- г) образование митрополичьей кафедры в Москве

24. Установите последовательность.

- а) Федор Алексеевич
- б) Алексей Михайлович

- в) Федор Иванович
- г) Михаил Федорович
- д) Лжедмитрий I

25. Сторонников и противников церковной реформы в России называли

- а) никониане и диггеры
- б) никониане и протестанты
- в) старообрядцы и еретики
- г) никониане и раскольники

26. Установите соответствие.

- |   |                  |
|---|------------------|
| а) Соборное Уложение                    | 1) 1670–1671 гг. |
| б) отмена местничества                  | 2) 1648–1679 гг. |
| в) восстание под руководством С. Разина | 3) 1649 г.       |
| г) правление царя Алексея Михайловича   | 4) 1682 г.       |
|   | 5) 1645–1676 гг. |

27. Соляной и Медный бунты, Соловецкое восстание были в правление

- а) Ивана Алексеевича
- б) Алексея Михайловича
- в) Василия Шуйского
- г) Михаила Федоровича

#### **Тема 4. XVIII в. в европейской и мировой истории.**

##### **Вопросы семинарского занятия**

1. Эпоха просвещения и модернизации: общее и особенное
  - сущность новых явлений в мировом развитии;
  - промышленный переворот и его последствия;
  - Американский континент в XVIII в.;
  - Великая Французская революция и ее последствия;
  - государства Востока: от традиционного общества к колонизации.
2. Особенности российской модернизации в XVIII в.
  - реформы Петра I: цель, ход, результаты;
  - проблема цивилизационного раскола в петровскую эпоху и его влияние на историческую судьбу России.
3. «Просвещенный абсолютизм»: истоки и сущность. «Просвещенный абсолютизм» в России. Екатерина II.

##### **Тесты**

1. Установите соответствие.

а) промышленный переворот	1) поощрение государством развития собственной промышленности и торговли
б) протекционизм	2) скачок в развитии производительных сил, заключающийся в переходе от



- мануфактуры к машинному производству
- в) меркантилизм                      3) экономическая политика, выражавшаяся в активном вмешательстве государства в хозяйственную жизнь
- г) капитализм                      4) тип общества, основанный на частной собственности и рыночной экономике
- д) модернизация                      5) процесс перехода от традиционного общества к индустриальному

2. XVIII в. называют веком

- а) старого порядка
- б) Возрождения
- в) Просвещения
- г) контрреформации

3. Укажите годы правления Петра I.

- а) 1672–1725 гг.
- б) 1682–1725 гг.
- в) 1687–1725 гг.
- г) 1689–1725 гг.

4. До 1696 г. Петр I правил совместно

- а) с царевной Софьей
- б) с Иваном Милославским
- в) с Иваном Алексеевичем
- г) с Федором Алексеевичем

5. Установите соответствие.

- |                     |                              |
|---------------------|------------------------------|
| а) Петр I           | 1) отмена местничества       |
| б) царевна Софья    | 2) взятие Азова              |
| в) Федор Алексеевич | 3) хованщина                 |
|                     | 4) создание Немецкой слободы |

6. Петр I впервые посетил Европу

- а) в ходе Азовских походов
- б) во время Прутского похода
- в) в ходе Каспийского похода
- г) в составе «великого посольства»

7. Назовите сподвижников Петра I (укажите не менее двух ответов).

- а) В.В. Голицын
- б) А.Д. Меншиков
- в) Б.П. Шереметев
- г) И.М. Милославский
- д) Ф.Я. Лефорт

8. Какое событие произошло раньше других?

- а) Прутский поход
- б) заключение Ништадтского мира
- в) поражение русских войск под Нарвой
- г) морское сражение у мыса Гангут

9. Петр I был инициатором создания (укажите не менее двух ответов)

- а) Славяно-греко-латинской академии
- б) Харьковского университета
- в) Академии наук
- г) Кунсткамеры
- д) газеты «Куранты»

10. Санкт-Петербург стал столицей российского государства

- а) в 1700 г.
- б) в 1703 г.
- в) в 1713 г.
- г) в 1721 г.

11. Церковная реформа Петра I имела следствием

- а) рост независимости церкви от светской власти
- б) секуляризацию церковной собственности
- в) превращение церкви в составную часть государственного аппарата
- г) установление паритета между светской властью и церковью

12. В Северную войну русская армия комплектовалась на основе

- а) всеобщей воинской повинности
- б) указа о службе «по отечеству»
- в) стрелецких и «потешных» полков
- г) рекрутских наборов

13. При Петре I

- а) введено всеобщее начальное образование
- б) создана система архитектурного образования
- в) открыт Смольный институт
- г) создана система светских школ

14. Крестьяне, навечно закрепленные в петровскую эпоху за мануфактурами, назывались

- а) приписные
- б) посессионные
- в) временнообязанные

15. В петровскую эпоху были введены (укажите не менее двух ответов)

- а) «ассамблеи»
- б) церковнославянский шрифт
- в) подушная подать
- г) паспортная система

16. В результате Северной войны Россия получила

- а) Смоленские земли
- б) Швецию
- в) выход к Балтийскому морю
- г) Левобережную Украину

17. Россия была провозглашена империей

- а) в 1709 г.
- б) в 1714 г.
- в) в 1721 г.
- г) в 1722 г.

18. Петр I изменил порядок престолонаследия в связи

- а) с восстанием стрельцов
- б) с делом царевны Софьи
- в) с Астраханским восстанием
- г) с делом царевича Алексея
- д) с заговором Ф.Л. Шакловитого

19. Период 1725–1762 гг. в российской истории В.О. Ключевский назвал

- а) «просвещенным абсолютизмом»
- б) периодом перехода от мануфактуры к фабричному производству
- в) эпохой дворцовых переворотов
- г) периодом политической раздробленности страны

20. Третьим духовным переворотом в европейской истории называют

- а) Возрождение
- б) Реформацию
- в) Просвещение
- г) предпринимательство
- д) секуляризацию

21. Назовите европейских просветителей.

- а) Т. Гоббс, Д. Локк
- б) Н. Коперник, Дж. Вико
- в) Г. Галилей, Ж. Руссо
- г) Т. Мор, Ш. Монтескье

22. Общей чертой для всех просветителей была вера

- а) в незыблемость существующего порядка
- б) в установление различий между людьми природой
- в) в прогресс
- г) в неоспоримость религиозных догм

23. Установите последовательность.

- а) Анна Иоанновна

- б) Петр II
- в) Иоанн Антонович
- г) Елизавета Петровна
- д) Петр III

24. Установите соответствие.

- |                                       |                   |
|---------------------------------------|-------------------|
| а) создание Верховного тайного совета | 1) Петр I         |
| б) учреждение Сената                  | 2) Анна Иоанновна |
| в) бирюковщина                        | 3) Екатерина I    |
| г) секуляризация церковных земель     | 4) Петр II        |
|                                       | 5) Екатерина II   |

25. Какое событие произошло позже других?

- а) Семилетняя война
- б) крестьянская война под руководством Е. Пугачева
- в) восстание К. Булавина
- г) введение подушной подати

26. Назовите российских просветителей (укажите не менее двух ответов).

- а) Н.И. Новиков
- б) Д.Г. Левицкий
- в) И.Е. Старов
- г) И.П. Аргунов
- д) М.В. Ломоносов

27. Крым вошел в состав Российской империи в правление

- а) Елизаветы Петровны
- б) Петра III
- в) Екатерины II
- г) Павла I

28. В разделах Польши участвовали

- а) Россия, Франция, Австрия
- б) Пруссия, Австрия, Англия
- в) Пруссия, Франция, Австрия
- г) Австрия, Пруссия, Россия

29. Жалованные грамоты дворянству и городам были изданы в правление

- а) Екатерины I
- б) Анны Иоанновны
- в) Петра III
- г) Екатерины II
- д) Павла I

30. Установите соответствие.

- |                                       |                       |
|---------------------------------------|-----------------------|
| а) губернская реформа                 | 1) Елизавета Петровна |
| б) основание Московского университета | 2) Анна Иоанновна     |

- в) манифест о вольности дворянства
- г) указ о трехдневной барщине
- 3) Павел I
- 4) Петр III
- 5) Екатерина II

31. Мария Терезия (Австрия), Фридрих II (Пруссия), Екатерина II (Россия) осуществили попытки

- а) реформирования абсолютизма
- б) ввести всеобщее начальное обучение
- в) раздела колониальных владений
- г) установить подушную подать

32. Война за независимость английских колоний в Северной Америке была

- а) в конце XVII в.
- б) в начале XVIII в.
- в) во второй половине XVIII в.
- г) в начале XIX в.

33. Установите соответствие.

- а) 1700–1721 гг. 1) Полтавская битва
- б) 1709 г. 2) Уложенная комиссия
- в) 1767–1768 гг. 3) указ о престолонаследии
- г) 1797 г.

34. Итальянским и швейцарским походами русской армии руководил

- а) П.А. Румянцев
- б) Г.А. Потемкин
- в) М.И. Кутузов
- г) А.В. Суворов
- д) Н.В. Репнин

35. Установите соответствие.

- а) В.И. Баженов 1) композитор
- б) Ф.И. Шубин 2) художник
- в) Ф.Г. Волков 3) скульптор
- г) Ф.С. Рокотов 4) архитектор
- 5) актер

36. Великая Французская революция была

- а) в конце XVII в.
- б) в начале XVIII в.
- в) во второй половине XVIII в.
- г) в начале XIX в.

37. Радикальный вариант переустройства общества в период Великой Французской революции предлагали

- а) роялисты
- б) жирондисты

- в) якобинцы
- г) сторонники Директории

38. Современникам были (укажите не менее двух ответов)

- а) И. Ньютон и Павел I
- б) Вольтер и Екатерина II
- в) Д. Вашингтон и Петр II
- г) Д. Дидро и Петр III

39. Социальным последствием промышленного переворота стало формирование (укажите не менее двух ответов)

- а) пролетариата
- б) купеческих компаний
- в) промышленной буржуазии
- г) системы машинного производства

## **Тема 5. Основные тенденции развития мира в XIX в.**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. XIX в. мировой истории: рождение индустриального общества.
  - новые явления в социально-экономическом развитии (индустриализация: причины, сущность, последствия);
  - асинхронность в развитии европейских стран;
  - колониальная система в XIX в.
2. Европейские проблемы и Россия в первой половине – середине XIX в.
  - Россия в первой четверти XIX века. Александр I.
  - причины, характер Отечественной войны 1812 г.
  - последствия войны для России и Европы.
3. Россия на пути к индустриальному обществу.
  - Россия при Николае I: экономика, политика, культура;
  - великие реформы 1860-х – 1870-х гг.
  - Россия в пореформенный период
4. Формирование основных идеологических направлений в Европейской общественной мысли.
  - консерватизм;
  - либерализм;
  - социализм;
5. Основные направления общественной мысли и особенности общественного движения в России в XIX в.

### **Тесты**

1. Эпоха наполеоновских войн в Европе охватывает
  - а) последнюю треть XVIII в.

- б) конец XVIII–начало XIX в.
- в) вторую четверть XIX в.

2. Характерной чертой развития капитализма в различных странах Европы на протяжении XIX в. была

- а) повторяемость
- б) неравномерность
- в) стагнация
- г) все вышеперечисленное

3. Войны Наполеона Бонапарта в Европе на первоначальном этапе сопровождались

- а) отменой феодальных привилегий
- б) секуляризацией церковных земель
- в) установлением свободы слова и гражданского равенства
- г) все вышеперечисленное

4. Назовите понятие, относящееся к правлению Александра I.

- а) земство
- б) мировой суд
- в) министерство
- г) кодификация

5. Главным вдохновителем политических реформ при Александре I был

- а) Н.П. Румянцев
- б) К.В. Нессельроде
- в) Ф.С. Лагарп
- г) М.М. Сперанский

6. По Тильзитскому договору между Россией и Францией

- а) Россия выплачивала Франции контрибуцию
- б) Россия становилась союзником Франции в войне против Австрии
- в) Россия признавала за Францией все территориальные изменения в Европе
- г) Россия была обязана вступить в войну с Англией

7. Установите последовательность.

- а) Бородинское сражение
- б) Смоленское сражение
- в) сражение у Малоярославца
- г) Тарутинский маневр

8. В начале Отечественной войны 1812 г. главнокомандующим русской армии был

- а) П.И. Багратион
- б) М.Б. Барклай де Толли
- в) М.И. Кутузов

г) А.П. Тормасов

9. Д. Давыдов, Г. Курин, Е. Четвертаков, А. Сеславин

а) были поэтами

б) были гусарскими офицерами, участниками войны 1812 г.

в) сражались в партизанских отрядах во время войны 1812 г.

г) руководили министерствами

10. Русской армией во время Бородинского сражения командовал

а) М.А. Милорадович

б) П.И. Багратион

в) Ф.В. Ростопчин

г) М.И. Кутузов

11. После Отечественной войны 1812 г. к России была присоединена

а) Финляндия

б) Вестфалия

в) большая часть Великого герцогства Варшавского

г) часть Сардинского королевства

12. В 1815 г. Александр I даровал конституцию

а) княжеству Финляндскому

б) Царству Польскому

в) прибалтийским губерниям

г) Украине

13. Кто был организатором военных поселений в России?

а) А.А. Аракчеев

б) М.М. Сперанский

в) М.Л. Магницкий

г) А.Н. Голицын

14. Александр I поручил разработку проекта российской конституции

а) А. Чарторыйскому

б) А. Балашову

в) Н. Новосильцеву

г) А. Ермолову

15. В соответствии с министерской реформой Александра I

а) министерства становились центральными органами исполнительной власти

б) министерства становились полицейскими органами

в) министерства становились фискальными органами

г) министерства становились органами законодательной власти

16. В правление Александра I были осуществлены мероприятия

а) по созданию единой системы образования

б) по организации земских учреждений



в) по кодификации законодательства

17. В 1817–1818 гг. над общим планом ликвидации крепостного права в России работал

- а) М.М. Сперанский
- б) А.А. Аракчеев
- в) В.А. Жуковский
- г) В.Ф. Раевский

18. Почему многие реформаторские замыслы Александра I остались нереализованы?

- а) они не были поддержаны крестьянством и купечеством
- б) помешала война 1812 г.
- в) дворянство оказало мощное сопротивление реформаторскому курсу
- г) они встретили противодействие ведущих стран Европы

19. На зарождение идеологии декабристского движения оказали влияние (укажите не менее двух ответов)

- а) Великая Французская революция
- б) чартистское движение
- в) окружающая русская действительность
- г) промышленный переворот в ведущих отраслях

20. Кто из декабристов был сторонником республиканского строя?

- а) Н.М. Муравьев
- б) С. П. Трубецкой
- в) Н.И. Тургенев
- г) П.И. Пестель

21. За установление в России конституционной монархии выступал

- а) П.И. Пестель
- б) К.Ф.Рылеев
- в) Н.М. Муравьев
- г) А. Бестужев

22. Первое тайное общество декабристов называлось

- а) Союз благоденствия
- б) Северное общество
- в) Общество соединенных славян
- г) Союз спасения
- д) Южное общество

23. Установите соответствие.

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| а) Н.М. Муравьев         | 1) автор «Русской правды»                    |
| б) П.И. Пестель          | 2) генерал-губернатор С.-Петербурга          |
| в) М.А. Милорадович      | 3) автор «Конституции»                       |
| г) С.И. Муравьев-Апостол | 4) организатор восстания Черниговского полка |

5) губернатор Москвы

24. Автором теории «официальной народности» был

- а) С.С. Уваров
- б) А.Х. Бенкендорф
- в) М.М. Сперанский
- г) П.Д. Киселев

25. В 1848–1849 гг. произошли революции

- а) в Германии
- б) во Франции
- в) в Италии
- г) во всех вышеперечисленных странах

26. Николай I оказал военную помощь в подавлении революции

- а) в Италии
- б) в Германии
- в) в Венгрии
- г) в Греции

27. Установите соответствие.

- |                    |                                    |
|--------------------|------------------------------------|
| а) Е.Ф. Канкрин    | 1) организация земских управ       |
| б) П.Д. Киселев    | 2) кодификация законов             |
| в) М.М. Сперанский | 3) реформа государственной деревни |
|                    | 4) финансовая реформа              |

28. Автором проекта храма Христа Спасителя был

- а) М.Ф. Казаков
- б) О.И. Бове
- в) И.П. Мартос
- г) А.Н. Воронихин
- д) К.А. Тон

29. Промышленный переворот в России начался

- а) на рубеже 30–40-х гг. XIX в.
- б) в 60-е гг. XIX в.
- в) в 70–80-е гг. XIX в.

30. Кто был идеологом утопического социализма?

- а) А. Сен-Симон
- б) Ш. Фурье
- в) Р. Оуэн
- г) все вышеперечисленные

31. Автором концепции «русского», или общинного, социализма, был

- а) Т.Н. Грановский

- б) М.В. Буташевич-Петрашевский
- в) А.И. Герцен
- г) А.С. Хомяков

32. Установите соответствие.

- |                  |               |
|------------------|---------------|
| а) Н.М. Карамзин | 1) художник   |
| б) М.И. Глинка   | 2) архитектор |
| в) А.А. Иванов   | 3) историк    |
| г) К.А. Тон      | 4) скульптор  |
| д) И.П. Мартос   | 5) композитор |

33. Что послужило поводом к началу Крымской войны?

- а) агрессия Турции против Грузии
- б) конфликт из-за святых мест в Палестине
- в) военные действия на Северном Кавказе

34. В ходе Крымской войны Россия воевала

- а) с Австрией, Пруссией, Турцией
- б) с Австрией, Англией, Турцией
- в) с Англией, Турцией, Францией
- г) с Австрией, Турцией, Францией

35. В соответствии с Парижским мирным трактатом 1856 г.

- а) Черное море объявлялось нейтральным
- б) Россия получала Карс
- в) к России отходила Молдавия
- г) Россия получила черноморские проливы

36. Во второй половине XIX в. одной из авторитетных идеологических и политических сил в Европе стал

- а) утопический социализм
- б) чартизм
- в) марксизм
- г) жирондизм

37. Установите соответствие.

- |                             |            |
|-----------------------------|------------|
| а) президентская республика | 1) Франция |
| б) конституционная монархия | 2) США     |
| в) парламентская республика | 3) Англия  |
|                             | 4) Россия  |

38. Установите последовательность.

- а) Александр III
- б) Павел I
- в) Александр I
- г) Николай II

д Александр II

39. Установите соответствие.

- |                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| а) Крымская война        | 1) 1830–1831 гг. |
| б) русско-турецкая война | 2) 1848–1850 гг. |
| в) восстание в Польше    | 3) 1853–1856 гг. |
|                          | 4) 1877–1878 гг. |

40. Установите соответствие.

- |                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| а) Крымская война        | 1) 1830–1831 гг. |
| б) русско-турецкая война | 2) 1848–1850 гг. |
| в) восстание в Польше    | 3) 1853–1856 гг. |
|                          | 4) 1877–1878 гг. |

41. Установите соответствие.

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| а) М.П. Лазарев и Ф.Ф. Беллинсгаузен | 1) периодический закон химических элементов         |
| б) Ю.Ф. Лисянский и И.Ф. Крузенштерн | 2) учение о неевклидовой геометрии                  |
| в) Д.И. Менделеев                    | 3) открытие Антарктиды                              |
| г) Н.И. Лобачевский                  | 4) первое кругосветное путешествие в истории России |

42. Назовите понятие, не относящееся к реформам 1860–1870-х гг.

- а) присяжные поверенные
- б) мировые посредники
- в) мировой суд
- г) земская управа
- д) военные поселения

43. Завершение объединения Италии произошло

- а) в конце XVIII–начале XIX в.
- б) в 20-е гг. XIX в.
- в) во второй половине XIX в.

44. В результате отмены крепостного права крестьяне получили

- а) право беспрепятственного выхода из общины
- б) личную свободу
- в) землю бесплатно
- г) равные сословные права с купечеством
- д) все вышеперечисленное

45. Установите соответствие.

- |                      |            |
|----------------------|------------|
| а) судебная реформа  | 1) 1874 г. |
| б) городская реформа | 2) 1863 г. |

- в) отмена крепостного права 3) 1870 г.  
г) устав о всеобщей воинской повинности 4) 1864 г.  
5) 1861 г.

46. Одним из основателей I Интернационала был

- а) Ф. Энгельс  
б) Э. Бернштейн  
в) Ш. Фурье  
г) Б. Констан

47. Установите соответствие.

- |                  |  |
|------------------|--|
| а) Александр I   | 1) учреждение Государственного совета    |
| б) Николай I     | 2) ликвидация мировых судов              |
| в) Александр II  | 3) открытие первой железной дороги       |
| г) Александр III | 4) введение всеобщей воинской повинности |
| д) Николай II    |  |

48. М.А. Бакунин, П.Л. Лавров, П.Н. Ткачев были

- а) сторонниками установления президентской республики  
б) теоретиками бланкизма  
в) последователями конституционализма  
г) идеологами народнического движения

49. После раскола «Земли и воли» в 1879 г. были созданы организации (укажите не менее двух ответов)

- а) «Южнороссийский союз русских рабочих»  
б) «Народная воля»  
в) «Народная расправа»  
г) «Черный передел»  
д) «чайковцев»

50. «Первым шагом к конституции» Александр II назвал проект политической реформы

- а) Д.А. Толстого  
б) К.П. Победоносцева  
в) М.Т. Лорис-Меликова  
г) И.Д. Делянова

51. Установите соответствие.

- |                  |   |
|------------------|---|
| а) Александр I   | 1) указ об «обязанных крестьянах»         |
| б) Николай I     | 2) введение института земских начальников |
| в) Александр II  | 3) манифест о трехдневной барщине         |
| г) Александр III | 4) указ о «вольных хлебопашцах»           |
|                  | 5) земская реформа                        |

52. Рабство в США было отменено

- а) в конце XVIII в.

- б) в первой половине XIX в.
- в) во второй половине XIX в.

53. Ведущая роль в распространении научного социализма в России принадлежала

- а) обществу «чайковцев»
- б) группе «Освобождение труда»
- в) группе Д. Благоева
- г) «Большому обществу пропаганды»

54. Сторонником модернизации страны в окружении Александра III был

- а) К.В. Нессельроде
- б) С.Ю. Витте
- в) В.К. Плеве
- г) К.П. Победоносцев

55. Установите последовательность.

- а) образование Тройственного союза
- б) Венский конгресс
- в) Парижская коммуна
- г) гражданская война в США

56. В конце XIX в. идеи марксизма в России развивали

- а) П.Н. Милюков, В.Д. Набоков
- б) М.Н. Катков, Н.А. Хомяков
- в) В.И. Ульянов, Г.В. Плеханов
- г) Д.Н. Шипов, М.А. Стахович

57. Съезд, на котором было принято решение об образовании Российской социал-демократической рабочей партии, состоялся

- а) в 1896 г.
- б) в 1897 г.
- в) в 1898 г.
- г) в 1899 г.

58. Основателями Тройственного союза были

- а) Турция, Германия, Австро-Венгрия
- б) Австро-Венгрия, Италия, Турция
- в) Испания, Австро-Венгрия, Германия
- г) Австро-Венгрия, Германия, Италия

59. Установите последовательность.

- а) декабристы
- б) марксисты
- в) западники и славянофилы
- г) народники

60. В царствование Александра III (укажите не менее двух ответов)

- а) упразднена университетская автономия
- б) введен институт земских начальников
- в) установлена полная автономия для Финляндии
- г) ликвидированы земства

61. Установите соответствие.

- |                  |               |
|------------------|---------------|
| а) Н. Паганини   | 1) философ    |
| б) О. Ренуар     | 2) поэт       |
| в) А. Шопенгауэр | 3) писатель   |
| г) Г. Гейне      | 4) художник   |
| д) О. де Бальзак | 5) композитор |

62. К концу XIX в. в ряде европейских стран и США

- а) создано индустриальное общество
- б) возникло позднеиндустриальное общество
- в) на смену монополии приходит конкуренция независимых частных производителей

## **Тема 6. Мир в начале XX в.**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Развития западного общества в конце XIX начале XX вв.: основные тенденции и противоречия.

2. Россия в начале XX в.

- первая российская революция 1905-1907 гг. и ее историческое значение.
- эволюция российского общества (1905-1914 гг.): достижения, проблемы и противоречия.

### **Тесты**

1. На рубеже XIX–XX вв.

- а) состоялся очередной передел мира
- б) произошла революция в естествознании
- в) значительная часть колоний обрела независимость
- г) все вышеперечисленное

2. Причины первой российской революции (укажите не менее двух ответов).

- а) отсутствие гражданских прав и свобод
- б) влияние революций на Западе
- в) нерешенность аграрного и национального вопросов
- г) возможность утраты суверенитета

3. На рубеже XIX–XX вв. для Германии и Италии был характерен

- а) быстрый темп и скачкообразность развития
- б) развитая парламентская демократия и сильные либеральные традиции
- в) минимальные остатки традиционного общества

4. В результате русско-японской войны Россия

- а) лишилась южной части о. Сахалин
- б) приобрела права на Южную Маньчжурию
- в) потеряла проливы Босфор и Дарданеллы
- г) ликвидировала дальневосточный флот

5. В период первой российской революции образовались

- а) правительственный, революционный лагеря
- б) правительственный, либерально-демократический лагеря
- в) анархистский, либерально-демократический, революционный лагеря
- г) революционно-демократический, либерально-демократический, правительственный лагеря

6. Установите соответствие.

- |                   |                    |
|-------------------|--------------------|
| а) В.И. Ульянов   | 1) анархист        |
| б) А.И. Гучков    | 2) социал-демократ |
| в) П.А. Кропоткин | 3) монархист       |
|                   | 4) октябрист       |

7. Установите последовательность.

- а) I Государственная дума
- б) Всероссийская политическая стачка
- в) вооруженное восстание в Москве
- г) восстание на броненосце «Потемкин»

8. Установите соответствие.

- |                    |                                      |
|--------------------|--------------------------------------|
| а) В.М. Пуришкевич | 1) «Партия народной свободы»         |
| б) П.Н. Милюков    | 2) партия социалистов-революционеров |
| в) В.М. Чернов     | 3) «Союз русского народа»            |
| г) Ю.О. Мартов     |                                      |

9. Аграрную реформу в годы первой российской революции стал осуществлять

- а) С.Ю. Витте
- б) П.А. Столыпин
- в) Н.А. Хомяков
- г) А.И. Гучков

10. Составной частью аграрной реформы в России в 1906–1916 гг.

- а) стал передел помещичьей земли
- б) была переселенческая политика
- в) был выкуп повинностей
- г) все вышеперечисленное



11. Установите соответствие.

- |                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| а) К.С. Малевич          | 1) композитор    |
| б) Н.А. Римский-Корсаков | 2) оперный певец |
| в) Л.В. Собинов          | 3) поэт          |
| г) А. Белый              | 4) художник      |
|                          | 5) архитектор    |

12. В ходе первой российской революции

- а) создана Государственная дума
- б) организован Центральный военно-промышленный комитет
- в) создан Всероссийский союз городов
- г) все вышеперечисленное

13. Аграрная реформа в России в 1906–1916 гг. предусматривала

- а) ликвидацию помещичьего землевладения
- б) преимущественное развитие общинного землевладения
- в) создание хуторов и отрубов
- г) все вышеперечисленное

14. Установите соответствие.

- |                                |                  |
|--------------------------------|------------------|
| а) первая российская революция | 1) 1907–1912 гг. |
| б) Русско-японская война       | 2) 1905–1907 гг. |
| в) III Государственная дума    | 3) 1912–1917 гг. |
|                                | 4) 1904–1905 гг. |

15. Характерными чертами развития России в начале XX в. были (укажите не менее двух ответов)

- а) незавершенность аграрного переворота
- б) классовая структура, типичная для индустриального общества
- в) завершенность индустриализации
- г) неизжитые черты сословности

## **Тема 7. Первая мировая война и её последствия.**

### **Вопросы семинарского занятия и**

1. Причины, характер, основные этапы и последствие I мировой войны.
2. Россия в условиях войны и общенационального кризиса (1914–Февраль 1917 гг.).
3. Октябрь 1917 г. и его историческое значение: современные оценки.
4. Гражданская война и интервенция:
  - причины, социальная сущность;
  - белые и красные»: социальный состав, идеология, программы;
  - итоги и уроки Гражданской войны.
5. Политика «военного коммунизма» 1918-1920 гг. ее сущность и последствия.

## Тесты

1. Основные причины Первой мировой войны (укажите не менее двух ответов).
  - а) борьба за передел мира, рынки сбыта, источники сырья и колонии
  - б) гибель в Сараево наследника австрийского престола Франца Фердинанда
  - в) германо-болгарские противоречия
  - г) англо-германские противоречия
  
2. Основными фронтами Первой мировой войны были
  - а) Восточный и Кавказский
  - б) Западный, Дальневосточный и Кавказский
  - в) Западный и Восточный
  
3. Ведущую роль в составе Антанты играли
  - а) Сербия, Россия, Франция
  - б) Англия, Франция, Россия
  - в) Россия, Болгария, Франция
  - г) Черногория, Россия, Англия
  
4. В 1914 г. российская армия провела наступательные операции
  - а) в районе р. Марна и Силезии
  - б) в Восточной Пруссии и Галиции
  - в) в районе Лодзи и Августова
  
5. Наступление русской армии, получившее название «Брусиловский прорыв», произошло
  - а) в 1914 г.
  - б) в 1915 г.
  - в) в 1916 г.
  - г) в 1917 г.
  
6. Установите соответствие.

а) И.И. Мечников	1) Нобелевская премия за исследования в области иммунологии
б) К.Э. Циолковский	2) теория самолетостроения
в) В.И. Вернадский	3) учение о ноосфере
	4) теория ракетного движения
  
6. Задачами Февральской революции 1917 г. в России были (укажите не менее двух ответов)
  - а) создание условий для свободного развития капитализма
  - б) социалистическое переустройство общества
  - в) введение конституционного строя
  - г) установление власти рабочих и мелкобуржуазных слоев
  
7. В результате Февральской революции 1917 г. в России
  - а) введены религиозные ограничения

- б) установилось двоевластие
- в) победил фермерский путь развития в сельском хозяйстве

8. Консервативно-либеральную альтернативу для России после февраля 1917 г. предлагали

- а) энесы
- б) кадеты
- в) правые эсеры
- г) все вышеперечисленные

9. Временное правительство в марте–октябре 1917 г. возглавляли

- а) Г.Е. Львов, А.Ф. Керенский
- б) Л.Д. Троцкий, Г.Е. Львов
- в) А.Ф. Керенский, А.И. Гучков
- г) А.Ф. Керенский, Л.Г. Корнилов

10. Сторонниками социалистической альтернативы после свержения самодержавия в России были

- а) меньшевики
- б) большевики
- в) эсеры
- г) все вышеперечисленные

11. Установите последовательность.

- а) I съезд Советов
- б) нота о продолжении войны до победного конца
- в) создание Петроградского совета рабочих депутатов
- г) отречение Николая II от престола

12. Кризисы власти в России происходили (укажите не менее двух ответов)

- а) в мае 1917 г.
- б) в апреле 1917г.
- в) в июне 1917 г.
- г) в июле 1917 г.

13. Установите последовательность.

- а) конец двоевластия
- б) выступление Л.Г. Корнилова
- в) объявление России республикой

14. Большевики пришли к власти

- а) после июльских событий 1917 г.
- б) по итогам выборов в Учредительное собрание
- в) в октябре 1917 г.
- г) в результате перевыборов в Московский совет

15. II Всероссийский съезд Советов (укажите не менее двух ответов)

- а) разрешил приватизацию предприятий и банков
- б) принял декреты о мире и о земле
- в) избрал ВЦИК и Совнарком
- г) принял Конституцию страны

16. Декрет о земле, принятый II Всероссийским съездом Советов,

- а) разрешил куплю-продажу земли
- б) ввел уравнительное землепользование
- в) запретил общинное землевладение
- г) все вышеперечисленное

17. На выборах в Учредительное собрание большинство голосов получили

- а) социалистические партии
- б) кадеты
- в) октябристы

18. Распуск Учредительного собрания произошел

- а) в декабре 1917 г.
- б) в январе 1918 г.
- в) в июле 1918 г.
- г) в январе 1919 г.

19. «Красногвардейская атака на капитал» —

- а) денационализация промышленности, транспорта, банков, торговли
- б) социально-экономическая политика первых месяцев советской власти
- в) предложение воюющим державам заключить мир без территориальных претензий и контрибуций

20. В 1918 г. в российской деревне были созданы

- а) рабфаки
- б) комбеды
- в) ликбезы

21. Причины Гражданской войны в России (укажите не менее двух ответов).

- а) непоследовательная политика советской власти в отношении крестьянства
- б) поражение в Первой мировой войне
- в) революции в Европе, Америке и Азии
- г) стремление свергнутых классов ликвидировать советскую власть

22. Заключение Брестского мира привело

- а) к поражению Антанты
- б) к созданию прочного союза между советской Россией и Германией
- в) к потерям советской Россией значительной территории
- г) к выходу Германии из войны

23. В годы гражданской войны главой советского правительства был

- а) Г.В. Чичерин
- б) Г.Е. Зиновьев
- в) Я.М. Свердлов
- г) В.И. Ульянов

24. Продовольственная диктатура в российской деревне была введена

- а) в декабре 1917 г.
- б) весной 1918 г.
- в) в конце 1918 г.
- г) в январе 1919 г.

25. Первая мировая война завершилась

- а) поражением Германии и ее союзников
- б) выходом России из войны
- в) распадом Британской империи
- г) ликвидацией колониальной зависимости

26. В 1918–1919 гг. произошли революции

- а) в Венгрии
- б) в Германии
- в) в Финляндии
- г) во всех вышеперечисленных странах

27. Политика «военного коммунизма» —

- а) «левая политика правыми руками»
- б) политика большевиков весной 1918 г.
- в) попытка ускоренного перехода к коммунизму с помощью чрезвычайных мер
- г) продовольственная диктатура, создание продотрядов и комбедов

28. Элементы политики «военного коммунизма» (укажите не менее двух ответов).

- а) национализация
- б) приватизация
- в) отмена выкупных платежей
- г) продразверстка

## **Тема 8. Мир между двумя войнами: основные тенденции, противоречия, проблемы (1918 – 1939гг.).**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Кризис Европейской цивилизации и поиски выхода из него.
  - американский вариант (новый курс Рузвельта);
  - германский вариант (фашизм).
2. Советская Россия - СССР: поиски путей социально-экономического развития.
  - образование СССР;

- НЭП: сущность и результаты;
- форсированное строительство социализма в СССР: ход и результаты.
- формирование режима личной власти И.В. Сталина.

### Тесты

1. В середине 1920-х гг. страны Западной Европы
  - а) вступили в длительную полосу кризиса
  - б) переживали резкий всплеск политической активности населения
  - в) вступили в полосу стабильности
  
2. В 1920–1921 гг. в советской России
  - а) разразился голод
  - б) поставлено под вопрос сохранение власти большевиков
  - в) возник кризис в РКП (б)
  - г) все вышеперечисленное
  
3. Одной из причин восстания в Кронштадте в 1921 г. стало недовольство его участников
  - а) приватизацией промышленности
  - б) переходом к общинному землевладению
  - в) системой насильственного изъятия продовольствия у крестьян
  
4. Модель международных отношений между двумя мировыми войнами называлась
  - а) Сен-Жерменской
  - б) Версальско-Вашингтонской
  - в) Севрской
  - г) «14 пунктов» В. Вильсона
  
5. Черты модели нэповской организации общества (укажите не менее двух ответов).
  - а) административно-рыночная система хозяйства
  - б) отсутствие государственной собственности на крупную промышленность
  - в) поощрение роста индивидуального крупного товарного хозяйства в деревне
  - г) хозрасчет в промышленности на уровне трестов
  
6. Предпосылка образования СССР –
  - а) устойчивое международное положение молодых советских республик
  - б) отсутствие экономического разделения труда между различными районами
  - в) общность исторических судеб народов многонационального государства
  
7. Автором плана вхождения республик в состав РСФСР на правах автономных был
  - а) В.И. Ленин
  - б) Л.Д. Троцкий
  - в) Л.Б. Каменев
  - г) И.В. Сталин

8. Принцип создания СССР.

- а) республики ведают вопросами внешней политики
- б) право республик на самоопределение вплоть до отделения
- в) республики входят в РСФСР на правах автономных
- г) республики имеют собственные вооруженные силы

9. В состав СССР в 1922 г. наряду с РСФСР вошла

- а) ЗСФСР
- б) Киргизская ССР
- в) Литва

10. В соответствии с Конституцией СССР 1924 г. высшим органом власти был

- а) Совет Союза
- б) съезд Советов СССР
- в) ЦИК СССР
- г) Совнарком СССР

11. Причины внутрипартийной борьбы в СССР в 1920-е гг. (укажите не менее двух ответов).

- а) появление в партийном руководстве различных предложений о преодолении хозяйственных затруднений
- б) переход лидеров на социал-демократические позиции
- в) борьба за власть
- г) установление в стране плюралистической общественной модели

12. Установите последовательность.

- а) «новая» оппозиция
- б) борьба с Л.Д. Троцким
- в) правый уклон в ВКП (б)
- г) «троцкистско-зиновьевская» оппозиция

13. Новая экономическая политика включала в себя

- а) замену продразверстки натуральным налогом
- б) разрешение товарно-денежных отношений
- в) частичную денационализацию промышленности
- г) все вышеперечисленное

14. Причина кризисов нэпа –

- а) отказ от монополии внешней торговли
- б) перенасыщение рынка иностранными кредитами
- в) низкая товарность аграрного сектора

15. Противоречие нэпа –

- а) противоречие между ростом иностранных займов и возможностями промышленности

- б) противоречие между «Крестьянским союзом» и частнопредпринимательским сектором
- в) противоречие между многообразием социальных интересов и авторитаризмом большевиков

16. В 1920-е гг. в СССР задачу обучения взрослого населения грамотности осуществляли

- а) ревкомы
- б) чоны
- в) ликбезы

17. Цели индустриализации в СССР (укажите не менее двух ответов).

- а) ликвидация частного сектора
- б) создание мощной тяжелой промышленности
- в) окончательный перевод легкой промышленности на рыночные отношения
- г) преодоление экономической отсталости
- д) строительство Транссибирской железной дороги

18. Источники накопления средств для проведения индустриализации (укажите не менее двух ответов).

- а) экспорт хлеба
- б) денежная эмиссия
- в) займы у населения
- г) привлечение средств частных инвесторов внутри страны
- д) иностранные займы

19. В СССР форсированная индустриализация начала осуществляться

- а) в начале 1920-х гг.
- б) в конце 1920-х гг.
- в) в середине 1930-х гг.

20. Цели коллективизации сельского хозяйства в СССР (укажите не менее двух ответов).

- а) обобществление производительных сил деревни
- б) приватизация земельных наделов
- в) расширение привилегий крестьян
- г) обеспечение бесперебойного снабжения городов и армии продовольствием

21. Мировой экономический кризис разразился

- а) в 1928–1930 гг.
- б) в 1928–1932 гг.
- в) в 1929–1933 гг.
- г) в 1931–1933 гг.

22. Д. Кейнс для выхода из мирового экономического кризиса предлагал

- а) отменить институты социального партнерства



- б) сузить сферу потребления и спроса
- в) создать государственный механизм экономического регулирования
- г) все вышеперечисленное

23. Установите последовательность.

- а) замена продразверстки натуральным налогом
- б) начало коллективизации сельского хозяйства
- в) образование СССР
- г) переход к форсированной индустриализации

24. В 1924–1930 гг. Совнарком СССР возглавлял

- а) И.В. Сталин
- б) А.И. Рыков
- в) Л.Б. Каменев
- г) В.В. Куйбышев

25. Какое событие произошло позже других?

- а) Рижский мир
- б) разрыв дипломатических отношений между Англией и СССР
- в) «полоса» дипломатического признания СССР
- г) Генуэзская конференция

26. Г.Е. Зиновьев, Н.И. Бухарин

- а) руководили внешней политикой
- б) возглавляли Социнтерн
- в) были лидерами оппозиции
- г) все вышеперечисленное

27. Установите соответствие.

- |                     |                                     |
|---------------------|-------------------------------------|
| а) И. Бунин         | 1) художник                         |
| б) В. Пудовкин      | 2) скульптор                        |
| в) И. Шадр          | 3) кинорежиссер                     |
| г) К. Петров-Водкин | 4) Нобелевская премия по литературе |
|                     | 5) архитектор                       |

28. Пролеткульт

- а) выступал за плюрализм в художественном творчестве
- б) предлагал утверждение в обществе особой пролетарской культуры
- в) декларировал неизбежность возрождения дореволюционных традиций искусства

29. Голод 1932–1933 гг. в СССР возник

- а) отчасти из-за погодных условий
- б) по причине тяжелого материального положения крестьян
- в) из-за хлебозаготовок, проводимых по принципу продразверстки
- г) все вышеперечисленное

30. В 1933 г. к власти в Германии пришли

- а) социал-демократы
- б) коммунисты
- в) национал-социалисты

31. Дипломатические отношения между СССР и США были установлены

- а) в 1932 г.
- б) в 1933 г.
- в) в 1935 г.

32. Политику «нового курса» проводил

- а) К. Кулидж
- б) У. Гардинг
- в) Т. Рузвельт
- г) Ф. Рузвельт

33. Участники движения за перевыполнение производственного плана —

- а) рабфаковцы
- б) двадцатипятидесятники
- в) стахановцы
- г) выдвиженцы

34. В ходе первых пятилеток в СССР были построены (укажите не менее двух ответов)

- а) Кузнецкий металлургический комбинат
- б) нефтедобывающие предприятия в Западной Сибири
- в) автозавод в Куйбышеве
- г) Днепрогэс

35. В середине 1930-х гг. Народные фронты пришли к власти (укажите не менее двух ответов)

- а) в Испании
- б) в Италии
- в) во Франции
- г) в Англии

36. В ходе «культурной революции» в СССР

- а) установлено господство марксистско-ленинской идеологии
- б) в основном ликвидирована неграмотность
- в) создана интеллигенция нового типа
- г) все вышеперечисленное

37. Установите соответствие.

- |                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| а) С.М. Эйзенштейн | 1) литература   |
| б) П.Л. Капица     | 2) театр        |
| в) В.Г. Ян         | 3) наука        |
| г) В.Э. Мейерхольд | 4) кинематограф |

5) балет

38. Последствия индустриализации в СССР (укажите не менее двух ответов).

- а) ликвидация безработицы
- б) резкий рост объема промышленного производства
- в) высокий уровень жизни большинства населения
- г) преимущественное обеспечение стран Западной Европы советскими товарами народного потребления

39. Последствия коллективизации сельского хозяйства в СССР (укажите не менее двух ответов).

- а) раскрестьянивание деревни
- б) расширение земельных наделов индивидуальных крестьянских хозяйств
- в) организация коллективных хозяйств
- г) создание условий для мобильности крестьянства

40. Предпосылки формирования тоталитарного режима в СССР (укажите не менее двух ответов).

- а) низкий культурный уровень населения
- б) демократические традиции государственности
- в) наличие легального оппозиционного движения
- г) бюрократизация государственного и партийного аппарата

41. Характерные черты политической системы СССР в 1930-е гг. (укажите не менее двух ответов).

- а) отсутствие выборов в органы власти
- б) однопартийная система
- в) свобода оппозиции внутри правящей партии
- г) запрет оппозиционной деятельности в стране

42. Установите соответствие.

- |  |            |
|--|------------|
| а) принятие Конституции СССР                 | 1) 1934 г. |
| б) принятие СССР в Лигу Наций                | 2) 1935 г. |
| в) пакт о взаимопомощи между СССР и Францией | 3) 1936 г. |
|  | 4) 1937 г. |

43. Массовые репрессии 1930-х гг. в СССР (укажите не менее двух ответов)

- а) установили четкое разделение ветвей власти
- б) законодательно ограничили сроки пребывания на одной должности для партийно-государственных кадров
- в) привели к уничтожению представителей различных слоев общества
- г) способствовали окончательному утверждению режима личной власти Сталина
- д) все вышеперечисленное

44. В 1930-е гг. СССР предлагал создать в Европе систему

- а) вооруженного нейтралитета
- б) коллективной безопасности
- в) умиротворения агрессора

45. Установите последовательность.

- а) гражданская война в Испании
- б) Мюнхенское соглашение
- в) аншлюс Австрии

## **Тема 9. Вторая мировая война.**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Международные отношения накануне и в начале Второй мировой войны.
2. Основные этапы Второй мировой войны.
3. Великая Отечественная война советского народа.
  - цели и характер Великой Отечественной войны;
  - начальный период войны, Московская битва;
  - коренной перелом в Великой Отечественной войне (Сталинградская и Курская битвы).
  - завершающий период Великой Отечественной войны (1944-май 1945 гг.).
  - решающий вклад Советского Союза в разгром фашизма и милитаристской Японии, истоки и цена победы.

### **Тесты**

1. Установите соответствие.

- |   |                  |
|---|------------------|
| а) советско-финская война                               | 1) 1939 г.       |
| б) присоединение Западной Украины и Западной Белоруссии | 2) 1940 г.       |
| в) присоединение Бессарабии и Северной Буковины         | 3) 1939–1940 гг. |
| г) договор СССР и Японии о нейтралитете                 | 4) 1941 г.       |
|   | 5) 1940–1941 гг. |

2. Советско-германский пакт о ненападении был подписан

- а) 23 августа 1939 г.
- б) 28 сентября 1939 г.
- в) 12 марта 1940 г.
- г) 13 апреля 1941 г.

3. Установите последовательность.

- а) «странная война»
- б) поражение Франции
- в) нападение Германии на Польшу

г) подписание Германией, Италией и Японией Тройственного пакта

4. Установите последовательность.

- а) исключение СССР из Лиги Наций
- б) срыв англо-франко-советских переговоров в Москве
- в) советско-германский договор «О дружбе и границе»

5. Сопротивление во Франции в годы Второй мировой войны возглавил (-о)

- а) маршал Петен
- б) генерал Шарль де Голль
- в) правительство Виши

6. Как назывался план нападения Германии на СССР?

- а) «Ост»
- б) «Тайфун»
- в) «Барбаросса»
- г) «Вайс»

7. Режим, установленный Германией на захваченных территориях, назывался

- а) коллаборационизм
- б) «новый порядок»
- в) «режим умиротворения»

8. В годы Великой Отечественной войны был создан

- а) Совет труда и обороны
- б) Государственный комитет обороны СССР
- в) Совет министров СССР
- г) Совет рабочей и крестьянской обороны

9. Причина поражения Красной армии в начальный период Великой Отечественной войны.

- а) оборонительный характер советской военной доктрины
- б) отсутствие информации о сосредоточении немецких войск у границ СССР
- в) переоценка возможностей политическими средствами предотвратить войну

10. Миф о непобедимости немецкой армии был окончательно развеян

- а) в сражении за Ленинград
- б) под Смоленском
- в) в битве за Москву
- г) при обороне Севастополя

11. Установите последовательность.

- а) военный парад на Красной площади в Москве
- б) взятие Ленинграда в кольцо блокады
- в) оборона Брестской крепости
- г) контрнаступление советских войск под Москвой

12. США вступили в войну

- а) по окончании Московской битвы
- б) после поражения Франции
- в) в результате событий у Эль-Аламейна
- г) после трагедии на военно-морской базе Перл-Харбор

13. Подписание 1 января 1942 г. в Вашингтоне 26 государствами декларации Объединенных Наций

- а) положило начало организации антигитлеровской коалиции
- б) решило вопрос о будущем устройстве Европы
- в) завершило процесс создания антифашистской коалиции

14. В годы Великой Отечественной войны начальником Генерального штаба Красной армии был

- а) И.С. Конев
- б) А.М. Василевский
- в) К.А. Мерецков
- г) И.Х. Баграмян

15. Весной 1942 г. наступательные операции Красной армии в районе Керчи и Харькова

- а) завершились победой советских войск
- б) привели к длительной стратегической паузе на фронте
- в) имели следствием переход стратегической инициативы к немецким войскам
- г) ослабили немецкое наступление на западном фронте военных действий

16. Командование фронтами в годы Великой Отечественной войны осуществляли (укажите не менее двух ответов)

- а) Г.К. Жуков, К.Е. Ворошилов
- б) А.В. Горбатов, С.М. Буденный
- в) С.К. Тимошенко, А.И. Егоров
- г) И.С. Конев, Н.Ф. Ватулин

17. Система передачи США займы и в аренду вооружений, продовольствия, различных товаров странам-союзницам называлась

- а) конвергенция
- б) ленд-лиз
- в) моноцентризм
- г) кооперация

18. Укажите хронологические рамки Сталинградской битвы.

- а) 19 ноября 1942 г.–2 февраля 1943 г.
- б) 17 июля 1942 г.–2 февраля 1943 г.
- в) 28 июля 1942 г.–2 февраля 1943 г.

19. Одним из руководителей партизанского движения был

- а) К.Е. Ворошилов
- б) В.Ф. Трибуц
- в) А.Г. Головкин

20. Укажите хронологические рамки Курской битвы.

- а) 5 июля–5 августа 1943 г.
- б) 12 июля–23 августа 1943 г.
- в) 5 июля 1942 г.–23 августа 1943 г.

21. Танковое встречное сражение в ходе Курской битвы состоялось

- а) в районе Орла
- б) в районе Прохоровки
- в) под Харьковом
- г) под Понирями

22. К.К. Рокоссовский, М.М. Попов, В.Д. Соколовский в период Курской битвы

- а) руководили тыловым обеспечением войск
- б) были командирами отдельных боевых частей
- в) командовали фронтами

23. Первый салют в годы Великой Отечественной войны был дан в честь освобождения

- а) Харькова и Донбасса
- б) Белгорода и Орла
- в) Киева и Одессы

24. Операции «Рельсовая война» и «Концерт» (август–сентябрь 1943 г.) были проведены

- а) танковыми группами
- б) партизанами
- в) армейскими соединениями

25. Установите соответствие.

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| а) Московская битва     | 1) начало коренного перелома в ходе войны     |
| б) Сталинградская битва | 2) завершение коренного перелома в ходе войны |
| в) Курская битва        | 3) крах немецкого плана «молниеносной войны»  |

26. Важный фактор коренного перелома на советско-германском фронте –

- а) перестройка тыла на военный лад
- б) потеря Германией части Европы
- в) выход Италии из войны

27. Осенью 1943 г. Красная армия в ходе наступления (укажите не менее двух ответов)

- а) форсировала Днепр
- б) взяла Севастополь

- в) освободила Киев
- г) освободила Западную Украину

28. Решение об открытии второго фронта было принято

- а) на Крымской конференции
- б) во время визита У. Черчилля в Москву
- в) на Тегеранской конференции

29. Полное снятие блокады Ленинграда произошло

- а) в январе 1943 г.
- б) в декабре 1943 г.
- в) в январе 1944 г.

30. Операция по освобождению Белоруссии называлась

- а) «Кутузов»
- б) «Суворов»
- в) «Румянцев»
- г) «Багратион»

31. Второй фронт в Европе был открыт

- а) в декабре 1943 г.
- б) в июне 1944 г.
- в) в августе 1944 г.
- г) осенью 1944 г.

32. Главной целью боевых действий Красной армии осенью 1944 г. было

- а) взятие Минска
- б) освобождение Будапешта
- в) полное освобождение территории СССР от оккупантов

33. Главами делегаций СССР, Великобритании и США на Ялтинской конференции были

- а) И. Сталин, У. Черчилль, Г. Трумэн
- б) И. Сталин, У. Черчилль, Ф. Рузвельт
- в) И. Сталин, К. Эттли, Г. Трумэн

34. Война в Европе завершилась

- а) в апреле 1945 г.
- б) в мае 1945 г.
- в) в сентябре 1945 г.

35. Установите соответствие.

- |                            |                           |
|----------------------------|---------------------------|
| а) Тегеранская конференция | 1) ноябрь—декабрь 1943 г. |
| б) создание ООН            | 2) апрель 1945 г.         |
| в) Потсдамская конференция | 3) февраль 1945 г.        |
| г) Ялтинская конференция   | 4) август 1945 г.         |
| д) атомные бомбардировки   |                           |



США японских городов      5) июль–август 1945 г.

36. В годы Великой Отечественной войны

- а) установлено звание маршала
- б) учрежден орден Победы
- в) отменена карточная система
- г) все вышеперечисленное

37. Вторая мировая война завершилась

- а) 9 мая 1945 г.
- б) 9 августа 1945 г.
- в) 2 сентября 1945 г.

38. В годы Великой Отечественной войны трижды Героями Советского Союза стали (укажите не менее двух ответов)

- а) А.И. Покрышкин
- б) Л.А. Говоров
- в) И.Н. Кожедуб
- г) Р.Я. Малиновский

39. Факторы победы СССР в Великой Отечественной войне (укажите не менее двух ответов).

- а) межнациональное единство народов
- б) смена высшего политического руководства в годы войны
- в) патриотизм

40. Большие потери среди гражданского населения на оккупированной территории СССР объясняются (укажите не менее двух ответов)

- а) массовыми восстаниями населения против оккупационных властей
- б) жестокостью условий оккупационного режима
- в) коллаборационизмом части населения

41. Какая территория была включена в состав СССР после завершения Великой Отечественной войны?

- а) Западная Украина
- б) часть Восточной Пруссии
- в) Латвия

## **Тема 10. Мир в первое послевоенное десятилетие (1945 г. – середина 1950-х гг.).**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Геополитические изменения после Второй мировой войны.
2. «Холодная война» причины, сущность.
3. СССР в первое послевоенное десятилетие.

### **Тесты**

1. После Второй мировой войны

- а) начался кризис и распад колониальной системы
- б) создан биполярный мир
- в) произошел раскол Европы
- г) все вышеперечисленное

2. Автором речи, положившей начало «холодной войне», был

- а) Г. Трумэн
- б) Дж. Кеннан
- в) У. Черчилль
- г) К. Эттли

3. Политическая, экономическая, идеологическая конфронтация двух общественных систем в послевоенный период называется \_\_\_\_\_ .

4. В 1949 г.

- а) образована Китайская народная республика
- б) подписан договор о создании НАТО
- в) возникли ФРГ и ГДР
- г) все вышеперечисленное

5. Установите последовательность.

- а) война в Корее
- б) политический кризис в Венгрии
- в) начало «холодной войны»
- г) создание Организации Варшавского договора

6. План Маршалла способствовал восстановлению экономики

- а) СССР
- б) восточноевропейских стран
- в) стран Западной Европы
- г) все вышеперечисленное

7. В 1945–1953 гг. в СССР (укажите не менее двух ответов)

- а) восстановлена промышленность
- б) осуществлялось широкомасштабное жилищное строительство
- в) возобновлены репрессии
- г) отменены льготы для партийно-государственных работников

8. Постановление ЦК ВКП (б) «О журналах «Звезда» и «Ленинград» (август 1946 г.) подвергло критике творчество

- а) Д. Шостаковича, С. Прокофьева
- б) С. Герасимова, С. Эйзенштейна
- в) А. Ахматовой, М. Зощенко

9. Какое событие произошло позже других?

- а) первое испытание советской атомной бомбы

- б) переименование ВКП (б) в КПСС
- в) преобразование Совнаркома СССР в Совет министров СССР

10. Во второй половине 1940-х– начале 1950-х гг. в СССР (укажите не менее двух ответов)

- а) велась разработка новой Конституции СССР и программы партии
- б) репрессированные народы возвращались в места прежнего проживания
- в) произошел отказ от прежнего курса в отношении сельского хозяйства
- г) проводилась кампания по борьбе с космополитизмом

11. Внешнюю политику СССР в 1945–1953 гг. характеризует

- а) расширение культурного обмена со странами Западной Европы
- б) усиление влияния СССР в Восточной Европе
- в) ведущая роль в восстановлении Западной Европы

### **Тема 11. Мир в условиях НТР и «холодной войны».**

#### **Вопросы семинарского занятия**

1. НТР и ее влияние на ход исторического развития.
2. СССР в условиях развития НТР и «холодной войны»: успехи и проблемы (сер. 1950-х – сер. 1980-х гг.).
  - а) рождение и крах «оттепели»;
  - б) 1960-е – сер. 1980-х гг.: достижения проблемы, противоречия.

#### **Тесты**

1. Укажите событие, произошедшее раньше других.
  - а) полет Ю.А. Гагарина в космос
  - б) создание совнархозов
  - в) отставка Н.С. Хрущева
  - г) начало освоения целинных и залежных земель
2. Характерными чертами внутриполитического развития СССР в 1953–1964 гг. были (укажите не менее двух ответов)
  - а) отмена всех цензурных ограничений
  - б) борьба за власть внутри высшего руководства страны
  - в) реабилитация репрессированных
  - г) развитие личных подсобных хозяйств
3. Укажите понятие, не относящееся к периоду правления Н.С. Хрущева
  - а) совнархозы
  - б) реабилитация
  - в) развитой социализм
  - г) мирное сосуществование

4. Относительная либерализация во внутренней и внешней политике СССР в 1953–1964 гг. называлась \_\_\_\_\_ .

5. Административно-экономическая реформа 1957 г. предусматривала

- а) перевод промышленности и сельского хозяйства на самоокупаемость
- б) переход к территориальному принципу управления
- в) количественный рост министерств
- г) все вышеперечисленное

6. Качественное преобразование производительных сил на основе превращения науки в ведущий фактор общественного производства называется \_\_\_\_\_ .

7. Последствия научно-технической революции (укажите не менее двух ответов).

- а) возрастание доли населения в аграрном секторе
- б) сокращение сферы обслуживания
- в) рост производительности труда
- г) изменения в социальной структуре общества

8. На XX съезде КПСС Н.С. Хрущев в докладе «О культе личности и его последствиях» обвинил в массовых репрессиях

- а) политический режим в СССР
- б) Сталина и Берия
- в) всех соратников Сталина

9. Во второй половине 1950-х – первой половине 1960-х гг. в СССР

- а) введены пенсии для колхозников
- б) расширены права союзных республик
- в) значительно возросли темпы жилищного строительства
- г) все вышеперечисленное

10. XX съезд КПСС

- а) обосновал тезис о мирном существовании как форме классовой борьбы
- б) закрепил принцип конвергенции
- в) провозгласил преимущество общечеловеческих ценностей над классовыми

11. Президентом США во время Карибского кризиса был

- а) Л. Джонсон
- б) Р. Никсон
- в) Дж. Кеннеди

12. Во внешнеполитической области Н.С. Хрущев

- а) отказался от диктата в отношениях с социалистическими странами
- б) нормализовал отношения с Югославией
- в) добился сокращения запасов атомного оружия в мире

13. Во второй половине 1950-х гг. отношения внутри социалистического лагеря обострились

- а) по причине прекращения помощи от СССР
- б) из-за критики культа личности Сталина
- в) вследствие ликвидации СЭВ

14. Даты 1957 г. и 1961 г. отражают события, связанные

- а) с принятием пятилетних планов
- б) с изменениями Конституции СССР
- в) с запуском космических кораблей

15. Под давлением власти от Нобелевской премии отказался

- а) М.А. Шолохов
- б) Б.Л. Пастернак
- в) А.И. Солженицын
- г) Л.В. Канторович

16. Смещение Н.С. Хрущева с партийных и государственных постов

- а) обусловлено возникшими экономическими и социальными проблемами в стране
- б) связано с его личными качествами
- в) вызвано просчетами в реализации внешнеполитического курса
- г) все вышеперечисленное

17. Реформа 1965 г. в области промышленного производства в СССР предусматривала

- а) укрепление территориального принципа управления
- б) сочетание централизации руководства с расширением хозяйственной самостоятельности предприятий
- в) рост числа обязательных плановых показателей

18. Реформа 1965 г. в области сельского хозяйства СССР предусматривала

- а) увеличение количества отчетных показателей
- б) усиление материальной заинтересованности работников в росте производства
- в) повышение ставки подоходного налога

19. Экономическими реформами в СССР второй половины 1960-х гг. руководил

- а) А.И. Микоян
- б) П.Е. Шелест
- в) А.Н. Косыгин
- г) А.Н. Шелепин

20. Результат экономической реформы в СССР второй половины 1960-х гг. —

- а) преимущественное развитие легкой промышленности
- б) увеличение производства промышленной и сельскохозяйственной продукции
- в) децентрализация управления экономикой

21. Причина неудачи экономических реформ в СССР второй половины 1960-х гг. –

- а) территориальный принцип управления народным хозяйством
- б) открытое противодействие со стороны широких слоев населения
- в) противоречие между директивной экономикой и расширением самостоятельности трудовых коллективов
- г) противоречие между СССР и западными странами из-за форм и сроков реформ

22. В начале 1970-х гг. СССР и США

- а) заключили договор об ограничении стратегических наступательных вооружений (ОСВ-1)
- б) договорились о ликвидации американских военных баз в Европе
- в) сняли все ограничения в сфере кредитования и торгового оборота
- г) все вышеперечисленное

23. 1970-е гг. в международных отношениях называют периодом

- а) конфронтации
- б) конвергенции
- в) разрядки

24. Понятие «доктрина Брежнева» означало

- а) установление партнерских отношений с НАТО
- б) право на вторжение в союзные страны под предлогом защиты социализма
- в) предоставление восточноевропейским странам полной свободы во внутренней и внешней политике

24. Характерными чертами советской экономики 1970-х–начала 1980-х гг. были (укажите не менее двух ответов)

- а) ослабление директивного начала в управлении экономическими процессами
- б) привлечение иностранного капитала
- в) ориентация на увеличение экспорта природно-сырьевых ресурсов
- г) нарастание кризисных явлений в отраслях народного хозяйства

## **Тема 12. Мир на рубеже XX-XXI вв.**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Глобализация общественно-исторических процессов на рубеже тысячелетий.

2. СССР на пути кардинального реформирования общества – «перестройка»: замыслы, ход, результаты (сер. 1980-х гг. – 1991 г).

3. Развал СССР и его геополитические последствия.

4. Россия и мир в начале XXI в.

5. Результаты становления однополярного мира. Глобальная цивилизация или столкновение цивилизаций?

### Тесты

1. Процесс формирования единого общемирового финансово-информационного пространства на основе новых технологий – \_\_\_\_\_ .

2. Достоинство глобализации –

- а) рост количества и качества продукции на мировых рынках
- б) возрастание масштабов миграции населения
- в) влияние массовой культуры

3. Интеграция в современном мире сопровождается

- а) резким уменьшением разрыва между богатым Севером и бедным Югом
- б) сокращением рисков для мировой экономики
- в) усилением конкурентной борьбы

4. Проявление глобализации в международных отношениях –

- а) жесткий контроль над финансово-экономическими потоками
- б) укрепление национально-государственного суверенитета
- в) распространение западных стандартов

5. Глобальная проблема современности –

- а) этнографическая
- б) демографическая
- в) инвестиционная
- г) диверсификация

6. В начале XXI в. в России

- а) снижен пенсионный возраст
- б) началась административная реформа
- в) принята новая Конституция
- г) все вышеперечисленное

7. В.В. Путин впервые избран президентом России

- а) в 1999 г.
- б) в 2000 г.
- в) в 2001 г.
- г) в 2003 г.

8. Авторы гимна современной России (укажите не менее двух ответов).

- а) Р. Рождественский
- б) С. Михалков
- в) А. Вознесенский
- г) А. Александров

9. В начале XXI в. ведущие позиции в российской экономике занимает

- а) оборонно-промышленный комплекс
- б) малое предпринимательство
- в) добыча природно-сырьевых ресурсов

10. Одно из ведущих мест в современной мировой экономике принадлежит

- а) Сингапуру
- б) Венесуэле
- в) Китаю
- г) Греции

11. Позже других возникла политическая партия

- а) КПРФ
- б) «Единая Россия»
- в) «Яблоко»
- г) ЛДПР

12. Лауреаты Нобелевской премии (укажите не менее двух ответов) –

- а) Е. Евтушенко
- б) А. Абрикосов
- в) В. Гинзбург
- г) В. Пелевин

13. Приоритетные национальные проекты в России в начале XXI в. (укажите не менее двух ответов).

- а) здравоохранение
- б) энергетика
- в) образование
- г) банковское дело

14. Установите последовательность.

- а) избрание Д.А. Медведева президентом России
- б) создание семи федеральных округов в РФ
- в) «монетизация» льгот правительством М.Е. Фрадкова

15. На международные отношения начала XXI в. серьезное влияние оказала (-и)

- а) ситуация в Восточной Европе
- б) северокорейская проблема
- в) террористические акты в США

16. В начале XXI в. западные страны провели военные операции (укажите не менее двух ответов)

- а) в Греции
- б) в Ираке
- в) в Афганистане
- г) в Северной Корее

17. Глава правительства России в 2008–2012 гг.



- а) Д.А. Медведев
- б) М.Е. Фрадков
- в) В.В. Путин
- г) М.М. Касьянов

18. Мировой финансово-экономический кризис начался

- а) в 2007 г.
- б) в 2008 г.
- в) в 2009 г.

19. Современная Россия решает задачу

- а) формирования гражданского общества
- б) преобразования плановой экономики в рыночную
- в) развития этатизма и коммунальных ценностей

20. Россия вступила во Всемирную торговую организацию

- а) в 2009 г.
- б) в 2010 г.
- в) в 2012 г.

21. В начале 2010-х гг. революции и гражданские войны охватили (укажите не менее двух ответов)

- а) ЮАР, Камбоджу
- б) Ливию, Сирию
- в) Таиланд, Сингапур, Малайзию
- г) Тунис, Египет, Йемен

22. Экологическая проблема

- а) проявилась в отдельных странах
- б) имеет глобальный характер
- в) искусственно создана СМИ

## **Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Компенсационный менеджмент»**

### **Раздел 1. Введение в компенсационный менеджмент**

#### **Тема 1. Основные понятия компенсационного менеджмента**

##### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Компенсационный менеджмент как вид управленческой деятельности.
2. Компенсационная система вознаграждений.
3. Некомпенсационная система вознаграждений.

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Охарактеризуйте мотивацию и стимулирование труда как функции управления трудом и персоналом.
2. Что такое компенсационный менеджмент?
3. Какие элементы включает компенсационная программа предприятия?
4. Какие элементы включает компенсационная система?
5. Охарактеризуйте монетарную систему вознаграждения.
6. Охарактеризуйте некомпенсационную систему вознаграждения.
7. Охарактеризуйте немонетарную форму вознаграждения.

#### **Тема 2. Теоретические модели системы компенсации труда**

##### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Теории социального заработка.
2. Теории контролируемых заработков.
3. Теории оправданных заработков.
4. Экономические теории поведения.
5. Организационные экономические теории.

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Назовите основные макроэкономические теории, связанные с вопросами компенсации труда.
2. Охарактеризуйте теории «социального» заработка.
3. Охарактеризуйте теории контролируемых заработков.
4. Охарактеризуйте теории оправданных заработков.
5. Охарактеризуйте экономические теории поведения.
6. Охарактеризуйте организационные экономические теории.
7. Дайте оценку эволюции теоретических воззрений, повлиявших на развитие и становление компенсационного менеджмента.

#### **Тема 3. Компенсационная политика организации**

##### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Понятие и элементы компенсационной политики организации.
2. Классификация видов компенсационной политики организации.
3. Процесс разработки компенсационной политики организации.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Назовите сущность и содержание компенсационной политики организации.
2. Охарактеризуйте элементы компенсационной политики: функции, принципы, цели, задачи и направления компенсационной политики.
3. Приведите стратегические решения компенсационной политики.

### **Анализ практико-ориентированной ситуации (кейс): «Формирование компенсационной политики вновь созданного банка после слияния»**

#### **1. Справка о компании.**

Коммерческий банк ОАО «МСБанк» – один из крупнейших российских коммерческих банков. Основан в результате объединения М-Банка и С-Банка, завершившегося в августе 2009 года. Банк образовался путём присоединения московского М-Банка к новосибирскому С-Банку. Совместно банки получили значительные преимущества от интеграции коммерческой и финансовой деятельности, а также от существенного эффекта экономии на масштабе.

В настоящий момент клиентская база МС-Банка насчитывает около 3 млн. розничных клиентов, более 37 500 клиентов малого и среднего бизнеса и 27 500 корпоративных клиентов. Более 350 подразделений банка работают в 162 городах России. Представительства банка открыты в Лондоне, Пекине, Праге, Алматы. В 2009 году журнал The Banker объявил МС Банк победителем в номинации «Банк года в России».

Однако за столь внушительными объемами бизнеса и громкими титулами у нового банка стоят не столь радужные дела в управлении персоналом и его мотивации.

#### **2. Ситуация**

В настоящее время численность персонала МС-Банка составляет около 15 тысяч человек. В последние годы перед объединением обе слившиеся компании стабильно наращивали объемы операций. Причем С-Банк развивался в основном за счет агрессивной политики слияний и поглощений. За 10 лет банк пережил 3 подобных преобразования. Как правило, после очередного слияния или поглощения проводилось крупномасштабное сокращение численности персонала. После объединения С-Банка и М-Банка его первым генеральным директором стал И.В.Иванов, бывший председатель совета директоров ОАО «С-Банк». Он сформировал новую команду управляющих из топ-менеджеров двух банков. Однако 70% новой команды составили управленцы С-Банка. На пост директора по персоналу также был назначен представитель команды С-Банка, г-н Петров А.В. Такая структура вновь формируемой команды управленцев не усаивала управленцев из бывшего М-Банка, что приводило к конфликтным ситуациям. Процесс объединения двух банков сопровождался значительным сокращением персонала, особенно сильно пострадали сотрудники из бывшего М-Банка. Помимо официального сокращения в связи с новым штатным расписанием, начались массовые увольнения по собственному желанию. Причин было две. Первая состояла в значительно более низком уровне заработной платы и компенсационного пакета по сравнению тем, который был в М-Банке до объединения. Вторая, как указывалось выше, – это конфликты между управленцами двух объединенных банков, что также сопровождалось увольнениями. Управленцы М-Банка, покинувшие вновь созданный банк, после трудоустройства на управленческие должности в других российских банках, стали «перетягивать» своих коллег. Директор по персоналу нового банка, г-н Петров А.В., стал проводить политику управления персоналом и компенсационную политику, которая была свойственна С-Банку, со всеми ее положительными, отрицательными моментами и вытекающими из них последствиями.

### 3. Исследование проблемы.

В управлении персоналом для достижения целей бизнеса С-Банк делал акцент на привлечение, обучение и развитие молодых талантливых специалистов, вчерашних выпускников экономических специальностей ВУЗов. Быстрый карьерный рост, корпоративная культура банка являлись приоритетными направлениями в реализации главной цели в сфере управления персоналом. Что касается оплаты труда, то ее уровень в С-Банке был ниже, чем в других банках на той же территории на 10-30%. Установки руководства банка и его собственников по поводу оплаты труда персонала и приоритетов банка в выборе методов мотивации были озвучены Ивановым И.В., председателем совета директоров С-Банка, в одном из его интервью: «...Людям важна интересная работа, атмосфера, карьерные перспективы.

Поэтому мы не сводим все к оплате труда. Это слишком примитивно. Я бы не хотел, чтобы в банке работали люди, особенно в управлении, которые мотивированы в первую очередь на получение дохода». Следствием неконкурентоспособного уровня заработной платы в банке наблюдалась сильная текучесть кадров, в первую очередь, среди молодых перспективных специалистов, которые, не найдя возможности удовлетворения возрастающих материальных потребностей, покидали банк и трудоустраивались в других организациях на более выгодных, в материальном плане, условиях. Очень часто таких специалистов перекупали. Таким образом, несоответствия между стратегическими целями бизнеса, управлением персоналом и компенсационной стратегией создавали условия для оттока высокопрофессиональных кадров из банка. Банк терял инвестиции, вложенные в таких специалистов, а также потенциальный доход, который он мог бы получить от высококвалифицированного труда.

Заработная плата по ключевым должностям в С-Банке и М-Банке (Сибирский регион)

Должность	Грейды (тарифные разряды)	С-Банк		М-Банк		Средняя заработная плата на рынке труда
		Мин.	Макс.	Мин.	Макс.	
Руководитель дополнительного офиса	10	27 000	70 000	40 000	100 000	80 000
Начальник отдела филиала	9	20 000	46 000	35 000	80 000	45 000
Зав. кассой	8	20 000	45 000	30 000	60 000	40 000
Руководитель группы	7	16 000	38 000	20 000	45 000	30 000
Гл. специалист	6	12 000	27 500	25 000	50 000	25 000
Старший кассир	5	12 000	27 500	15 000	30 000	20 000
Ведущий специалист	4	10 000	22 000	18 000	30 000	18 000
Специалист	3	7 500	17 000	15 000	25 000	15 000
Кассир	3	7 500	17 000	12 000	22 000	12 000
Бухгалтер	3	7 500	17 000	12 000	22 000	15 000
Водитель	2	15 000	36 000	25 000	50 000	30 000
Курьер	1	5 000	7 000	7 000	9 000	7 000

Учитывая, что новая команда управленцев МС-Банка начала проводить компенсационную политику на тех же принципах, которые были в С-Банке, небезынтересным представляются данные исследования компенсационной политики С-Банка. Исследование проводилось в первой половине 2008 года, непосредственно перед началом процедуры слияния.

*Результаты документального исследования*

Все должности С-Банка распределены по пяти уровням с использованием метода ранжирования работ/должностей исходя из их ценности для бизнеса. Ценность должности определялась экспертным путем

с учетом ответственности, самостоятельности и сложности работы, а также уровня квалификации, требуемого для выполнения работы в данной должности и цены ошибки. Должности разнесены по уровням, исходя из соответствия характеристик должности описанию уровней. Для дополнительной дифференциации должностей каждый из пяти уровней поделен на категории. Основной недостаток метода ранжирования, основанный на мнении экспертов, и соответственно структуры базовой заработной платы, сформированной на его основе, заключается в том, что он не дает никакого измерителя для определения относительной ценности заданий. Кроме того, этот метод не обладает гибкостью. В силу своей сущности он не позволяет идентифицировать изменения в содержании работы/должности, которые могут приводить к нарушению принципа справедливости в оплате труда. Не распознает эта система и смещения спроса на рынке труда.

**Распределение должностей ПАО «С-Банк» по уровням и категориям»**

Уровень		Категория	Должность в головном банке	Должность в региональных подразделениях
А	Высший менеджмент	А. 1.	Генеральный директор	
		А. 2.	Первый заместитель генерального директора, заместитель генерального директора	
В	Старший менеджмент	В.1.	Управляющий директор, директор по направлениям	
		В.2.	Главный бухгалтер, заместитель директора направления, директор направления, директор департамента, директор казначейства, руководитель направления	Директор филиала
		В.3.	Заместитель директора департамента, начальник управления, заместитель главного бухгалтера банка, региональный менеджер	Заместитель директора филиала, главный бухгалтер
С	Средний менеджмент	С.1.	Заместитель начальника управления	Начальник управления, заместитель главного бухгалтера филиала, руководитель дополнительного офиса
		С.2.	Начальник отдела, зав. кассой, советник	Заместитель начальника управления, начальник отдела, зав. кассой
		С.3.	Заместитель начальника отдела, руководитель группы, секретарь правления	Руководитель группы, заместитель начальника отдела, советник
Д	Основной персонал	Д.1.	Главный специалист, главный эксперт, главный юристконсульт, главный аудитор	
		Д.2.	Ведущий специалист, ведущий эксперт, ведущий юристконсульт, ведущий аудитор, тренинг-менеджер, ведущий менеджер	
		Д.3.	Специалист, старший кассир, секретарь, юристконсульт, эксперт, администратор, старший инкассатор, менеджер, старший охранник	
		Д.4.	Кассир-операционист, кассир, бухгалтер, механик, инженер, завхоз, заведующий архивом, агент МТС, инкассатор, охранник	
Е	Вспомогательный персонал	Е.1.	Помощник специалиста, делопроизводитель, архивариус, водитель, охранник, техник по зданию, техник, ассистент, кладовщик, энергетик, электрик	
		Е.2.	Курьер, рабочий, дворник, уборщица	

Распределение персонала банка по уровням и категориям является основой для формирования внутренней структуры оплаты труда. В оперативном управлении компенсациями в банке используется две сетки: тарифная сетка и сетка ежемесячной оплаты труда.

*Вторая сетка* помимо оклада включает запрограммированный уровень премии, бонуса, который превратился в неотъемлемую, почти обязательную составляющую заработной платы. Другими словами, смысл системы вознаграждения заключается не в начислении премии в зависимости от выполнения показателей, а в снижении уровня заработной платы, то есть депремировании, как наказания за невыполнение или некачественное выполнение плановых показателей. Сетки окладов и ежемесячной оплаты труда с поправкой на районный коэффициент разработаны для всех региональных подразделений банка. При приеме сотрудника на работу и определении ему уровня заработной платы используют вторую сетку. По сути, акцентирование внимания сотрудника на уровне его заработной платы в момент трудоустройства девальвирует сущность премирования и сводит его возможности, как инструмента мотивации, к нулю. Более того, негативное стимулирование, депремирование, вытесняет положительный эффект премии, радость от того, что твой труд замечен и вознагражден по заслугам. Положительный эффект премии в последующий период проявляется в желании трудиться с большей отдачей. Лишение премии часто воспринимается как несправедливое и отрицательно сказывается на эмоциональном состоянии и трудовой активности работника. Премии для некоторых категорий персонала, результаты труда которых напрямую влияют на достижение стратегических целей бизнеса, ставятся в зависимость от выполнения устанавливаемых показателей.

Затраты на персонал в ПАО «С-Банк» (2016 г.)

	Показатели	Тыс. руб.	Доля, %
1.	Начисленная заработная плата	2 539 348	71,7
2.	Отчисления в социальные фонды (ЕСН)	892 216	25,2
3.	Инвестиции на обучение	29 253	0,8
4.	Специальные выплаты	16 596	0,46
4.1.	Материальная помощь	5 657	0,16
4.2.	Добровольное медицинское страхование	4 812	0,14
4.3.	Ранняя диагностика заболеваний (медосмотры)	4 698	0,13
4.4.	Страхование от несчастных случаев	1 429	0,03
5.	Компенсации релоцированным сотрудникам	3 160	0,09
6.	Корпоративные мероприятия	59 058	1,66
	ВСЕГО	3 539 667	100,00

#### *Результаты социологического исследования*

Для изучения компенсационной политики ОАО «С-Банк» было проведено социологическое исследование. Была разработана анкета для исследования направлений, элементов компенсационной политики и эффективности систем вознаграждений через восприятие их и оценку персоналом. При этом ставилась цель – на основе анализа субъективных оценок определить соответствие компенсационной политики стратегическим целям банка, другими словами, оценить способность систем вознаграждений формировать трудовую мотивацию, ориентированную на выполнение приоритетных задач бизнеса. Задачи исследования структурировались в соответствии с направлениями компенсационной политики: 1) внутренняя структура базовой заработной платы; 2) внешняя конкурентоспособность: уровень заработной платы и структура компенсационного пакета по сравнению с другими банками на данной территории; 3) оценка результатов деятельности персонала и ее использование в компенсационных системах, 4) организация управления компенсационной системой. Задачи исследования были сформулированы следующим образом:

1. Определить, насколько персонал осведомлен о целях и задачах банка, своего структурного подразделения, и его мнение о том, способствует ли компенсационная политика банка достижению стратегических целей бизнеса.

2. Проанализировать, как персонал оценивает уровень заработной платы в банке по сравнению с уровнем в других банках, а также реализацию принципа справедливости при дифференциации заработной платы между различными категориями персонала.

3. Выяснить мнение сотрудников о существующей системе премирования и ее эффективности.

4. Определить, какие выплаты, помимо заработной платы, входят в компенсационный пакет. Определить роль и место составляющих компенсационного пакета в факторах, оказывающих мотивационное воздействие на персонал.

5. Выяснить некоторые организационные аспекты компенсационной политики (в части информированности персонала о политике, ее открытости и понятности).

Социологическое исследование проводилось в июле-августе 2008 года в филиалах и офисах банка, расположенных на территориях Красноярского края, Кемеровской и Новосибирской областей.

Среди опрошенных 66,1% составили специалисты (главные специалисты, ведущие специалисты, специалисты), 23,5% – кассиры (старшие кассиры, кассиры), 10,4% – руководители (начальники дополнительных офисов, начальники отделов и начальники управлений в филиалах банка). Стаж работы в банке до одного года имели 44,7% респондентов, от года до трех лет – 30,7%, от трех до пяти лет – 21,9%; другие периоды стажа – 2,7%. Анализ ответов респондентов на поставленные вопросы позволил сформулировать следующие выводы:

1. Персонал хорошо осведомлен о приоритетах развития банка, своих структурных подразделениях. Сотрудники хорошо знают плановые показатели деятельности, по которым оценивают их труд. В то же время около 70% опрошенных считают, что выполнение этих показателей не зависит или зависит от их усилий частично, то есть существующая система плановых показателей, транслирующая цели и задачи бизнеса, не для всех работников понятна и увязана с их деятельностью и результатами труда.

2. 83% сотрудников недовольны уровнем заработной платы. 53% оценивают ее как несправедливую. Заработная плата у 82,5% от числа опрошенных составляет не более 15 тыс. рублей в месяц. На вопрос: «Какой уровень благосостояния обеспечивают Вам заработная плата и другие выплаты, получаемые в банке?», – 33% респондентов ответили, что им приходится часто занимать деньги у родителей (друзей), чтобы дожить до следующей зарплаты. 60% выбрали ответ «Мне и моей семье хватает только на текущие расходы». И только 6,9% могут позволить провести отпуск в санатории или совершить туристическую поездку. Более половины сотрудников считают, что уровень заработной платы в С-Банке ниже, чем в других банках. Тем не менее, недовольство сотрудников уровнем заработной платы, нивелируется другими стимулами трудовой активности. В числе таких стимулов работники отметили: возможности карьерного роста, повышение квалификации и самосовершенствования, хорошие отношения в коллективе и др. Только 9,1% от числа респондентов выбрали ответ «Работаю в банке, чтобы набраться опыта, а потом уйду туда, где больше платят».

3. В числе факторов, которые должны учитываться при установлении окладов сотрудникам, от 80 и выше процентов респондентов (по разным факторам) назвали такие, как уровень ответственности и связанный с ним риск (доверенный в управление объем бизнеса – 98,2%); профессиональные знания, необходимые для выполнения работы/должности (87,3%); сложность выполняемых операций (83,8%); важность работы/должности для достижения целей банка (80,4%). По мнению большинства опрошенных, в рамках одной должности оклад сотрудника должен корректироваться в зависимости от стажа работы в этой должности (32,5%), в связи с ростом квалификации (31,6%). Обязательна корректировка оклада в связи с инфляцией (29,1%).

4. 80,5% сотрудников, от числа опрошенных, считают, что система премирования в банке неэффективна. Причин такого восприятия системы премирования несколько. Первая – это неэффективность самого подхода руководства банка к организации премирования, что заключается в трансформации системы премирования в систему депремирования. Другими словами, когда работнику изначально устанавливается заработная плата, включающая премию, то она перестает восприниматься как вознаграждение за какие-то показатели эффективности, но ее лишение при невыполнении показателей воспринимается негативно. Вторая причина заключается в слабой организации информированности сотрудников. Только 7,8% сотрудников знают, за что и как начисляется премия; 92,3% опрошенных при выяснении вопросов премирования пользуются неофициальными источниками, более половины сотрудников не знают, плохо знают или не понимают положений по оплате труда, премированию, компенсационным выплатам.

5. Набор компенсационных выплат социального характера, выплат, связанных с развитием персонала, с трудовой деятельностью для большинства сотрудников ограничен рамками трудового законодательства. Что же касается компенсаций, инициированных самим банком, то их выплата распространяется на очень незначительное количество сотрудников, в основном это руководители среднего и высшего уровня управления банка. Исключение составляют компенсации, связанные с корпоративным обучением: 71,9% от числа респондентов охвачены системой корпоративного обучения; 32% респондентов являлись участниками корпоративных мероприятий.

6. Среди наиболее значимых мотивационных факторов сотрудники С-Банка отметили заработную плату и выплаты социального характера (68,7% и 46,1% от числа опрошенных соответственно). Далее следуют: группа факторов, относящихся к психологическому климату в коллективе и корпоративной культуре; факторы условий и содержания работы; возможности карьерного роста и самосовершенствования. Отметим, что во всех филиалах банка проводилась одинаковая компенсационная политика, а теперь на ее принципах строится компенсационная политика вновь созданного банка, МС-Банка. Факторы внешней среды, ее возможности и угрозы в проекции на компенсационную политику банка представлены ниже.

*Основные тенденции развития банковского сектора экономики и отраслевого рынка труда и их влияние на процессы в управлении персоналом и компенсационную политику*

Тенденции развития банковского сектора экономики и отраслевого рынка труда	Влияние на процессы в управлении персоналом и компенсационную политику
<b>Тенденции в докризисный период</b>	
1. Динамичное развитие банковского сектора экономики России, рост активов банков и повышение роли банков в создании ВВП.	Прирост потребности коммерческих банков в персонале на 20-25% ежегодно. Высокие затраты банков на подбор и подготовку персонала.
2. Стремительное развитие потребительского кредитования. Появление большого количества новых банковских услуг, продуктов и продуктовых линеек, частая смена приоритетов.	Изменение потребности банков в специалистах разного профиля. Подстраивание компенсационных политик и систем стимулирования под меняющиеся приоритеты.
3. Недостаточно развитая конкуренция. Высокая рентабельность активов банковского сектора по сравнению с другими секторами экономики	Заработная плата в банковском секторе в среднем в 2,5 раза выше, чем средняя заработная плата по организациям России
4. Присутствие и увеличение количества банков-нерезидентов на рынке банковских услуг	Способствует переносу в российскую банковскую практику менеджмента западных технологий управления персоналом, в том числе и технологий мотивации.
5. Рост конкуренции между российскими банками и банками с иностранной собственностью в капитале.	Побуждает руководство российских банков в борьбе за кадры совершенствовать компенсационную политику и повышать заработную плату.
6. Конкурентоспособность банков все в большей степени зависит от квалификации персонала	Недостаток высококвалифицированных кадров для банковского сектора на рынке труда способствует развитию конкуренции между банками за привлечение персонала. Особенно банки испытывают дефицит в



	управленческих кадрах среднего и высшего уровня. Для привлечения, а порой и переманивания квалифицированных управленцев, банки расширяют и индивидуализируют компенсационные пакеты, повышают заработную плату.
<b>Тенденции, обусловленные кризисом в экономике России</b>	
7. Ускорение процессов концентрации банковского капитала.	Объединения и слияния банков ставят перед руководством банков задачу разработки новых компенсационных политик и систем вознаграждений, распространяемых на весь персонал объединенных банков, и, в частности, создания новой структуры базовой заработной платы.
8. Из-за ухудшения общего состояния экономики в 2014 г. резко возрастает доля некачественных активов в кредитных портфелях банков; это послужило толчком к пересмотру подходов к выстраиванию систем по управлению проблемным долгом.	Повышение спроса на специалистов в областях риск-менеджмента, коллекторской деятельности, усиление юридических служб, повышение уровня оплаты труда специалистов данных направлений.
9. Формирование финансово-промышленных групп, основным звеном которых являются крупнейшие банки и банковские группы.	Перенос технологий менеджмента банка на вошедшие в финансово-промышленные группы предприятия реального сектора экономики. Создание и использование единой компенсационной политики в группе.
10. Ухудшение экономической ситуации в стране ориентирует банки на сокращение расходов, повышение эффективности бизнес-процессов.	Сокращение объема финансовых ресурсов, выделяемых работодателями на компенсационную систему, что приводит к сокращению набора компенсаций, снижению окладов, сокращению премиальных выплат, отмене дополнительных выплат социального характера и т.п. Многие банки перестали компенсировать затраты, связанные с трудовой деятельностью (например, отменили компенсации на аренду жилья специалистам, приглашенным из других городов).
11. Рост предложения на рынке труда специалистов банковской сферы как следствие сокращения персонала банков в период финансового кризиса.	Повышение требований к кандидатам. Уменьшение фиксированной части оклада, сокращение набора дополнительных льгот и компенсаций (ДМС, компенсация питания и пр.).

#### 4. Решение проблемы

Одной из стратегических целей вновь созданного банка является разработка компенсационной политики. Используя вышеприведенную информацию:

1. Сделайте SWOT-анализ компенсационной политики С-Банка.
2. Сформулируйте главную стратегическую цель компенсационной политики вновь созданного банка, функции компенсационной политики и принципы, на которых должна формироваться политика.
3. Определите стратегические задачи по направлениям компенсационной политики (структура заработной платы, конкурентоспособность компенсационной политики, оценка вклада и системы вознаграждений, управление компенсационной политикой).
4. Предложите мероприятия для решения стратегических задач.

## Раздел 2. Организация системы компенсационного менеджмента в организации

### Тема 4. Анализ, описание и оценка заданий (работ)

#### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Программа анализа заданий (работ) для организации.
2. Методика установления ценности заданий.
3. Классификация должностей с целью определения тарифных разрядов.

4. Характеристики основных и вторичных факторов, используемых при оценке заданий.
5. Использование многофакторного регрессионного анализа в оценке должностей.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Раскройте содержание программы анализа заданий (работ) для организации.
2. Рассмотрите методы установления ценности заданий.
3. Раскройте содержание классификации должностей с целью определения тарифных разрядов.
4. Представьте характеристику основных и вторичных факторов, используемых при оценке заданий.

### **Тема 5. Методы формирования базовой части заработной платы**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Базовая заработная плата как основа построения оплаты труда персонала.
2. Оценка сложности работ как основа формирования базовой части заработной платы.
3. Тарифная система: сущность, назначение и основные элементы.
4. Грейдирование как современный метод построения тарифной сетки.
5. Зарубежный и отечественный опыт компаний по формированию систем оплаты труда на основе грейдирования.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Почему базовую часть заработной платы рассматривают в качестве основы построения оплаты персонала?
2. Что является основой для разработки тарифной системы организации? Назовите основные методы оценки работ/должностей и раскройте их сущность.
3. Какие этапы включает оценка работ/должностей на основе балльно-факторного метода?
4. Какой метод используется для разработки отраслевых тарифных сеток рабочих. В чем ограниченность этого метода?
5. Как Вы считаете, почему не работают единые тарифные сетки организаций, в основу построения которых положены отраслевые или бюджетная тарифные сетки?
6. Какие проблемы вызвали необходимость реформирования бюджетной тарифной сетки?
7. Как Вы считаете, почему с переходом к рыночному методом хозяйствования возникла необходимость реформирования тарифных систем в коммерческих организациях?
8. Что такое грейдирование? В чем принципиальное отличие тарифных сеток, построенных на основе грейдирования? Опишите основные этапы грейдирования.
9. Почему грейдирование можно рассматривать как инструмент для управления мотивацией персонала организации?
10. Охарактеризуйте подходы к построению тарифных систем известных консалтинговых зарубежных компаний.

#### **Решение практико-ориентированных задач:**

##### **Задача 1.**

Бригада сварщиков в составе пяти человек выполнила работу по наряду № 1721 от 14 октября стоимостью за весь объем 15000 руб., продолжительность которой составила 4

дня (с 15 по 18 октября). В состав бригады входят трое рабочих 5-го разряда, один рабочий 4-го разряда и неосвобожденный бригадир 6-го разряда. Рабочий 4-го разряда 18 октября на работу не вышел.

Рассчитайте заработную плату каждого рабочего, имея в виду: бригадиру выплачивается 10 % стоимости общего объема работ; продолжительность рабочего дня – 8 ч. Тарифная ставка за час работы рабочего 4-го разряда составляет 99,59 руб., 5-го разряда – 114,45 руб., 6-го разряда – 133,78 руб.

### **Задача 2.**

Организация выдала работнице Зайцевой Е.В. 5 апреля текущего года бес- процентный заем в сумме 50000 руб. по договору № 37 от 4 апреля на 8 мес. наличными де- нежными средствами из кассы. Срок возврата займа по договору установлен 6 декабря с ежемесячным удержанием из заработной платы. Ставка рефинансирования ЦБР на момент выдачи займа – 11 %.

Рассчитайте сумму материальной выгоды работницы, удержите из ее заработной платы налог на доходы физических лиц с полученной материальной выгоды, сделайте бухгалтерские записи по выдаче и возврату сумм займа и НДФЛ.

### **Задача 3.**

Кононов С.П. принят на работу с режимом ненормированного рабочего времени и имеет право на ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск. В соответствии с коллективным договором срок дополнительного отпуска установлен в 10 рабочих дней. В прошлом году Кононов С.П. использовал 16 календарных дней основного отпуска и 4 февраля текущего года обратился с заявлением на имя директора с просьбой выплатить ему денежную компенсацию за неиспользованную часть основного и дополнительного отпусков.

Рассчитайте размер компенсации, которую может выплатить Кононову С.П. организация, если известно, что в коллективном договоре для расчета средней заработной платы для оплаты отпусков установлен период в три месяца: заработная плата за ноябрь прошлого года – 16500 руб., за декабрь – 17400 руб. Премия, выплаченная в декабре по итогам работы за год, – 5000 руб., за январь текущего года – 12700 руб. Расчетный период отработан полностью. Рабочие дни по календарю 6-дневной рабочей недели: в ноябре – 25; в декабре – 27; в январе – 19.

### **Задача 4.**

Кладовщик Гусев Н.К. 22 апреля 2012 г. написал заявление об увольнении по собственному желанию по ст. 80 ТК РФ. Однако реальной причиной увольнения явился факт недостачи готовой продукции на складе на сумму 6740 руб. (по цене продажи), что подтверждено актом инвентаризации и сличительной ведомостью. Очередной отпуск Гусеву Н.К. предоставлялся в соответствии с утвержденным графиком отпусков с 26 июля по 22 августа 2011 г. включительно. Кладовщик работал по графику 5-дневной рабочей недели. Согласно трудовому договору его ежемесячный оклад составлял 15500 руб. Кроме того, за 1 кв. 2012 г. ему начислялась премия в размере 3000 руб. Месяцы, предшествовавшие увольнению, были отработаны полностью. Трудовой договор с работником был расторгнут 23 апреля 2012 г.

Рассчитайте сумму компенсации за неиспользованный отпуск, которую должны выплатить Гусеву Н.К. при увольнении, сумму заработка за апрель, удержите из начисленных вы- плат НДФЛ и выявленную недостачу.

### **Задача 5.**

Специалист 2-й категории Лопухов Г.О. уволен по п. 3 ст. 81 ТК РФ в связи с несоответствием занимаемой должности 7 июля 2012 г. Коллективным договором,

действующим в этой организации, предусмотрен расчетный период для исчисления среднего заработка, кроме оплаты отпускных и выплаты компенсаций за неиспользованный отпуск – 6 месяцев, предшествующих месяцу наступления события. В организации установлена 5-дневная рабочая неделя. В расчетном периоде с января по июнь 2012 г. Лопухову Г.О. начислена заработная плата в сумме 128200 руб., количество рабочих дней по календарю 5-дневной рабочей недели за этот период – 119.

Определите размер выходного пособия, которое организация обязана выплатить специалисту при расторжении договора в связи с несоответствием занимаемой должности.

#### **Задача 6.**

Учетной политикой ОАО «Фламинго» предусмотрено создание резерва на оплату отпусков рабочих основного и вспомогательных производств. Предполагаемая (предельная) сумма расходов на оплату отпусков и соответствующих отчислений на социальные 42 нужды на 2012 г. по сметным расчетам бухгалтерии составила 230000 руб. Планируемая величина расходов на оплату труда этих категорий работников – 3160000 руб. За январь 2012 г. фактически начисленная заработная плата рабочим основного производства составила 164000 руб., рабочим вспомогательных производств – 55300 руб. За 2012 г. рабочим было выплачено 195600 руб. отпускных. Зарботная плата и отчисления на социальное страхование по рабочим основного и вспомогательных производств за 2012 г. составили 2780000 руб.

Определите ежемесячный процент отчислений в резерв на оплату отпусков, отчисления в резерв за январь 2012 г., неизрасходованную сумму резерва на конец года (в целях упрощения задания спишите остаток резерва), сделайте бухгалтерские записи по операциям создания и использования резерва.

#### **Задача 7.**

Рассчитайте размер пособия по временной нетрудоспособности Курицыной Г.А. за период с 9 по 20 марта 2013 г., если известно, что в сентябре предшествующего года она уже находилась на больничном 7 календарных дней, а в декабре была направлена в командировку на 5 дней. Сумма выплат по пособию за прошлый год – 13466 руб., за время командировки – 12110 руб. К моменту наступления нетрудоспособности работница имеет непрерывный стаж работы 7 лет и 9 мес.

Определите сумму выплат по предъявленному пособию за счет средств работодателя и фонда социального страхования. Начисленные за расчетный период суммы выплат в пользу Курицыной Г.А. составили 161490 руб. Период отработан полностью.

#### **Задача 8.**

Программист Климов Н.С. принят в организацию на работу 11 января 2013 г. с оплатой труда по повременной системе и 5-дневной рабочей неделей. Ему установлен оклад в размере 17500 руб. в месяц. 20 января Климов Н.С. заболел, и его нетрудоспособность продлилась до 25 февраля. По данным трудовой книжки до поступления в эту организацию Климов Н.С. работал в другой организации в течение 9 лет и 4 мес. и уволился по собственному желанию 31 декабря 2012 г.

Рассчитайте размер пособия по временной нетрудоспособности Климова Н.С. за январь и февраль 2013 г.

### **Тема 6. Программы краткосрочного стимулирования персонала**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Понятие, цели и задачи краткосрочных стимулов.
2. Краткосрочные программы материального стимулирования работников.
3. Премияльная система.

4. Формы коллективного премирования.
5. Экономическое обоснование премиальной системы.
6. Практика применения системы депремирования.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие, цели и задачи краткосрочных стимулов. Краткосрочные программы материального стимулирования работников.
2. Премиальная система: понятие, элементы, показатели, условия и виды.
3. Нормативно-методические основы премирования персонала. Индивидуальное, групповое и коллективное премирование.
4. Экономическое обоснование премиальной системы.

### **Тема 7. Программы долгосрочного стимулирования персонала**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Сущность, цели, задачи и условия эффективности программ долгосрочного стимулирования.
2. Характеристика распространенных программ долгосрочного стимулирования и особенности их применения в различных странах и отраслях.
3. Системы участия персонала в деятельности организации.
4. Программы участия в прибыли и в капитале.
5. Система социального пакета.
6. Различные программы пенсионных выплат и планы медицинской помощи.
7. Разработка и польза гибких программ предоставления благ.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем заключается суть и роль компенсаций долгосрочного характера?
2. Назовите виды и охарактеризуйте компенсации долгосрочного характера.
3. Какие системы участия персонала в прибыли компании выделяют?
4. В чем суть премиальных систем, по которым работники получают акции компании? Как «работают» эти системы?
5. Охарактеризуйте планы сбережения и накопления.
6. В чем суть систем стимулирования, построенных на опционных планах?

#### **Решение практико-ориентированных задач:**

#### **Определение размера премий по системам «Скэнлона», «Раккера» и «Импрошейр»**

##### **Задача 1.**

Основными и вспомогательными рабочими предприятия отработано 72 тыс. человеко-часов и изготовлено 1200 единиц продукции при нормативной трудоемкости единицы 40 н.-ч. и БКП, равном 1,8. Определить размер премии (в %) по системе "Импрошейр".

##### **Задача 2.**

Объем реализации продукции и расход средств на заработную плату в базисном году составили соответственно 50 млн. руб. и 14 млн. руб. В отчетном году объем реализации продукции составил 57,5 млн. руб., а фактический расход средств на оплату труда - 14,8 млрд. руб. (в т.ч. партисипативный фонд зарплаты составил 12,5 млн. руб.). Определить размер премии (в %) по системе Скэнлона.

### **Задача 3.**

Основными и вспомогательными рабочими предприятия отработано 72 тыс. человеко-часов и изготовлено 1000 единиц продукции при нормативной трудоемкости единицы 60 н.-ч. и БКП, равном 1,5. Определить размер премии (в %) по системе "Импрошейр".

### **Задача 4.**

Объем реализации продукции и расход средств на заработную плату в базисном году составили соответственно 60 млн. руб. и 16,8 млн. руб. В отчетном году объем реализации продукции составил 69 млн. руб., а фактический расход средств на оплату труда -17,62 млн. руб. (в т.ч. партисипативный фонд зарплаты составил 15 млн. руб.). Определить размер премии (в %) по системе Скэнлона.

### **Задача 5.**

Объем условно-чистой продукции и фактически израсходованный фонд заработной платы составили в отчетном году соответственно 20 млн. руб. и 9 млн. руб. (в т. ч. партисипативный фонд зарплаты составил 8 млн. руб.). Определить размер премии (в %) по системе Раккера, при условии, что "норма Раккера" составляет 0,55.

### **Задача 6.**

Определить сумму премии за экономию материальных ресурсов (цветных металлов на условную деталь), если по нормативу отходы при обработке одного изделия составляют 1,3 кг, а фактически они снижены до 0,9 кг. Объем производства – 10 тыс. условных деталей, цена 1 кг металла – 37 руб. Экономия достигнута на 60% за счёт усилий рабочих и на 40% - за счёт изменения технологии.

### **Задача 7.**

Основными и вспомогательными рабочими предприятия отработано 80 тыс. человеко-часов и изготовлено 1500 единиц продукции при нормативной трудоемкости единицы 38 н.-ч. и БКП, равном 1,6. Определить размер премии (в %) по системе "Импрошейр".

### **Задача 8.**

Объем условно-чистой продукции и фактически израсходованный фонд заработной платы составили в отчетном году соответственно 25 млн. руб. и 11,2 млн. руб. (в т. ч. партисипативный фонд зарплаты составил 10 млн. руб.). Определить размер премии (%) по системе Раккера, при условии, что "норма Раккера" составляет 0,52.

## **Экономическое обоснование и оценка эффективности систем премирования**

### **Задача 1.**

Рассчитать процент премии за 1% перевыполнения плана по выпуску продукции, если плановый объем реализации продукции равняется 12500 тыс. руб., прибыль в стоимости продукции составляет 8%, удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости – 16%, фонд заработной платы премируемых рабочих – 920 тыс. руб., доля экономии от снижения себестоимости, используемая на премирование, - 70%.

### **Задача 2.**

Плановый объем выпуска продукции – 17200 тыс. руб.; плановый уровень рентабельности (отношение прибыли к себестоимости продукции) – 12%; удельный вес условно-постоянных расходов в плановой себестоимости продукции – 29%. Определить абсолютную и относительную эффективность системы премирования работников за сверхплановый выпуск продукции, рассчитать коэффициент использования экономии, средний фактический размер премии и размер премии за каждый процент увеличения

выпуска продукции по сравнению с планом (в процентах к заработной плате), если известно, что план по выпуску продукции перевыполнен на 7%, общая сумма выплаченной премии составила 340,75 тыс. руб., а фактический фонд заработной платы премируемых работников – 3839,29 тыс. руб.

### **Задача 3.**

Плановый норматив технологического брака составляет 2,5%. В отчётном периоде благодаря усилиям рабочих, от которых на 75% зависит сокращение брака, он снижен до 1,5%. Определить экономически обоснованный размер премии за каждый процент сокращения брака, если тарифный фонд заработной платы премируемых рабочих – 390 тыс. руб., выполнение норм выработки – 118%, плановый объём выпуска продукции – 1800 тыс. руб. Брак неисправим и создаёт убыток, пропорциональный стоимости бракованной продукции.

### **Задача 4.**

Определить сумму премии за экономию материальных ресурсов (цветных металлов на условную деталь), если по нормативу отходы при обработке одного изделия составляют 1,3 кг, а фактически они снижены до 0,9 кг. Объём производства – 10 тыс. условных деталей, цена 1 кг металла – 37 руб. Экономия достигнута на 60% за счёт усилий рабочих и на 40% - за счёт изменения технологии

### **Задача 5.**

Плановая себестоимость планируемого выпуска продукции составляет 5000 тыс. руб., в том числе условно постоянные расходы – 2000 тыс. руб. (40%), фонд заработной платы рабочих-сдельщиков – 1500 тыс. руб. (30%), фонд заработной платы рабочих-повременщиков – 300 тыс. руб. Коэффициент использования экономии на условно-постоянных расходах принят равным 80% (0,8). Требуется определить максимальный размер премии за каждый процент увеличения выпуска продукции, при условии, что плановый выпуск продукции будет увеличен на 5%

## **Тема 8. Оплата труда руководящего состава компании**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Значимость труда топ-менеджеров в успешной реализации стратегии развития организации.
2. Состав компенсационного пакета руководителя.
3. Характеристика элементов компенсационного пакета.
4. Особенности оплаты и стимулирования труда руководителей среднего уровня.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как Вы полагаете, какие экономические теории являются методологической основой формирования компенсационной политики по отношению к топ-менеджерам?
2. Охарактеризуйте состав компенсационного пакета топ-менеджера коммерческой организации.
3. Приведите примеры наиболее успешных топ-менеджеров и размера их компенсационных пакетов.
4. Как вы считаете, почему долгосрочные системы стимулирования оказывают значительное воздействие на формирование трудовой мотивации топ-менеджеров, адекватной интересам и целям собственников бизнеса?
5. Охарактеризуйте долгосрочные системы компенсаций, используемые для мотивации топ-менеджеров.

6. Какие подходы используются в современной практике для оплаты и стимулирования труда руководителей среднего звена?

#### **Аналитическая работа:**

Презентация результатов аналитического исследования оплаты труда руководящего состава известных отечественных и зарубежных компаний.

### **Тема 9. Моральное стимулирование труда в организации**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Сущность и основные направления морального стимулирования труда в организации.
2. Информирование как метод морального стимулирования труда в организации.
3. Организация корпоративных мероприятий как метод морального стимулирования труда в организации.
4. Официальное признание заслуг как метод морального стимулирования труда в организации.
5. Регулирование взаимоотношений как метод морального стимулирования труда в организации.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Востребованы ли системы морального стимулирования в современных компаниях?
2. Каким образом моральное стимулирование влияет на лояльность работников и их удовлетворение трудом?
3. Назовите и охарактеризуйте основные направления морального стимулирования.
4. Раскройте сущность и определите основные направления морального стимулирования труда?
5. Охарактеризуйте информирование как метод морального стимулирования труда в организации.
6. Какова цель организации корпоративных мероприятий как метода морального стимулирования труда в организации?
7. Определите роль официального признания заслуг как метода морального стимулирования труда в организации?
8. В чем суть регулирования взаимоотношений как метода морального стимулирования труда в организации?

#### **Деловая игра «Социально-психологический климат в коллективе»**

Цель деловой игры – закрепление теоретических знаний и отработка практических приемов анализа социально-психологических отношений в трудовом коллективе (Приложения 1–8).

#### **Порядок проведения деловой игры**

1. Введение в игру. Преподаватель совместно со студентами уточняет содержание понятия «трудовой коллектив», характеризует факторы, определяющие жизнеспособность коллектива, методы анализа социально-психологических отношений.
2. Разделение группы на две команды и распределение преподавателем ролей внутри команд, определение общих задач команд.
3. Изучение участниками игры ситуаций, приведенных на социограммах (рис. 1 и 2).
4. Обсуждение ситуаций в командах, выработка группового мнения, позиций отдельных экспертов.



5. Игровой процесс. Участники команд анализируют социально-психологические отношения в рассматриваемых коллективах, предлагают меры их совершенствования (анализ выполняется на основе изучения социограмм, включая расчеты показателей, характеризующих социально-психологические отношения в трудовых коллективах: коэффициенты сплоченности – в бригадах и на участке, положительный статус бригадиров, мастеров, отдельных рабочих).

6. Подведение итогов игры. Преподаватель анализирует позиции команд и экспертов, оценивает исполнителей ролей, обосновывает оптимальный вариант или возможные варианты решения ситуационной задачи.

7. Общая дискуссия в учебной группе.

### Производственная ситуация

Характер взаимоотношений внутри двух трудовых коллективов показан на социограммах (см. рисунки). Каждый коллектив состоит из двух строительных бригад. Бригада 1 и бригада 2 в каждом коллективе связаны единым технологическим процессом возведения одного строительного объекта.

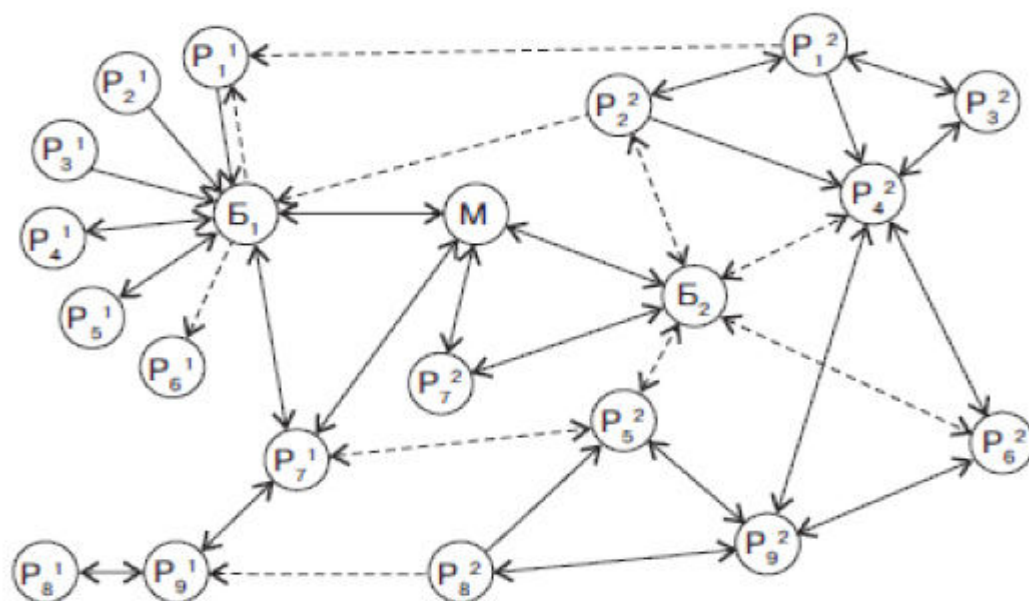


Рис. 1. Социограмма трудового коллектива А

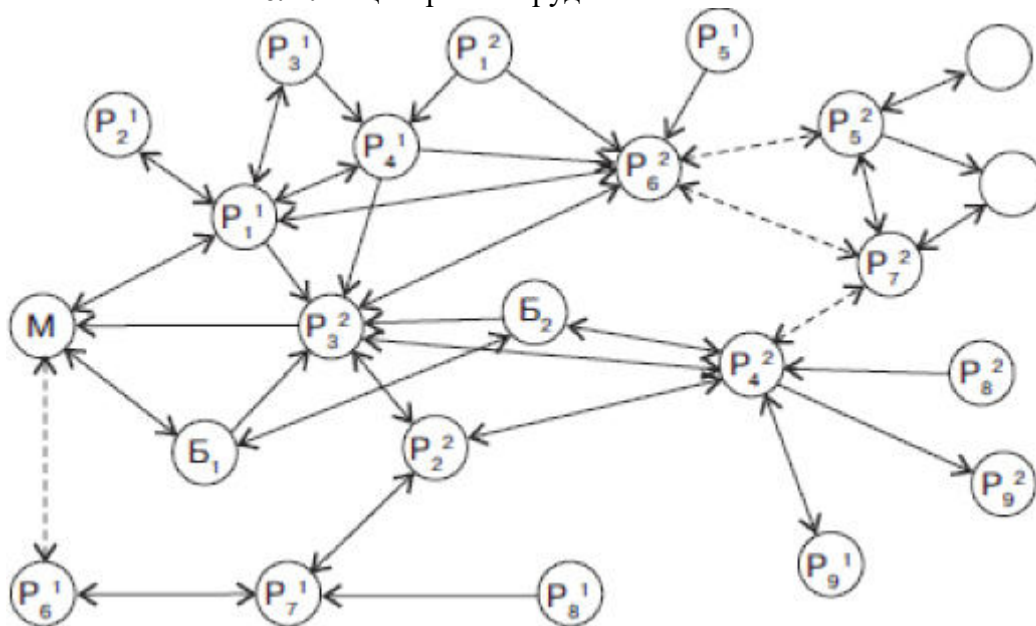


Рис. 2. Социограмма трудового коллектива Б

М – мастер участка;  
Б1 – бригадир первой бригады;  
Б2 – бригадир второй бригады;  
 $P_1^1 - P_1^9$  – рабочие первой бригады;  
 $P_2^1 - P_2^9$  – рабочие второй бригады;  
→ – положительная реакция (симпатия, дружба, уважение) на человека;  
↔ – взаимные положительные реакции;  
-> – негативная реакция (неприязнь, антипатия, неуважение);  
<-> – взаимная негативная реакция;  
О – лицо, постороннее по отношению к производственному коллективу Б.

### **Участники деловой игры**

Участники деловой игры делятся на две команды. Каждая команда выбирает руководителя (капитана). Другие члены команд выполняют функции экспертов, анализирующих различные стороны взаимоотношений рассматриваемых трудовых коллективов на участках А и Б.

Участники команд могут распределиться по ролям следующим образом:

1. Руководитель команды (капитан).
- Группа экспертов участка А:
2. Руководитель группы.
  3. Эксперт по бригаде 1.
  4. Эксперт по бригаде 2.
  5. Эксперт по бригадам и мастеру (формальным лидерам).
  6. Эксперт по неформальным лидерам.
- Группа экспертов участка Б:
7. Руководитель группы.
  8. Эксперт по бригаде 1.
  9. Эксперт по бригаде 2.
  10. Эксперт по бригадам и мастеру (формальным лидерам).
  11. Эксперт по неформальным лидерам.

### **Постановка задач участникам деловой игры**

1. Проанализировать социограммы коллективов участков А и Б и сделать выводы:
  - а) о психологическом климате в коллективе и степени авторитета формальных лидеров (мастеров и бригадиров);
  - б) о взаимоотношениях между бригадами и внутри каждой из них с точки зрения возможности достижения коллективных целей;
2. Построить социометрические матрицы, определить коэффициенты сплоченности для бригад и участков, прокомментировать их.
3. Выявить неформальных лидеров, определить для них коэффициенты престижности (положительный статус индивида).
4. Выработать рекомендации, которые позволили бы устранить найденные отрицательные явления и способствовали бы установлению более гармоничных отношений в рассматриваемых трудовых коллективах.

### **Подготовка к игре**

Для облегчения и углубления анализа на основе социограмм эксперты должны построить социометрические матрицы бригад и участников, рассчитать коэффициенты сплоченности коллективов, определить коэффициенты престижности (положительный статус индивида) для формальных лидеров – мастеров и бригадиров, а также для

неформальных лидеров. Подготовка к игре предусматривает также разделение группы на две команды, назначение руководителей (капитанов) команд, распределение ролей внутри команд, определение правил и порядка проведения игры, а также подведения ее итогов.

### **Правила игры**

Обоснованность, оригинальность, глубина, нестандартность доводов и предложений участников игры оцениваются преподавателем (от 2 до 5 баллов). Побеждает та команда, а также группа экспертов или эксперты в отдельности, которые наберут наибольшее количество баллов.

## Социально-психологические отношения в первичном трудовом коллективе

Для изучения психологического климата и сплоченности первичного производственного коллектива (бригады), а также для разработки основных мероприятий по усилению влияния первичных коллективов на эффективность труда используются методы социометрии, полярных профилей и групповых оценок.

Эти методы позволяют:

- 1) описать общую социально-психологическую обстановку в исследуемом коллективе;
- 2) проанализировать характер взаимосвязей членов коллектива, выявить наличие неформальных лидеров;
- 3) дать характеристику стиля отношений в производственной группе как по горизонтали, так и по вертикали (между рядовыми рабочими и бригадиром, мастером);
- 4) проанализировать деятельность бригадира, мастера с точки зрения социально-психологической эффективности и составить соответствующие рекомендации.

Применение социометрии основано на принципах опроса. Членов группы спрашивают, с кем бы им более всего хотелось работать вместе, отдыхать, участвовать в той или иной деятельности. *Наиболее важными для рабочих коллективов являются контакты, возникающие на основе совместного решения трудовых задач.* Деловые контакты затрагивают сферу официальных взаимоотношений и регулируются официально установленными нормами, правилами, положениями и инструкциями. Критерии, сформулированные для изучения деловых взаимоотношений, называются *производственными*. Примером такого критерия может служить вопрос «С кем из членов вашего коллектива вы хотели бы совместно работать?» («С кем бы вы не хотели совместно работать?»).

В каждом конкретном случае выбор критериев и их формулировка должны определяться задачами исследования и спецификой группы: возрастом участников, их составом, профессиями, характером деятельности. Целесообразно применять не более 7–8 критериев. Критерии заносятся в специальную социометрическую карточку.

Приведем пример заполнения социометрической карточки.

### Социометрическая карточка

С целью исследования социально-психологических условий в вашем коллективе просим заполнить данную карточку. Если вы затрудняетесь или не желаете дать прямые ответы, воспользуйтесь шифром: дайте свои ответы, проставив порядковые номера, соответствующие фамилиям выбранных вами кандидатов, руководствуясь прилагаемым списком.

№ пп.	Вопросы-критерии	Ответы (№ фамилий выбранных кандидатов)
1	С кем бы вы более всего хотели совместно работать в одной бригаде?	
2	С кем бы вы более всего не хотели работать в одной бригаде?	
3	И др.	

Число фамилий по каждому критерию и вопросу можно ограничивать или не ограничивать. Социометрия с ограничением выбора обычно используется в значительных по объему группах – от 15 до 50 человек, а также в межгрупповых опросах. При этом величина ограничения должна позволить выбрать не менее 20–30 % фамилий работников. Так, для группы численностью 25 человек это ограничение должно составлять не менее пяти. Если вводится ограничение, то это оговаривается в инструкции по заполнению социометрических карточек.

Социометрический опрос можно проводить фронтально, когда все испытуемые заполняют карточки одновременно (на рабочем месте или в красном уголке и пр.), или индивидуально, когда каждый испытуемый заполняет карточку в удобной для него обстановке. Однако в любом случае заполнение карточки должно быть строго самостоятельным, исключающим подсказки со стороны. Целесообразно поручать социометрический опрос специалисту.

Обработка данных социометрического опроса проводится по каждому критерию в отдельности. В качестве примера приведем таблицу (социоматрицу) по критерию «С кем вы более всего хотели бы работать?» (опрос произведен в группе из шести человек. Социометрия без ограничения выборов). Число полученных выборов – степень и характер развития потребности в общении с членами группы.

**Социометрическая таблица**

№ пп.	Кто выбирает	Номер выбираемого						Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	+	–	Всего
1	А	х	0	+	0	+	0	2	0	2
2	В	–	х	0	–	+	–	1	3	4
3	П	+	0	х	0	+	0	2	0	2
4	С	0	–	0	х	+	0	1	1	2
5	Т	+	+	0	0	х	0	2	0	2
6	Х	0	0	0	0	0	х	0	0	0
Число полученных выборов		+	2	1	1	0	4	0	8	
		–	1	1	0	1	0	1	4	
Всего:			3	2	1	1	4	1		12

*Условные обозначения:*

+ – положительный статус;

– отрицательный статус;

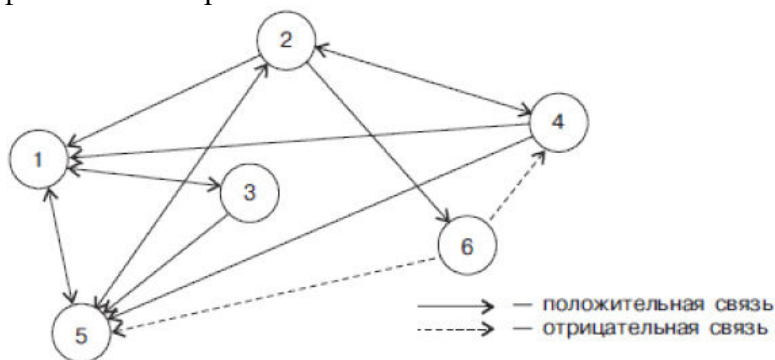
0 – нулевой выбор (безразличие)

В приведенной таблице наибольшей личной притягательностью обладает № 5 – это «неформальный» лидер по критерию совместной работы; нулевой притягательностью обладает № 6 – «изолированный».

### Графический метод

Большие возможности для анализа внутриколлективной структуры представляет графический метод. Графическое изображение связей коллектива, устанавливаемых на основе выбора, называется социограммой (см. рисунок).

Социограмма строится по результатам опроса, занесенным в социоматрицу, и является ее наглядным графическим изображением.



**Социограмма группы**

### Социометрические индексы

Положительный статус  $i$ -го индивида:

$$Pi = +B / N - 1.$$

Отрицательный статус  $i$ -го индивида:

$$Oi = -B / N - 1.$$

Коэффициент сплоченности группы:

$$K_{\text{спл}} = +B / K = +B [N(N - 1)],$$

где  $N$  – общее количество людей в группе;

$+B$  – количество положительных выборов;

$-B$  – количество отрицательных выборов;

$K$  – общее количество взаимосвязей в группе.

### Метод полярных профилей

Применяется с целью изучения оценок, которые дают сотрудники друг другу при совместной работе в коллективе. По характеру этих оценок можно судить о деловых и психологических свойствах руководителей и подчиненных. Одного и того же человека в разных группах могут оценивать по-разному. Исследованиями доказано, что чем выше оценивают работники друг друга и своих руководителей и чем больше индивидуальные оценки совпадают с групповой, тем выше морально-психологическое единство группы. Оценки могут быть использованы с целью психологической проверки деловых и психологических качеств членов коллектива.

Процедура оценки состоит в заполнении специальной карточки, вариант которой приводится ниже.

Уважаемый коллега \_\_\_\_\_

Оцените у коллеги \_\_\_\_\_ развитие нижеследующих качеств (знаком ×):

Качества	Оценки					Полярные качества
	5	4	3	2	1	
Деловой						Неделовой
Трудолюбивый						Ленивый
Волевой						Безвольный
Технически грамотный						Технически неграмотный
Общительный						Необщительный
И т.д.						И т.д.

Баллами от 5 до 1 оценивается степень проявления качества. Например, при оценке деловитости: 5 – означает очень деловой; 4 – деловой; 3 – средняя оценка; 2 – неделовой; 1 – совершенно неделовой.

Когда опросные листы собраны, необходимо составить матрицу по каждому качеству либо по группе качеств (деловые, волевые и т. д.), затем подсчитать средние баллы для групповой оценки каждого члена группы и, наоборот, – оценки каждого члена, данные остальным. Возможно введение самооценки.

Образец заполнения матрицы приводится ниже. Средняя оценка вычисляется по формуле

$$M = \Sigma m / n,$$

где  $\Sigma m$  – сумма оценок;  $n$  – число оценок.

На основе средних оценок можно наглядно представить мнение коллектива о каждом его члене и мнение каждого о коллективе.

Качества: деловой – неделовой...

Пример

Кого оценивают	1	2	3	4	Сумма баллов	Средняя оценка группы личностью
Кто оценивает	А	Б	И	П		
1. А	—	4	3	3	10	3,3
2. Б	4	—	3	3	10	3,3
3. И	4	5	—	2	11	3,6
4. П	4	5	4	—	13	4,3
Сумма баллов	12	14	10	8		
Средняя оценка личности группой	4,0	4,6	3,3	2,6		

### Метод групповых оценок

Служит для получения показателей уровня развития отдельных качеств личности или производственной группы. Метод обладает рядом достоинств:

1) позволяет увидеть производственную группу «изнутри» глазами членов этой группы;

2) при большом количестве оценок (свыше 20), полученных от членов группы, возможные случайности отдельных ответов стираются и в суммарных оценках проявляется определенная закономерность; математическая обработка оценок позволяет установить в достаточной степени достоверные и объективные сведения;

3) позволяет получить сравнимые данные, выраженные в единой системе коэффициентов, а также сравнивать разнородные и разновеликие производственные группы.

Для применения метода групповых оценок необходимо разработать в анкетах оценочные вопросы.

Приведем пример.

Оцените по пятибалльной системе, в какой степени развиты у членов вашей бригады перечисленные ниже качества:

Качества	Оценки					
	5	4	3	2	1	0
Сплоченность						
Взаимная требовательность						
Взаимоуважение						
Любовь к специальности						
И т.д.						

Условные обозначения:

5 – развито очень сильно;

4 – развито сильно;

3 – развито средне;

2 – развито слабо;

1 – развито очень слабо;

0 – отсутствует.

После заполнения анкеты всеми членами группы общегрупповая оценка отдельного качества определяется по формуле

$$Q = \Sigma V / \Sigma V_t = \Sigma V / V_{tn},$$

где  $Q$  – индекс групповой оценки качества;

$V$  – оценка в баллах отдельного ответа по данному вопросу;



$\Sigma V$  – сумма баллов, полученная по данному вопросу в группе в целом;  
 $n$  – число ответивших на данный вопрос членов группы;  
 $V_t$  – максимальный балл данной оценочной шкалы;  
 $\Sigma V_t$  – максимальное (идеальное) для данной группы количество баллов, принимаемое за единицу.

Индекс  $Q$  выражается в долях единицы с точностью до 0,01. Естественно, что рекомендуемые приемы анализа могут служить лишь одним из многих подходов и критериев объективности выбора (назначения) руководителей низового звена (бригады).

## Приложение 2

### Матрица распределения ролей участников и подведения итогов деловой игры

№ пп.	Наименование ролей в деловой игре	Первая команда		Вторая команда	
		Ф.,и.,о. студента	Оценка	Ф.,и.,о. студента	Оценка
1	Капитан				
	Группа экспертов участка А				
2	Руководитель группы				
3	Эксперт по бригаде 1				
4	Эксперт по бригаде 2				
5	Эксперт по бригадирам и мастеру				
6	Эксперт по неформальным лидерам				
	Группа экспертов участка Б				
7	Руководитель группы				
8	Эксперт по бригаде 1				
9	Эксперт по бригаде 2				
10	Эксперт по бригадирам				
11	Эксперт по неформальным лидерам				
Итоговые оценки команде:					



[illegible]



### Социометрические таблицы бригад участка А

#### Социоматрица первой бригады

[illegible]

### Социоматрица второй бригады

[illegible]

### Социометрические таблицы бригад участка Б

#### *Социоматрица первой бригады*

[illegible]

### Социоматрица второй бригады

[illegible]

**Матрица показателей социально-психологических отношений на участке А**

№ п/п	Объект, для которого рассчитывают показатели	Показатели социально-психологических отношений				
		коэффициент сплоченности, $K_c$	положительный статус индивида на участке, $P_c(Y)$	положительный статус индивида в бригаде, $P_c(J)$	отрицательный статус индивида на участке, $O_c(Y)$	отрицательный статус индивида в бригаде, $O_c(J)$
1	Участок А		X	X	X	X
2	Бригада 1		X	X	X	X
3	Бригадир 1	X				
4	1-й рабочий	X				
5	2-й рабочий	X				
6	3-й рабочий	X				
7	4-й рабочий	X				
8	5-й рабочий	X				
9	6-й рабочий	X				
10	7-й рабочий	X				
11	8-й рабочий	X				
12	9-й рабочий	X				
13	Бригада 2		X	X	X	X
14	Бригадир 2		X	X	X	X
15	1-й рабочий	X				
16	2-й рабочий	X				
17	3-й рабочий	X				
18	4-й рабочий	X				
19	5-й рабочий	X				
20	6-й рабочий	X				
21	7-й рабочий	X				
22	8-й рабочий	X				
23	9-й рабочий	X				
24	Мастер	X				

**Матрица показателей социально-психологических отношений на участке Б**

№ п/п	Объект, для которого рассчитывают показатели	Показатели социально-психологических отношений				
		коэффициент сплоченности, $K_c$	положительный статус индивида на участке, $P_c(Y)$	положительный статус индивида в бригаде, $P_c(J)$	отрицательный статус индивида на участке, $O_c(Y)$	отрицательный статус индивида в бригаде, $O_c(J)$
1	Участок А		X	X	X	X
2	Бригада 1		X	X	X	X
3	Бригадир 1	X				
4	1-й рабочий	X				
5	2-й рабочий	X				
6	3-й рабочий	X				
7	4-й рабочий	X				
8	5-й рабочий	X				
9	6-й рабочий	X				
10	7-й рабочий	X				
11	8-й рабочий	X				
12	9-й рабочий	X				
13	Бригада 2		X	X	X	X
14	Бригадир 2		X	X	X	X
15	1-й рабочий	X				
16	2-й рабочий	X				
17	3-й рабочий	X				
18	4-й рабочий	X				
19	5-й рабочий	X				
20	6-й рабочий	X				
21	7-й рабочий	X				
22	8-й рабочий	X				
23	9-й рабочий	X				
24	Мастер	X				

**Тема 10. Оценка эффективности труда в системе материального стимулирования****Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Сущность и основные направления морального стимулирования труда в организации.
2. Информирование как метод морального стимулирования труда в организации.
3. Организация корпоративных мероприятий как метод морального стимулирования труда в организации.
4. Официальное признание заслуг как метод морального стимулирования труда в организации.
5. Регулирование взаимоотношений как метод морального стимулирования труда в организации.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Назовите критерии оценки эффективности трудовой деятельности.
2. В чем сущность Сбалансированной системы показателей?
3. Охарактеризуйте методики оценки трудового вклада и их эффективность.
4. Балльная оценка эффективности труда.
5. Назовите принципиальные положения балльного метода оценки эффективности труда.
6. Для чего вводятся математические модели стимулирования показателей?
7. Что показывает значение комплексного показателя эффективности в размере 100 баллов?

8. Назовите три группы критериальных показателей эффективности труда?
9. Для чего нужны и как определяются весовые коэффициенты?
10. Назовите главные возможности (преимущества) метода БОЭРО для оценки эффективности организации.
11. Как отбирается перечень показателей по методике КОУТ?
12. Как сделать распределение премии по методике КОУТ?
13. В чем сущность и значение Performance management?
14. Охарактеризуйте сбалансированную систему показателей как инструмент стимулирования сотрудников на выполнение стратегических целей.
15. В чем сущность методики оценки трудового вклада?
16. Что такое КВТ? Из каких элементов состоят их численные значения?
17. Каков механизм определения КВТ?
18. Какие нужны исходные данные для модели распределения премии по КВТ?
19. Какой механизм распределения премии (по окладам или КВТ) более демократичен?

## **Тема 11. Управление системой компенсационного менеджмента**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Государственные и юридические аспекты проблемы компенсации.
2. Формирование мотивирующей организационной среды.
3. Разработка положения об оплате труда.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какова роль государства в решении проблем компенсации?
2. В чем заключается диагностика мотивационной среды компании?
3. Охарактеризуйте процедуру разработки положения об оплате труда.
4. Перечислите государственные и юридические аспекты проблемы компенсаций.
5. Охарактеризуйте процесс формирования мотивирующей организационной структуры.
6. В чем заключается роль разработки положения об оплате труда в системе компенсационного менеджмента?
7. Назовите основные разделы положения об оплате труда.
8. Какие исходные данные нужны для разработки положения об оплате труда?

### **Промежуточное тестирование:**

1. В компенсационную систему вознаграждений не входит:
  - 1) отсроченный доход;
  - 2) плата за нерабочее время;
  - 3) плата при нетрудоспособности;
  - 4) предоставление достаточных ресурсов для выполнения порученных заданий.
2. Некомпенсационная система вознаграждений не может включать в себя:
  - 1) заботу об интеллектуальном росте и эмоциональном совершенствовании;
  - 2) отсроченный доход;
  - 3) поощрение конструктивных социальных взаимосвязей с коллегами по работе;
  - 4) предложение поддерживающего лидерства и менеджмента.
3. Наименьшим влиянием на уровень оплаты труда в современных условиях обладают:
  - 1) организационные экономические теории;

- 2) теории «социальных» заработков;
- 3) теории контролируемых заработков;
- 4) экономические теории поведения.

4. Наибольшим влиянием на уровень оплаты труда в современных условиях обладают:

- 1) организационные экономические теории;
- 2) теории контролируемых заработков;
- 3) теории оправданных заработков;
- 4) экономические теории поведения.

5. Вид компенсационной политики организации, выделяемый по признаку соответствия бизнес-стратегии, для которого характерно согласование всех направлений стратегических решений компенсационной политики со стратегией организации:

- 1) автономная;
- 2) гибкая;
- 3) коррелятивная;
- 4) содейательностная.

6. Вид компенсационной политики организации, выделяемый по признаку философии менеджмента персонала, который базируется на философии типа человека «У» модели МакГрегора:

- 1) автономная;
- 2) агрессивная;
- 3) гибкая;
- 4) интегрированная.

7. Комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения:

- 1) денежные выплаты;
- 2) материальное стимулирование;
- 3) мотивация;
- 4) оплата труда.

8. Совокупность элементов заработной платы, которая независима от объема работы и стабильна во времени:

- 1) премия;
- 2) доплаты;
- 3) постоянная часть оплаты труда;
- 4) регулярные дополнительные выплаты.

9. Регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника:

- 1) бонусы;
- 2) материальное стимулирование;
- 3) моральное стимулирование;
- 4) мотивация.

10. Корпоративное мероприятие, целью которого является формирование деловых и личных качеств работников, формирование из коллектива сплоченной команды:

- 1) конференция;



- 2) корпоративная газета;
- 3) корпоративный праздник;
- 4) тимбилдинг.

11. Часть компенсационного пакета в виде дополнительных социальных льгот и выплат персоналу, сверх предусмотренных ТК РФ:

- 1) бенефиты;
- 2) бонусы;
- 3) отсроченный доход;
- 4) премия.

12. К льготам, распределяемым в зависимости от трудового вклада и грейда, относятся:

- 1) обслуживание в медицинских учреждениях;
- 2) обучение за счет предприятия;
- 3) оплата расходов на командировки;
- 4) питание работников за счет предприятия.

13. Инструмент стратегического и оперативного управления, позволяющий связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии:

- 1) ключевые показатели эффективности;
- 2) коэффициент трудового вклада;
- 3) система сбалансированных показателей;
- 4) универсальная система показателей деятельности.

14. Система, позволяющая систематизировать процесс управления за счет определения целей, проведения оценки эффективности деятельности сотрудников, ориентира на результат:

- 1) performance management — управление эффективностью;
- 2) ключевые показатели эффективности;
- 3) система сбалансированных показателей;
- 4) универсальная система показателей.

15. Совокупность условий, влияющих на усилия, прилагаемые сотрудниками для достижения целей компании и на эффективность их профессиональной деятельности:

- 1) имидж организации;
- 2) мотивационная организационная среда;
- 3) нематериальное стимулирование;
- 4) организационная культура.

16. Основной нормативный документ организации, регламентирующий формы, системы, нормативы и расценки заработной платы по основным категориям руководителей, специалистов, служащих и рабочих:

- 1) индивидуальный договор (контракт);
- 2) положение о премировании;
- 3) положение об оплате труда;
- 4) устав организации.

17. ... - это одна из форм коллективного стимулирования, при которой работникам выплачивается дополнительное вознаграждение за улучшение количественных и особенно качественных показателей производства:

- 1) коллективное стимулирование
- 2) коллективная оплата в) участие в прибылях
- 3) коллективное премирование

18. .... – это одна из форм коллективного стимулирования, в которой выплата вознаграждений производится в соответствии с согласованными схемами заранее установленной и не подлежащей изменению по решению работодателя доли прибылей данного предприятия:

- 1) коллективное стимулирование
- 2) коллективная оплата в) участие в прибылях
- 3) коллективное премирование

19. .... – это одна из форм коллективного стимулирования, в которой выплата вознаграждений производится в соответствии с согласованными схемами заранее установленной и не подлежащей изменению по решению работодателя доли прибылей данного предприятия:

- 1) коллективное стимулирование
- 2) коллективная оплата
- 3) участие в прибылях
- 4) коллективное премирование

20. . ... - это система коллективного премирования, в которой выплата премии работникам осуществляются при наличии экономии средств на оплату труда, достигнутой в результате снижения затрат рабочего времени на единицу продукции по сравнению с нормативом

- 1) система «Скэнлона»
- 2) система «Раккера»
- 3) система «Ипрошейр»

21. Система «Раккера» - это ....

- 1) система коллективного премирования, в которой источником экономии является снижение доли заработной платы в условно-чистой продукции.
- 2) система коллективного премирования, в которой распределяется экономия, образуемая в результате снижения доли заработной платы в стоимости объема реализованной продукции.
- 3) нет верного ответа

22. Система Скэнлона – это

- а) система сдельной оплаты
- б) система коллективной оплаты в) система индивидуального премирования
- г) система коллективного премирования Код контролируемой компетенции: ПК-8

23. Система Раккера – это

- 1) система сдельно-регрессивной оплаты труда
- 2) система сдельно-прогрессивной оплаты труда
- 3) система повременно-премиальной оплаты труда
- 4) система коллективного премирования работников

24. Система «Импрошейр» стимулирует

- 1) снижение трудоемкости продукции и работ
- 2) увеличение объема производства продукции (работ, услуг)
- 3) улучшение качества продукции (работ, услуг)

4) повышение уровня рентабельности производства

25. Премияльный фонд в системе Раккера распределяется:

- 1) доля работников – 35% и доля компании – 65%
- 2) доля работников – 50% и доля компании – 50%
- 3) доля работников – 75% и доля компании – 25%
- 4) доля работников – 55% и доля компании – 45%

26. К каким системам премирования относятся системы Скэнлона, Раккера, «Импрошейр»

- 1) однофакторные
- 2) двухфакторные
- 3) многофакторные
- 4) всефакторные

27. Как называются системы социальных выплат и льгот, суть которых заключается в том, что работник может выбирать из набора социальных выплат и льгот, предлагаемых ему на предприятии, то, что ему больше подходит?

- 1) гибкие
- 2) плавающие
- 3) фиксированные

28. В основе какого метода оценки сложности работ лежит последовательное попарное сравнение имеющихся на предприятии видов работ?

- 1) классификационный метод
- 2) метод экспертной оценки
- 3) метод рядов

29. Выражение сложного (квалифицированного) труда в единицах простого, принимаемого за эталон, характеризуется понятием

- 1) редукция труда
- 2) репродукция труда
- 3) оценка сложности труда
- 4) оценка квалификационного уровня

30. Основной целью премирования является

- 1) повышение заработной платы работников для более полного удовлетворения ими своих потребностей
- 2) увеличение гибкой (переменной) части заработной платы
- 3) повышение эффективности работы предприятия на основе стимулирования трудовой активности персонала
- 4) закрепление работников в организации

31. Вознаграждения по итогам работы за год, в связи с юбилейными датами относятся к системам

- а) текущего премирования
- б) единовременного поощрения
- в) специального премирования
- г) отложенных выплат

32. Что из перечисленного ниже не является разновидностью суммарного метода оценки сложности работ?

- 1) метод рядов
- 2) стоимостный метод
- 3) классификационный метод
- 4) метод экспертной оценки

33. Меню «кафетерия» - это

- 1) система организации общественного питания работников фирмы
- 2) гибкая система предоставления социальных льгот и выплат работникам фирмы
- 3) система предварительных заказов в столовых и кафе, обслуживающих фирму
- 4) предоставление по предварительным заказам бесплатного питания работникам фирмы в ночное время

34. Вознаграждения по итогам работы за год, в связи с юбилейными датами относятся к системам

- 1) текущего премирования
- 2) единовременного поощрения
- 3) специального премирования
- 4) отложенных выплат

35. Премирование за экономию конкретных видов ресурсов, рационализаторские предложения, внедрение новой техники – это

- 1) текущее премирование
- 2) единовременное поощрение
- 3) специальное премирование
- 4) отложенные выплаты

36. Экономически эффективной может считаться система премирования, в результате применения которой

- 1) заработная плата работников повышается
- 2) полученный эффект (экономия, дополнительная прибыль) превышает сумму выплаченных премий
- 3) стимулируется повышение трудовой активности работников и улучшаются результаты их работы
- 4) выполняются установленные показатели и условия премирования

### **Итоговая контрольная работа**

Цель – индивидуальное творческое задание. Выполнение контрольной работы способствует расширению и углублению знаний, приобретению обучающимися опыта работы со специальной литературой по конкретному вопросу дисциплины, а также позволяет оценить умения обучающегося применять нормы права при решении конкретной ситуации. Целью контрольной работы является также оценка умения грамотно, аргументировано излагать собственные умозаключения по вопросу.

Структура контрольной работы:

Задание 1 Теоретический вопрос по одной из изучаемых тем курса.

Задание 2. Решение задач (практических ситуаций).

### **Вариант 1.**

Задание 1. Практика формирования компенсационных систем в России

Задание 2. Решите задачи.

Задача 1. Определить месячный заработок рабочего, оплачиваемого по прямой сдельной оплате, сумму и коэффициент сдельного приработка, коэффициент выполнения

норм, если часовая тарифная ставка рабочего – 48,5 руб., а часовая тарифная ставка разряда работы – 45 руб. Рабочий отработал за месяц 168 часов и изготовил 280 изделий. Норма времени на одно изделие – 0,75 нормо-часов

Задача 2. Рабочий отработал в течение месяца 180 часов и изготовил 384 изделия. Норма времени на одно изделие - 0,5 н.-ч., часовая тарифная ставка - 8 руб. Рассчитать месячный заработок рабочего по системе Роуэна.

#### **Вариант 2.**

Задание 1. Социальный пакет. Методы формирования социального пакета, определение его структуры и распределение среди работников.

Задание 2. Решите задачи.

Задача 1. Рабочий 4-го разряда (часовая тарифная ставка – 32,4 руб.) обслуживает полуавтоматический станок с часовой производительностью 100 изделий. По нормативам работа станка за 8-часовую смену составляет 430 минут, остальное время предусмотрено на регулирование, под-наладку и передачу смены.

Определить прямой сдельный заработок рабочего, если он за месяц отработал 20 смен по 8 часов и сдал в ОТК 16400 изделий.

Задача 2. Рабочий отработал в течение месяца 180 часов и изготовил 304 изделия. Норма времени на одно изделие - 0,5 н.-ч., часовая тарифная ставка - 8 руб. Рассчитать месячный заработок рабочего по системе Эмерсона.

#### **Вариант 3.**

Задание 1. Гибкие планы предоставления компенсационных программ персоналу организации

Задание 2. Решите задачи.

Задача 1. Рассчитать заработок бульдозериста на открытых горных работах, оплачиваемого по сдельно-премиальной системе, если норма выработки по рыхлению и перемещению горной массы за смену 320 куб. м., в месяце 22 рабочих дня по 8 ч., часовая тарифная ставка 22,6 руб., за месяц переработано 7800 куб. м. горной массы. Премия выплачивается в размере 30% сдельного заработка за выполнение и 3% за каждый процент перевыполнения задания. Задание (НЗ) предусматривает перевыполнение норм выработки на 10% по сравнению с установленными.

Задача 2. Рабочий отработал в течение месяца 160 часов и изготовил 384 изделия. Норма времени на одно изделие - 0,5 н.-ч., часовая тарифная ставка - 6 руб. Рассчитать месячный заработок рабочего по системе Барта.

#### **Вариант 4.**

Задание 1. Отечественный и зарубежный опыт бюджетирования затрат на вознаграждения и премирование персонала организации

Задача 2. Решите задачу.

Задача 1. На подземных горных работах применяется двухступенчатая сдельно-прогрессивная система оплаты труда: при выполнении норм выработки на основных работах от 100 до 110 % расценки за перевыполненную часть работы удваиваются ( $K_{ур} = 1$ ), а свыше 110% - утраиваются ( $K_{ур} = 2$ ). Рассчитать заработок машиниста буровой установки, если за 22 смены по 6 ч. он выработал 460 куб. м. горной массы при норме выработки 18 куб. м. в смену. Часовая тарифная ставка для расчёта расценки принимается равной 35,4 руб.

Задача 2. Рабочий отработал в течение месяца 180 часов и изготовил 352 изделия. Норма времени на одно изделие - 0,5 н.-ч., часовая тарифная ставка - 8 руб. Рассчитать месячный заработок рабочего по системе Тейлора.

### **Вариант 5.**

Задание 1. Отечественный и зарубежный опыт бюджетирования затрат на социальные выплаты персоналу и по социальной программе Задание 2. Решите задачи.

Задача 1. Рассчитать месячный заработок наладчика токарных полуавтоматов, обслуживающего несколько станков в соответствии с установленной нормой и оплачиваемого по косвенной сдельной системе, если норма обслуживания станков одного наладчика – 4. Норма выработки каждого станка за восьмичасовую смену – 80 шт., а производительность труда операторов на каждом станке – 84 шт. за смену. Часовая тарифная ставка наладчика – 47,67 руб. Премия выплачивается за выполнение плана в размере 10 %, за каждый процент перевыполнения – 1 % сдельного заработка. Определить заработную плату наладчика за месяц, если на 4 обслуживаемых им станках произведено 7762 шт. продукции (в месяце 22 рабочих дня по 8 ч).

Задача 2. Рабочий отработал в течение месяца 168 часов и изготовил 320 изделий. Норма времени на одно изделие - 0,5 н.-ч., часовая тарифная ставка - 6 руб. Рассчитать месячный заработок рабочего по системе Барта.

### **Вариант 6.**

Задание 1. Отечественный и зарубежный опыт бюджетирования затрат на оплату труда персонала.

Задание 2. Решите задачи.

Задача 1. Труд газосварщика 4 разряда оплачивается по повременно-премиальной системе. Тарифная ставка 1 разряда 14 руб. 30 коп. Диапазон тарифной сетки 1:2,48, она имеет 8 разрядов. Газосварщик отработал 176 часов. Рабочему установлена доплата за работу во вредных условиях труда в размере 12% и надбавка за профессиональное мастерство в размере 16%. Ему полагается премия за выполнение плана – 20 %, а за каждый процент перевыполнения по 1 % премии. Рассчитать заработную плату рабочего.

Задача 2. Рабочий отработал в течение месяца 160 часов и изготовил 304 изделия. Норма времени на одно изделие - 0,5 н.-ч., часовая тарифная ставка - 6 руб. Рассчитать месячный заработок рабочего по системе Эмерсона.

### **Вариант 7.**

Задание 1. Отечественный и зарубежный опыт бюджетирования затрат на оплату труда персонала.

Задание 2. Решите задачи.

Задача 1. Труд ремонтного слесаря 5 разряда оплачивается по повременно-премиальной системе. Тарифная ставка 1 разряда 32 руб. 40 коп. Диапазон тарифной сетки 1:1,8, она имеет 6 разрядов. Слесарь отработал 184 часа, выполнил объем работ по ремонту на 202 нормо-часа. За время отработанного времени был простой не по вине рабочего в количестве 16 часов, за время которого оплата производится в размере 50 % от часовой тарифной ставки. Премия за выполнение плана – 20 %. Рассчитать заработную плату рабочего.

Задача 2. Рассчитать месячную тарифную ставку рабочего японской фирмы, если известно, что его возраст - 30 лет, стаж работы на фирме - 10 лет, квалификационный разряд IV, а уровень результативности, установленный на основе проведенной аттестации, - 12.

### **Вариант 8**

Задание 1. Программы долгосрочного стимулирования как один из элементов компенсационного пакета.

Задание 2. Решите задачи.

Задача 1. Определить сумму премии и общий размер месячного заработка рабочего, оплачиваемого по повременно-премиальной системе и премируемого за выполнение и

перевыполнение нормированного задания, если рабочий (часовая тарифная ставка - 42,8 руб.) за месяц отработал 184 часов и выполнил работы объемом 196 нормо-часов. Рабочему установлена доплата за работу во вредных условиях труда в размере 8% и надбавка за профессиональное мастерство в размере 6 %. Премия выплачивается в размере 20% повременного заработка за выполнение и 1,5 % за каждый процент перевыполнения нормированного задания.

Задача 2. Рабочий отработал в течение месяца 180 часов и изготовил 272 изделия. Норма времени на одно изделие - 0,5 н.-ч., часовая тарифная ставка - 8 руб. Рассчитать месячный заработок рабочего по системе Меррика.

#### **Вариант 9.**

Задание 1. Система вознаграждений: компенсационные и некомпенсационные измерения. Задание 2. Решите задачи.

Задача 1. На предприятии было принято решение о построении 6-ти разрядной тарифной сетки с диапазоном 1: 2,2. Определить: 1) среднее абсолютное и относительное возрастание тарифных коэффициентов, 2) построить тарифную сетку, если возрастание тарифных коэффициентов носит равномерный относительный характер.

Задача 2. Рабочий отработал в течение месяца 160 часов и изготовил 384 изделия. Норма времени на одно изделие - 0,5 н.-ч., часовая тарифная ставка - 6 руб. Рассчитать месячный заработок рабочего по системе Хэлси (при  $K=0,5$ ).

#### **Вариант 10.**

Задание 1. Программы краткосрочного стимулирования как один из элементов компенсационного пакета Задание 2. Решите задачи.

Задача 1. Определить заработную плату работника, если по графику он отработал 17 смен по 7,2 часа, вместо положенных 168 часов. За время отработанного времени был простой не по вине рабочего в количестве 8 часов, за время которого оплата производится в размере 50 % часовой тарифной ставки. Месячная тарифная ставка рабочего 17200 рублей.

Задача 2. Рабочий отработал в течение месяца 168 часов и изготовил 386 изделия. Норма времени на одно изделие - 0,5 н.-ч., часовая тарифная ставка - 6 руб. Рассчитать месячный заработок рабочего по системе Роуэна.

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по  
дисциплине «Корпоративная социальная ответственность»**

**Раздел 1. Основы корпоративной социальной ответственности**

**Тема 1. Феномен концепции корпоративная социальная ответственность**

**Вопросы семинарского занятия**

1. Зарождение системы корпоративной социальной ответственности
2. Современная концепция КСО
3. КСО и социально-трудовые отношения

**Практико-ориентированное задание**

**Обсуждение кейса Nestlé**

Для того чтобы бизнес оставался успешным в долгосрочной перспективе, он должен создавать ценности не только для акционеров, но и для общества в целом. В Нестле корпоративная социальная ответственность понимается как «Создание общих ценностей». Это не филантропия или какая-либо дополнительная функция, а основополагающая часть стратегии бизнеса компании. Чтобы работать на благо своих акционеров и бизнеса, компания должна приносить пользу людям в тех странах, где работает.

Генри Нестле основал компанию в 1866 г. Ее бизнес в тот момент основывался на единственном продукте — молочной смеси для грудных детей, которую Генри Нестле создал, чтобы спасти соседского ребенка, организм которого не воспринимал молоко матери. Начиная с того времени, фундаментальной стратегией компании было создание ценностей для общества, что сопутствовало бы и созданию ценностей для акционеров. Благодаря данной стратегии за прошедшие 145 лет компания Nestlé превратилась из маленького семейного предприятия в крупнейшую мировую компанию, ведущую бизнес в области питания, здоровья и здорового образа жизни.

В самом первом издании Корпоративных принципов ведения бизнеса Nestlé говорится: «Наши инвестиции должны служить на благо нашей компании и на благо стран, в которых мы работаем». Создание общих ценностей также подразумевает создание ценностей для фермеров, являющихся поставщиками, сотрудников и общества в целом. (Социальный отчет «Нестле» С.А. «Создавая общие ценности», 2008 год). Проанализировав всю свою цепочку ценностей, компания определила направления, в рамках которых происходит наибольшее соприкосновение интересов акционеров компании и общества, где также возможно максимально эффективное использование деятельности компании. В



результате были выделены три приоритетные области социальной ответственности Nestlé: питание, правильное использование водных ресурсов и развитие сельских областей.

Источник: [http://www.nestle.ru/sharedvalues/home#.UPmGvieZZ\\_U](http://www.nestle.ru/sharedvalues/home#.UPmGvieZZ_U)

### **Вопросы к кейсу:**

1. В чем заключается суть корпоративной социальной ответственности в компании?
2. Перечислите виды деятельности компании в настоящее время.
3. Что является основой фундаментальной стратегии компании?
4. Благодаря чему компания превратилась из маленького предприятия в крупнейшее мировое предприятие?
5. Как Вы понимаете ключевой принцип ведения бизнеса Nestle?
6. Почему фермеры являются важнейшими стейкхолдерами компании?
7. Назовите приоритетные направления социальной деятельности компании.
8. Какая из областей социальной ответственности Nestle наиболее важна?

### **Задания в тестовой форме**

1. Первые попытки систематизации представлений о социальной ответственности бизнеса принадлежат:

- А) Платону;
- Б) Архимеду;
- В) Сократу;
- Г) Аристотелю.

2. Свободное целенаправленное волеизъявление является по Аристотелю:

- А) предметом ответственности;
- Б) условием ответственности;
- В) содержанием ответственности;
- Г) функцией ответственности.

3. Авторство первой теории эпохи Средневековья, оправдывавшей предпринимательскую деятельность, как таковую, принадлежит:

- А) Фоме Аквинскому;
- Б) Иоанну Златоусту;
- В) Иерониму;
- Г) Григорию Богослову.

4. Как трактовалась Фомой Аквинским социальная деятельность, реализуемая за счет доходов предпринимательства, в виде:

- 1) финансирования деятельности важных общественных институтов;
- 2) благотворительности;
- 3) обеспечения устойчивого развития компании;

4) справедливой цены.

*(Укажите соответствие для каждого нумерованного элемента задания):*

- ☐ раздача милостыни;
- ☐ пожертвования в пользу церкви;
- ☐ соблюдение справедливой цены;
- ☐ сохранение своей собственности.

5. Кто является автором Катехизиса (Наставления) промышленников:

- А) А.Сен-Симон;
- Б) Д. Легран;
- В) Р. Оуэн;
- Г) Т.Мор.

6 С утверждением какого ученого о том, что всеобщий и прочный мир может быть установлен только на основе социальной справедливости, начинается Преамбула Устава Международной организации труда:

- А) Т.Мора;
- Б) Р. Оуэна;
- В) Д. Леграна;
- Г) А.Сен-Симона.

7 Каким положениям Катехизиса промышленников соответствуют нижеприведенные социальные функции бизнеса:

- 1) производство материальных благ для общественного потребления;
- 2) политическое лидерство;
- 3) безвозмездное выполнение общественных работ;
- 4) внедрение новых методов управления общественной жизнью.

*(Укажите соответствие для каждого нумерованного элемента задания):*

☐ общественное спокойствие не может быть устойчивым до тех пор, пока на самых выдающихся промышленников не будет возложено управление государственным достоянием;

☐ наиболее значительные промышленники должны бесплатно выполнять обязанности по составлению бюджета;

☐ промышленник трудится для производства материальных благ, удовлетворяющих потребностям членов общества;

☐ промышленники должны употреблять исключительно мирные средства управления.

8 Какое направление экономической мысли полностью отрицает социальную ответственность бизнеса:

- А) кейнсианство;
- Б) классическая экономическая теория;
- В) марксизм;
- Г) институционализм.

9 Кому принадлежит формулировка «золотого правила благотворительности»:

- А) Г. Йонасу;
- Б) Дж. С. Миллю;
- В) Х. Ленку;
- Г) Г. Мюрдалю.

10. Кто является основоположником идеи «новой глобальной ответственности»:

- А) Г. Мюрдаль;
- Б) Дж.С.Милль;
- В) Х. Ленк;
- Г) Г. Йонас.

11 Идея необходимости согласования целей собственников бизнеса и его менеджмента (техноструктуры) принадлежит:

- А) А. Смит;
- Б) Т. Мальтус;
- В) Т. Веблену;
- Г) Д. Рикардо.

12 С точки зрения какого ученого развитие научно-технического прогресса послужило усилению власти так называемой техноструктуры предприятия (инженерно-технического и управленческого персонала):

- А) Э. Тоффлера;
- Б) Т. Веблена;
- В) Дж. Гэлбрейта;
- Г) К. Маркса.

## **Тема 2. Зарубежные концепции КСО. Необходимость развития КСО в России**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Европа
2. США
3. Канада
4. Стандартизация КСО
5. Общественные ожидания
6. Необходимость развития КСО в России

### **Практико-ориентированное задание**

Обсуждение кейса Санофи Россия

Приверженность принципам корпоративной социальной ответственности – основа самоидентификации Группы Санофи.

Доступность здравоохранения — одна из наиболее актуальных проблем, с которой сталкивается современное общество. Являясь мировым лидером в области здравоохранения, Санофи стремится к применению своих знаний, опыта и ресурсов с целью повышения доступности качественной медицинской помощи для самого широкого круга людей во всем мире.

Мы делаем это вместе с пациентами, медицинским и научным сообществом, представителями органов здравоохранения и общественными организациями, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами.

Основополагающий подход Санофи в области устойчивого развития заключается в том, что в центре всех наших решений всегда находится пациент.

Сегодня поиск комплексных интегрированных решений в здравоохранении — один из наших приоритетов. Мы постоянно ведем исследования и разработки, направленные на охрану здоровья и повышение качества жизни пациентов, и полны решимости найти ответы на вызовы времени.

Помимо всесторонней заботы о Пациенте, наша стратегия в области корпоративной социальной ответственности (КСО) базируется на следующих ключевых направлениях:

Этика — честное и открытое ведение бизнеса;

Уважительное отношение к Сотрудникам и Обществу;

Экология и забота о будущем нашей планеты.

Мы твердо убеждены, что устойчивое развитие нашей компании в долгосрочной перспективе зависит от того, насколько эффективны будут действия и решения каждого из нас.

Отчет по корпоративной социальной ответственности

19 ноября, 2015 года Санофи Россия представила второй отчет по корпоративной социальной ответственности за 2013-2014 в Торгово-Промышленной палате Российской Федерации. Документ был подготовлен в соответствии с принципами и рекомендациями международного руководства по нефинансовой отчетности в области устойчивого развития Global Reporting Initiative (GRI-G4 с уровнем раскрытия информации «основной»)

В 2014 году Санофи Россия стала первой международной фармацевтической компанией в России, которая опубликовала свой первый отчет по корпоративной социальной ответственности с учетом стандарта GRI (с применением версии G3.1).

«Здравоохранение – ключевая для нас область, где мы можем и должны действовать. Мы нацелены на поддержание и развитие эффективных партнёрских отношений с государством, научным и медицинским сообществом, некоммерческими организациями. Нами движет чувство ответственности и осознание того, что мы можем изменить жизнь миллионов пациентов к лучшему и вместе мы сможем достичь большего».

Вопросы:

1. Какова ключевая область и стратегия организации?
2. Каковы приоритетные задачи Санофи в области КСО в России?
3. Перечислите основные группы стейкхолдеров.
4. Принципы КСО.

5. Охарактеризуйте комплексный подход к направлению «пациент» в Санофи.
6. Опишите этику ведения политики в области КСО.
7. Кадровая стратегия в области КСО.
8. Основные намеченные направления деятельности компании в сфере КСО.

### **Тема 3. Построение системы корпоративной социальной ответственности**

#### **Вопросы семинарского занятия**

1. Экономическая и общественная необходимость появления и проявления корпоративной социальной ответственности
2. Корпоративная социальная ответственность и процессы социализации экономики
3. Типология системных представлений и основные атрибуты системы корпоративной социальной ответственности
4. Виды взаимодействия и принципы построения системы корпоративной социальной ответственности

#### **Практико-ориентированное задание**

Обсуждение кейса «Coca-Cola Hellenic»

Coca-Cola Hellenic – одна из крупнейших компаний в мире по розливу и дистрибуции напитков под товарными знаками The Coca-Cola Company. Coca-Cola Hellenic ведет бизнес в 28 странах мира и является ведущей группой по производству напитков The Coca-Cola Company в Европе, объем продаж компании превышает 2 млрд условных кейсов. Компания обслуживает население численностью более 589 млн человек, предоставляет рабочие места порядка 36 000 человек.

Coca-Cola Hellenic в России представлена ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» и является собственником заводов в Москве и Московской области, Санкт-Петербурге, Орле, Самаре, Екатеринбурге, Ростовской области, Новосибирске, Красноярске и Владивостоке.

Coca-Cola Hellenic уделяет особое внимание проектам и программам в области устойчивого развития. Эта сфера находится под особым контролем – кросс-функциональная рабочая группа отчитывается Совету по корпоративной социальной ответственности, который проверяет качество работы компании на мировом уровне и сообщает о результатах проведенного мониторинга в соответствующий комитет при Совете директоров.

Для обеспечения устойчивого развития Coca-Cola Hellenic руководствуется стандартом в области социальной ответственности ISO 26000, стандартом управления рисками ISO 31000, стандартом

взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES, рекомендациями GRI.

Coca-Cola Hellenic участвует в системной оценке деятельности в области устойчивого развития RobecoSam и измерении корпоративных инвестиций в социальную ответственность международной сети LBG.

С 2008 г. Coca-Cola Hellenic ежегодно включается в мировой индекс устойчивого развития Dow Jones (DJSI). В 2014 г. компания стала мировым лидером DJSI в категории безалкогольных напитков и подтвердила это звание в 2015 г.

Устойчивый рост бизнеса идет рука об руку с устойчивым развитием сообществ, с которыми взаимодействует Coca-Cola Hellenic. В компании глубоко преданы идее создания ценности для этих сообществ и построения репутации партнера, которому можно доверять, и способного приносить изменения в лучшую сторону.

Coca-Cola Hellenic внедряет ведущие стандарты, задает целевые показатели и регулярно отслеживает динамику своих достижений в области развития местных сообществ. Но это лишь часть усилий по воплощению принципов корпоративной социальной ответственности (КСО). Другая важная задача, которую Компания поставила перед собой, – формирование соответствующей культуры. Это неотъемлемая часть бизнеса: Coca-Cola Hellenic регулярно привлекает к участию в инициативах в области КСО своих партнеров, клиентов, поставщиков, сотрудников, а также некоммерческие организации и волонтерские движения.

В частности, Coca-Cola Hellenic в России реализует корпоративную волонтерскую программу, которая включает в себя такие направления, как поддержка детей и подростков в трудной жизненной ситуации, донорство крови и компонентов, помощь в ЧС (совместно с Международной федерацией обществ Красного Креста и Красного Полумесяца). Каждый третий сотрудник компании в России – волонтер, принимающий участие в одной из корпоративных инициатив.

Среди долгосрочных проектов в области развития местных сообществ, которые реализует компания:

- программы по поддержке и популяризации здорового образа жизни и занятий спортом: «Кожаный мяч – Кубок Coca-Cola», программа «В движении», уличный фитнес (воркаут);
- проекты в области образования и развития молодежи: «Российский национальный юниорский водный конкурс» (компания является партнером конкурса), экологические уроки для школьников «Вторая жизнь упаковки», бесплатные экскурсии на заводы Компании по всей России и в музей «Мир Coca-Cola»;
- инициативы в области защиты окружающей среды: экологический проект «Зеленые команды», эколого-просветительские проекты «Живая Волга», «За чистое будущее озера Байкал», «День Черного моря»;

- социальные инициативы, помощь в трудной жизненной ситуации: программы социальной адаптации и профориентации детей-сирот, в том числе «Растим добро», социальный проект «Рождественский караван», оказание помощи пострадавшим и эвакуированным в результате чрезвычайных ситуаций.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте положение компании на рынке
2. Место Coca-Cola Hellenic в России?
3. Каким проектам и программам уделяет внимание Coca-Cola Hellenic?
4. Охарактеризуйте основные стандарты, которыми руководствуется компания
5. Основные направления внешней КСО
6. Как воплощаются принципы КСО в Coca-Cola Hellenic?
7. Какие некоммерческие проекты проводит компания Coca-Cola Hellenic?

### Задания в тестовой форме

1. В какой последовательности должны реализовываться на практике элементы планирования КСО:

*(Укажите соответствующий номер каждому из приведенных элементов планирования КСО):*

- ☐ организация диалога с заинтересованными лицами;
- ☐ установление системы индикаторов состояния КСО;
- ☐ установление порядка разработки плановых документов;
- ☐ выявление основных направлений планирования КСО.

2. К документам, содержащим руководящим принципы и кодексы поведения, не относятся:

А) нормы ООН относительно обязанностей компаний в области прав человека;

Б) руководство по социальной ответственности ISO 26000;

В) Глобальный договор ООН; Г) Конвенции

Международной

организации труда.

3. Для выявления мнений заинтересованных сторон фирма-фасилитатор проводит переговоры в формате:

- А) круглых столов;
- Б) очных интервью;
- В) заочных интервью;
- Г) все вышеперечисленные форматы приемлемы.

4. К документам, содержащим системы управления и схемы сертификации, не относятся:

А) серия стандартов Международной организации по стандартизации ISO 9000;

Б) серия стандартов Международной организации по стандартизации ISO 14000;

В) серия стандартов промышленной безопасности и здоровья OHSAS 18000;

Г) руководящие принципы Организации экономического сотрудничества и развития.

5. По какому критерию целесообразно ранжировать стейкхолдеров, с тем, чтобы узнать их мнение о деятельности компании в кадровой сфере:

А) по степени влияния;

Б) по степени зависимости;

В) по степени близости;

Г) по характеру ответственности.

6. Какое содержание соответствует следующим свойствам, присущим индикаторам состояния КСО:

1) верифицируемость;

2) полнота;

3) сопоставимость;

4) объективность.

*(Укажите соответствие для каждого нумерованного элемента задания):*

☐ способность информации отражать мнения различных групп стейкхолдеров;

☐ возможность сопоставления информации как с ранее имевшейся информацией данной фирмы, так и с информацией других фирм;

☐ соответствие информации границам, сферам и временным рамкам документа;

☐ достоверность информации может быть проверена внутренним или внешним аудитом.

7. На сколько уровней позволяют ранжировать деятельность предприятий в области КСО индикаторы ее состояния:

А) два;

Б) три;

В) четыре;

Г) пять.

8. Какой из приведенных индикаторов состояния КСО не относится к технико-технологической сфере:

А) коэффициент обновления основных фондов;

Б) количество пострадавших от несчастных случаев на производстве;

В) коэффициент текучести;

Г) количество работников, у которых выявлены профессиональные заболевания.

9. Какой из приведенных индикаторов состояния КСО в организационно-экономической сфере имеет барьерное значение:



- А) среднемесячная заработная плата;
  - Б) наличие коллективного договора;
  - В) коэффициент дифференциации заработной платы работников организации;
  - Г) сохранение рабочих мест.
10. Какое значение коэффициента дифференциации заработной платы работников организации позволяет ей стать лидером КСО в регионе или отрасли:
- А) менее 5;
  - Б) 5 - 10;
  - В) свыше 10;
  - Г) нет правильного ответа.
11. Какое количество работников организации (в процентном отношении от среднесписочной численности ее персонала), прошедших за ее счет лечение и оздоровление, не позволяет считать ее социально ответственной:
- А) свыше 10;
  - Б) 0 - 10;
  - В) 0;
  - Г) нет правильного ответа.

## **Раздел 2. КСО и взаимоотношение внутри организации**

### **Тема 4.стейкхолдеры организации в рамках КСО**

#### **Вопросы семинарского занятия**

1. Специфика внутренней корпоративной социальной ответственности
2. Специфика внешней корпоративной социальной ответственности

#### **Практико-ориентированное задание**

Анализ практической ситуации «Росбанк»

Росбанк – универсальный банк в составе международной финансовой группы Societe Generale. Стратегия Группы нацелена на повышение качества обслуживания клиентов и выход на лидерские позиции в области инноваций, обеспечение роста за счет развития бизнеса, усиление взаимодействия между подразделениями и достижение устойчивой доходности. Росбанк убежден, что устойчивое развитие бизнеса неразрывно связано с улучшением социального климата, повышением уровня образования, развитием культуры и спорта, формированием ответственного отношения к окружающей среде. Росбанк входит в число крупнейших корпоративных благотворителей и меценатов России, чьи гуманитарные и спонсорские проекты заметны и востребованы обществом.

Направления КСО: социальные программы, поддержка искусства, защита окружающей среды, поддержка образования, спорт.

Источник: <https://www.rosbank.ru/ru/about/corporate/>

Вопросы для обсуждения:

1. На что направлена стратегия Группы Росбанка?
2. С чем связано устойчивой развитие бизнеса, по мнению Росбанка?
3. Входит ли Росбанк в число крупнейших благотворителей России? Если да, то почему?
4. Какие социальные программы поддерживает банк?
5. Как банк осуществляет поддержку искусства?
6. Поддержание защиты окружающей среды
7. Вклад банка в развитие спорта.

### **Задания в тестовой форме**

1. Идеи корпоративной социальной ответственности начали реализовываться на практике:

- А) после окончания Первой мировой войны;
- Б) в начале XXI века;
- В) в конце XX века;
- Г) после окончания Второй мировой войны.

2. Практическая реализация идей корпоративной социальной ответственности связывается с выходом в свет книги:

- А) Г. Боуэна;
- Б) И. Посошкова;
- В) М. Фридмана;
- Г) Э. Фримена.

3. Какие теории корпоративной социальной ответственности существуют:

- А) корпоративного эгоизма;
- Б) корпоративного альтруизма;
- В) держателей интересов (стейкхолдеров);
- Г) все вышеназванные.

4. Кто является сторонником стейкхолдерской концепции корпоративной социальной ответственности:

- А) М. Фридман;
- Б) Э. Фримен;
- В) Т. Левитта;
- Г) Д. Хендерсон.

5. В рамках какой организации сформировался гуманитарный подход к вопросам реализации концепции корпоративной социальной ответственности:

- А) Организации Объединенных Наций;
- Б) Международной организации труда;

- В) Комитета экономического развития США;  
Г) Всемирного совета по устойчивому развитию.
6. Кому принадлежит авторство концепции корпоративной социальной восприимчивости:  
А) Г. Боуэну;  
Б) А. Кероллу;  
В) Т. Мору;  
Г) Р. Оуэну.
7. Укажите правильный (по возрастанию уровня) порядок расположения видов ответственности в пирамиде Керолла:  
А) правовая, экономическая, филантропическая, этическая;  
Б) экономическая, правовая, этическая, филантропическая;  
В) этическая, филантропическая, экономическая, правовая;  
Г) экономическая, этическая, правовая, филантропическая.
8. Какие виды ответственности чаще всего противопоставляют друг другу:  
А) экономическую и юридическую;  
Б) экономическую и этическую;  
В) филантропическую и этическую;  
Г) экономическую и филантропическую.
9. Конкурентными преимуществами социально ориентированных компаний являются:  
А) более высокие экономические показатели;  
Б) более высокая мотивация персонала;  
В) более эффективный маркетинг;  
Г) все вышеперечисленное верно.
10. В какой мере инвестиции в социально ориентированный бизнес превосходят инвестиции в бизнес, не являющийся таковым:  
А) 1,75 раза;  
Б) 3,5 раза;  
В) 5,2 раза;  
Г) нет правильного ответа.
11. Что не является потенциальной угрозой бизнесу при реализации им социально ориентированной программы действия:  
А) высокие издержки;  
Б) недостаточный уровень отчетности;  
В) снижение налоговой нагрузки;  
Г) отсутствие единых стандартов в вопросах корпоративной социальной ответственности.
12. Какой критерий положен в основу деления факторов развития корпоративной социальной ответственности на внешние и внутренние:  
А) сфера влияния;  
Б) степень приближения;  
В) отношение к предприятию;

Г) мера ответственности.

13. Как можно охарактеризовать такой фактор развития корпоративной социальной ответственности, как расходы на ее реализацию:

А) институциональный, внешний, непосредственного действия;

Б) экономический, внутренний, непосредственного действия;

В) экономический, внешний, опосредованного действия;

Г) экономический, внутренний, опосредованного действия.

14. Как можно охарактеризовать такой фактор развития корпоративной социальной ответственности, как интенсивность конкуренции:

А) экономический, внешний, опосредованного действия;

Б) экономический, внутренний, непосредственного действия;

В) экономический, внутренний, опосредованного действия;

Г) институциональный, внешний, непосредственного действия.

## **Тема 5. Корпоративная социальная ответственность и конкурентные преимущества организации**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Роль корпоративной социальной ответственности в формировании конкурентных преимуществ организации
2. Среда проявления корпоративной социальной ответственности и взаимосвязь конкурентных преимуществ
3. Корпоративная социальная ответственность как фактор формирования конкурентных преимуществ организации

### **Практико-ориентированное задание**

Анализ кейса «Ferrero»

В России Ferrero присутствует с 1995 года. За годы присутствия на российском рынке компания Ferrero сумела пройти все ступени развития от небольшого представительства до крупной коммерческой и производственной компании с развитой дистрибьюторской сетью. В настоящий момент в России представлены все основные бренды Ferrero. Кондитерская фабрика Ferrero во Владимирской области является одним из крупнейших предприятий Группы во всем мире и второй по величине фабрикой Ferrero, расположенной в Восточной Европе.

Вся деятельность компании Ferrero строится на принципах социальной ответственности. Натуральность и высокое качество продукции, тщательный отбор лучшего сырья, практика устойчивого ведения сельского хозяйства, а также постоянные исследования и инновации – вот лишь некоторые ключевые элементы успеха Ferrero. Компания продолжает инвестировать в

развитие местных сообществ посредством деятельности Фонда Ferrero, «Социальных предприятий» Ferrero и программы «Kinder+Спорт».

С 2012 года ЗАО «Ферреро Россия» является постоянным партнером информационно-поисковой системы «Видеопаспорт». За время сотрудничества (начиная с 2012 года) при поддержке ЗАО «Ферреро Россия» было создано 230 видеопаспортов для воспитанников детских домов в 12 регионах России. Совместные усилия привели к замечательным результатам: по данным на февраль 2016 года в семьи устроено 146 детей, документы еще 8 детей находятся на стадии оформления.

Неизменно сохраняя фокус на Владимирской области, география сотрудничества ЗАО «Ферреро Россия» и информационно-поисковой системы для усыновителей «Видеопаспорт» постоянно расширяется.

Источник: <https://www.ferrerocrs.com/>

Вопросы для обсуждения:

- 1) В чем состоит миссия «Ferrero»?
- 2) Принципы работы компании «Ferrero»
- 3) Отношение компании к КСО
- 4) Реализация КСО на практике
- 5) КСО компании в области здоровья и спорта
- 6) Кодекс делового поведения и кодекс корпоративной этики группы «Ferrero»
- 7) Система экологического менеджмента в компании «Ferrero»
- 8) Анализ внутренней КСО «Ferrero»

### **Задание в тестовой форме**

1. В компетенцию общего собрания акционеров по вопросам КСО входит:

- А) определение основных адресатов ответственности;
- Б) определение бюджета предприятия на реализацию КСО;
- В) определение структур управления, которым будет поручена организация КСО;
- Г) все вышеперечисленное.

2. Наличие в составе Совета директоров предприятия независимых директоров дает этому предприятию такие преимущества как:

- А) рост инвестиционной привлекательности;
- Б) снижение риска возникновения конфликтов между участниками корпоративных отношений;
- В) повышение объективности принятия решений;
- Г) все вышеперечисленное.

3. Деятельность комитета по КСО при Совете директоров предприятия предполагает:

- А) формирование документальной базы КСО;  
Б) формирование стратегии развития персонала;  
В) планирование показателей (индикаторов) КСО;  
Г) все вышеперечисленное.
4. К функциям корпоративного омбудсмана относятся:  
А) разрешение внутренних и внешних конфликтов;  
Б) предупреждение конфликтов через согласование интересов;  
В) посредничество при заключении сделок;  
Г) все вышеперечисленное.
5. Требования к компетенциям менеджера по КСО зависят от:  
А) размера предприятия и его финансово-экономического положения;  
Б) вида деятельности предприятия;  
В) уровня конкуренции и стандартизации рынка, на котором функционирует предприятие;  
Г) всего вышеперечисленного.
6. У производителей каких продуктов, как правило, отсутствуют сильные программы КСО:  
А) табачных изделий;  
Б) детского питания;  
В) бытовой техники;  
Г) нефтехимических продуктов.
7. Какое содержание соответствует той или иной компетенции менеджера по КСО из числа наиболее востребованных:  
1) администрирование;  
2) управление финансами;  
3) управление коммуникациями;  
4) объективность.
- (Укажите соответствие для каждого нумерованного элемента задания):*
- ☐ опыт ведения переговоров, высокий уровень письменной коммуникации;
- ☐ разработка и реализации комплексной коммуникативной стратегии, наличие профессиональных связей;
- ☐ навыки планирования, организации, мотивации, контроля деятельности сотрудников - участников программ и проектов;
- ☐ управление финансовыми потоками, контроль эффективности использования средств.
8. Использование аутсорсинга для организации КСО на предприятии имеет такие преимущества, как:  
А) наличие профессиональной команды с большим опытом экспертной работы;  
Б) более объективный взгляд на состояние КСО предприятия;

- В) экономия финансовых ресурсов;
- Г) все вышеперечисленное.

## **Тема 6. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие организации**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Принципы устойчивого развития организации
2. Повышение деловой репутации организации
3. Корпоративная социальная ответственность и антикризисное развитие организации

### **Практико-ориентированное задание**

#### **Анализ кейса «En+ Group»**

Долгосрочный экономический рост невозможен без социального прогресса и бережного отношения к окружающей среде. Без ответственности не бывает развития — устойчивого развития, которое входит в число важнейших приоритетов En+ Group и является одной из наиболее существенных составляющих в повседневной деятельности компаний Группы.

Компании En+ Group входят в число крупнейших работодателей и налогоплательщиков регионов Восточной Сибири и являются ключевыми инвесторами в экономику региона. Новые проекты в металлургии, энергетике, горнодобывающей промышленности и других бизнесах - в сочетании с инвестициями в развитие инфраструктуры – позволяют превратить Восток России в одну из ключевых точек роста российской экономики, поднять уровень и качество жизни населения, сделать Восточную Сибирь местом, где хочется жить и работать. При проектировании новых предприятий компании En+ Group стремятся использовать наиболее экологически эффективные технологии и привлекать к работе авторитетные российские и международные природоохранные организации – чтобы минимизировать воздействие на окружающую среду, обеспечить соответствие проектов экологическим стандартам и, таким образом, сохранить для будущих поколений биоразнообразие флоры и фауны.

En+ Group активно финансирует программы по защите и сохранению редких видов животных в Сибири, а также поддерживаем заповедники, среди которых Хакасский природный заповедник, Государственный природный заповедник «Столбы», Саяно-Шушенский заповедник, Байкальский заповедник, Ергаки, Шушенский Бор и другие. Компании En+ Group работают над снижением воздействия на окружающую среду существующих производств, спроектированных и построенных во времена СССР, когда вопросам экологии не уделялось должного внимания. Они инвестировали более \$600 млн. долларов в экологическую

модернизацию таких предприятий. Благодаря установке современного газоочистного оборудования, переводу на замкнутый водооборот, повышению энергоэффективности, внедрению систем экологического менеджмента и программ по утилизации отходов, существенно снизили степень воздействия предприятий на экологию за последние годы, и продолжают эту работу.

Инвестируя в образование, науку, культуру и спорт, развитие детского творчества и формирование бережного отношения к природе, стимулируя малое предпринимательство и активно взаимодействуя с местными сообществами, En+ Group формирует более комфортную среду для жизни на Востоке России и создает новые возможности для будущих поколений. Именно это в конечном счете и определяет конкурентоспособность. Ежегодно компании En+ Group направляют на социальные программы в Восточной Сибири более 500 млн. руб.

Проекты «Школа нового поколения» и «Робототехника» в школах и ВУЗах Иркутска, Ангарска, Братска, Сорска и других сибирских городов, финансируемые En+, направлены на формирование новой инженерной элиты России. Одаренные студенты и аспиранты ведущих ВУЗов Восточной Сибири, среди которых Сибирский Федеральный Университет, Иркутский Государственный Университет, Иркутский Государственный Технологический Университет и ряд других, получают именные стипендии En+ и проходят за счет компании стажировки в лучших инженерных университетах мира.

Ключевые направления программ по устойчивому развитию en+ Group

1. Инженерно-техническое. Цель направления — вовлечение школьников и студентов в робототехническое творчество, формирование новой инженерной элиты России.
2. Природоохранное. Проекты по охране окружающей среды и сохранению биоразнообразия.
3. Художественное. Поддержка культуры и искусства, раскрытие потенциала талантливой молодежи.
4. Образовательное. Поддержка ведущих ВУЗов Восточной Сибири, новые возможности для талантливых студентов и аспирантов.
5. Эколого-экономическое. Развитие экономики моногородов Восточной Сибири, стимулирование развития малого и среднего бизнеса.

Вопросы для обсуждения:

1. Основные направления КСО
2. Основные направления инвестирования
3. Охарактеризуйте основные принципы КСО
4. Ключевые направления программ по устойчивому развитию
5. К чему стремятся компании En+Group при проектировании новых предприятий?
6. Какую инвестиционную политику ведет компания?



### **Раздел 3. Эффективность деятельности в области КСО**

#### **Тема 7. Самообучающаяся организация и КСО**

##### **Вопросы семинарского занятия**

6. Поддержка образовательного уровня в организации
7. Признаки обучающейся организации
8. Основные факторы, которые должны учитывать сотрудники обучающейся организации (П. Сенге)

##### **Практико-ориентированное задание**

Анализ кейса «ЮниКредит Банк»

ЮниКредит Банк — коммерческий банк, работающий в России с 1989 года. ЮниКредит Банк является крупнейшим российским банком с иностранным участием, занимая 10-е место в рейтинге Интерфакс-100 по объему активов по итогам 2015 года.

100% голосующих акций принадлежит UniCredit Bank Austria AG, Вена, Австрия, входящему в состав финансовой группы UniCredit.

ЮниКредит Банк занимает сильные позиции на российском рынке корпоративных банковских услуг, одновременно входя в число ведущих банков на рынке финансовых услуг для частных клиентов.

Банк осознает свою социальную ответственность перед обществом, в котором он живет и работает. Основным фокусом развития его благотворительной деятельности является повышение уровня жизни и охрана здоровья населения, а также развитие культуры благотворительности в обществе. При этом деятельность Банка в этой сфере не замещает функции государства, а дополняет их.

Из года в год ЮниКредит Банк помогает больницам приобретать дорогостоящее оборудование, а также оказывает содействие в реализации различных реабилитационных программ. Банк поддерживает долгосрочные программы благотворительных фондов, которые на постоянной основе занимаются помощью людям с ограниченными возможностями здоровья — Фонд «Во имя жизни», Фонд «Старость в радость», Фонд «Дорога Вместе», Фонд помощи хосписам «Вера», фонд помощи детям с нарушениями иммунитета «Подсолнух», Благотворительный фонд Константина Хабенского. В 2014 году в отделениях Банка в Москве и Санкт-Петербурге

были установлены копилки для сбора пожертвований Российского комитета «Детские деревни – SOS», который создает комфортные условия для реабилитации, счастливого детства и адекватной подготовки к взрослой жизни для детей, потерявших семью.

В рамках основного фокуса благотворительной деятельности банка «Люди и здоровье» поставлены следующие цели:

- Финансирование флагманской программы по арт-терапии для детей с ограниченными возможностями здоровья в регионах присутствия Банка;
- Поддержка людей, оказавшимся в сложной жизненной ситуации (инвалидам, сиротам, ветеранам ВОВ и др.), через долгосрочные программы благотворительных фондов, обладающих безупречной репутацией на рынке;
- Приобретение медицинского оборудования и лекарств для медицинских учреждений, а также оказание содействия в реабилитационных программах;
- Учреждение стипендиальных программ;
- Оказание помощи в чрезвычайных ситуациях;
- Вовлечение сотрудников Банка в благотворительную деятельность.

Привлекают партнера-НКО, обладающего безупречной репутацией на рынке.

Вопросы для обсуждения:

1. Основные деятельности анализируемой компании.
2. Какое положение занимает компания в банковском секторе России и стран СНГ?
3. Можно ли ЮниКредит Банк отнести к числу социально-ответственных организаций?
4. Какие основные направления КСО реализует ЮниКредит Банк?
5. Какова ориентация осуществления благотворительной деятельности банка?
6. Какие программы реализует ЮниКредит Банк в рамках благотворительности?
7. Перечислите основные фонды, с которыми функционирует ЮниКредит Банк.
8. В каких направлениях в рамках банка «Люди и здоровье» ЮниКредит Банк осуществляет свою деятельность?
9. Какими способами компания оказывает поддержку населению?
10. По средствам чего компания осуществляет социальное партнерство?

## **Тема 8. Благотворительность и спонсорство в системе КСО**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Благотворительные пожертвования;
2. Социальные инвестиции;
3. Эквивалентное финансирование;
4. Денежные гранты;
5. Социально значимый маркетинг;
6. Корпоративное волонтерство.

### **Практико-ориентированное задание**

## Обсуждение кейса ООО «Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг»

«Филип Моррис Интернэшнл» (ФМИ) во всем мире сосредотачивает усилия в области благотворительности на пяти направлениях: борьба с голодом и бедностью, улучшение и развитие системы образования, улучшение условий жизни в сельской местности, предотвращение насилия в семье и ликвидация последствий стихийных бедствий.

Наши благотворительные программы в России, в первую очередь, направлены на решение важнейших потребностей общества. Мы поддерживаем программы по развитию системы образования и помощи малоимущим. В последние годы бюджет аффилированных компаний ФМИ в России составлял порядка 1,9 млн долларов в год.

В 2012 году аффилированные компании ФМИ в России реализовали ряд благотворительных проектов как регионального, так и федерального уровня. В Краснодарском крае много лет проводится стипендиальная программа для студентов и аспирантов четырех ведущих вузов юга России. Также мы обеспечиваем необходимым оборудованием профессионально-технические училища, поддерживаем среднеспециальное образование и на севере – в Санкт-Петербурге и Ленинградской области. В Краснодарском крае стартовал проект по поддержке специальной водительской школы для людей с инвалидностью, а в Ленинградской области компания помогает созданию для них обучающих классов и курсов.

С 2009 года компания реализует федеральный проект, направленный на поддержку системы повышения профессиональной квалификации учителей средних школ. Уже несколько лет педагоги из регионов России проходят профессиональную переподготовку на базе нашего партнера – учебного центра «Методист». Цель программы – обучая учителей, способствовать внедрению новых стандартов в систему российского образования.

Редакция "Бизнес и общество" благодарит компанию за первоначальную поддержку портала.

Подробнее о благотворительных программах: [http://www.pmi.com/ru\\_ru/responsibility/our\\_charitable\\_giving\\_program/pages/our\\_charitable\\_giving\\_program.aspx](http://www.pmi.com/ru_ru/responsibility/our_charitable_giving_program/pages/our_charitable_giving_program.aspx)

## Тема 9. Экологическая ответственность в КСО

### Вопросы семинарского занятия

1. Проблемы экологии на современном этапе развития общества
2. Экологическая ответственность промышленных предприятий
3. Федеральное законодательство о защите окружающей среды в РФ

### Практико-ориентированное задание

Анализ кейса «Мон'дэлис Русь»

Являясь мировым лидером по производству снеков, компания Mondelez International выбрала для себя два ключевых направления работы в области корпоративной социальной ответственности – улучшение питания и продвижение здорового образа жизни. Для реализации подобных проектов в 2012 году компания «Мон’дэлис Русь» выделила порядка 30 млн рублей, в том числе 96, 15 тонн продукции. В целом, инвестиции компании в социальную сферу за последние 3 года превысили 5 млн долларов США.

В России с 2007 года «Мон’дэлис Русь» совместно с благотворительным фондом САФ Россия реализуют программу «Будь здоров!», цель которой – научить школьников 2-4 классов основам правильного питания и активного образа жизни. В работе по программе участвуют 13 500 школьников из 38 школ Ленинградской, Новгородской и Владимирской области (<http://www.health4schools.ru/>).

Также ежегодно совместно с эколого-просветительским центром «Заповедники» «Мон’дэлис Русь» организует экологическую экспедицию «Школа друзей природы» в национальном парке Мещера Владимирской области. В экспедиции дети в возрасте от 8 до 16 лет изучают биосферу Мещеры, готовят собственные научные проекты по экологическим темам. Для работы с заявками на оказание благотворительной помощи в компании «Мон’дэлис Русь» был создан Благотворительный комитет.

Подробную информацию о деятельности компании «Мон’дэлис Русь» в области корпоративной социальной ответственности вы можете найти на сайте в разделе «Качество жизни», а также в ежегодном социальном отчете (доступен там же).

Вопросы для обсуждения:

- 1) Оцените уровень корпоративной социальной ответственности «Мон’дэлис Русь»
- 2) Какими ещё видами социальной ответственностью занимается «Мон’дэлис Русь»?
- 3) Вредны ли продукты питания данной компании для детей?
- 4) Как «Мон’дэлис Русь» защищает окружающую среду?
- 5) Как «Мон’дэлис Русь» снижает экологическое воздействие?
- 6) Какие последующие цели в сфере экологической ответственности у «Мон’дэлис Русь»?
- 7) Как «Мон’дэлис Русь» поддерживает местные сообщества?
- 8) Существует ли в «Мон’дэлис Русь» корпоративное волонтерство? Если да, то как оно проявляется?
- 9) Какова обратная связь с потребителями в «Мон’дэлис Русь»?
- 10) Какие главные принципы безопасности в «Мон’дэлис Русь»?

**Задания в тестовой форме**

1. Посредством чего осуществляются взаимоотношения организации со стейкхолдерами:

- А) стратегии вовлечения (симметричного диалога);
- Б) стратегии информирования;
- В) стратегии реагирования;
- Г) всех вышеназванных стратегий.

2. Какое содержание социальной ответственности соответствует той или иной роли, выполняемой организацией как субъектом КСО:

- 1) участник гражданского общества;
- 2) производитель;
- 3) работодатель;
- 4) инвестор;
- 5) объект инвестиций;
- 6) участник конкурентной борьбы;
- 7) участник социально-экономического развития.

*(Укажите соответствие для каждого нумерованного элемента задания):*

☐ обеспечение общественно-нормального материального положения работников, соблюдение их прав;

☐ соблюдение законов, общественных норм;

☐ учет социально-экономического эффекта инвестирования;

☐ этичность конкурентных методов;

☐ защита интересов инвесторов, предоставление достоверной информации;

☐ стимулирование и поддержка инноваций, признание ответственности за влияние на качество жизни окружения; ☐ выпуск безопасных товаров, установление справедливых цен, эффективное использование ресурсов, обеспечение безопасности и экологичности производства.

3. Как называется тип стейкхолдеров, обладающих определенной комбинацией «сила-интерес»:

- 1) значительная сила и значительный интерес;
- 2) значительная сила и незначительный интерес;
- 3) незначительная сила и значительный интерес;
- 4) незначительная сила и незначительный интерес.

*(Укажите соответствие для каждого нумерованного элемента задания):*

☐ «спящие чудовища»;

☐ «любопытствующие»;

☐ «ключевые игроки»;

☐ «случайные прохожие».

4. Причиной какого вида взаимодействия между субъектами КСО является необходимость распределения ограниченных ресурсов:

- А) конкурентное иерархическое взаимодействие;
- Б) функциональное взаимодействие;
- В) равноправное сотрудничество;
- Г) корпоративное взаимодействие.

5. Какой вид взаимодействия между субъектами КСО вытекает из самой сути управления:

- А) равноправное сотрудничество;
- Б) корпоративное взаимодействие;
- В) конкурентное иерархическое взаимодействие;
- Г) функциональное взаимодействие.

6. Причиной какого вида взаимодействия между субъектами КСО является разделение труда: А) корпоративное взаимодействие;

- Б) равноправное сотрудничество;
- В) конкурентное иерархическое взаимодействие;
- Г) функциональное взаимодействие.

7. Структуризация КСО может быть выполнена с учетом:

- А) сфер деятельности компании;
- Б) стадий воспроизводственного процесса;
- В) структуры общественного устройства;
- Г) всего вышеперечисленного.

8. В чем главное достоинство классификации уровней ответственности организации по признаку «степень жесткости внутрисистемных и внешних связей компании»:

- А) компактность;
- Б) объективность;
- В) непротиворечивость;
- Г) наглядность.

9. Какой (какие) уровни ответственности организации по признаку «степень жесткости внутрисистемных и внешних связей компании» предусматриваются:

- А) обязательный;
- Б) добровольно адаптивный;
- В) добровольно активный;
- Г) все вышеназванные.

## **Тема 10. Оценка эффективности системы корпоративной социальной ответственности**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Понятие и оценка эффективности социальных инвестиций
2. Методика оценки эффективности
3. Матрица показателей оценки эффективности социальных инвестиций и социального партнерства (ЭСИСП)

## Практико-ориентированное задание

### Анализ кейса «УРАЛСИБ»

Базовым принципом деятельности Финансовой корпорации «УРАЛСИБ» было и остается социально ответственное предпринимательство. Мы стремимся, чтобы финансовые продукты и услуги Корпорации приносили прибыль и соответствовали потребностям наших клиентов. Вместе с тем мы всегда заботились о том, чтобы наша деятельность способствовала развитию человеческого капитала и росту уровня жизни россиян. Этими принципами мы будем руководствоваться и в дальнейшем.

ФК «УРАЛСИБ» на протяжении своего развития последовательно расширяла региональную сеть и внедряла высокие стандарты обслуживания. Сегодня Корпорация располагает развитой сетью офисов продаж и ориентируется на взаимовыгодное сотрудничество с клиентами и партнерами с учетом потребностей регионов присутствия. Повышение качества жизни и развитие предпринимательской активности населения являются ключевыми элементами миссии Корпорации.

ФК «УРАЛСИБ» традиционно вкладывает значительные ресурсы в развитие персонала. От профессионализма сотрудников, их веры в результат, творчества и инновационного подхода к делу зависит эффективность Корпорации. ФК «УРАЛСИБ» предоставляет своим сотрудникам социальные гарантии и льготы в формате потребительской корзины, которая включает добровольное медицинское страхование, санаторно-курортное лечение и оплату карты в фитнес-клуб. В 2009 году ОАО «УРАЛСИБ» заключило с сотрудниками Коллективный договор, в котором закрепило социальные гарантии, льготы и компенсации, расширив их объем, и придало им статус гарантированных. Корпорация так же уделяет повышенное внимание вопросам здоровья и безопасности на производстве. Мы полностью разделяем позицию Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) в оценке негативного влияния на экономические показатели таких поведенческих факторов риска, как курение, нездоровое питание, низкая физическая активность, избыточная масса тела и др. Понимая актуальность данной проблемы, руководство ФК «УРАЛСИБ» разработало и успешно реализует стратегию пропаганды здорового образа жизни среди сотрудников.

В благотворительной деятельности «УРАЛСИБ» выбрал для себя приоритеты — помощь детям, которые волею судеб лишены родительской ласки, и просветительскую деятельность. Для людей творить добро — потребность души, а для Корпорации — это еще и технология. Управление благотворительной деятельностью в Корпорации является частью общей системы менеджмента и подчиняется единой стратегии, ценности и миссии Корпорации. Традиция благотворительности ФК «УРАЛСИБ» насчитывает более 20 лет. За это время компании, входящие в Корпорацию, реализовали сотни различных проектов и долгосрочных социальных программ. Большинство социальных проектов и программ реализуются в рамках

концепции венчурной филантропии: для достижения конкретных измеримых результатов в обозримом будущем Корпорация вкладывает в долгосрочные отношения с детскими и медицинскими учреждениями, учебными заведениями не только значительные средства, но и время и интеллектуальные ресурсы своих сотрудников.

ФК «УРАЛСИБ» полностью разделяет необходимость внедрения экологически безопасных технологий в бизнес-процессы и придерживается политики раскрытия экологически значимой информации. Учитывая специфику бизнеса, ФК «УРАЛСИБ» определила для себя две приоритетные экологические задачи: экологизация (уменьшение негативных последствий) хозяйственной деятельности и противодействие наиболее разрушительным и экологически не обоснованным хозяйственным проектам.

Вопросы для обсуждения:

1. Какое приоритетное направление деятельности в Финансовой корпорации «УРАЛСИБ»?
2. Как корпорация осуществляет реализацию корпоративной социальной ответственности внутри организации?
3. Решению каких задач способствует политика «УРАЛСИБ»?
4. Какой эффект получает население от развития сети офисов продаж «УРАЛСИБ»?
5. Какие мероприятия направлены на удовлетворение потребностей персонала компании?
6. Какими видами внешней КСО реализуются в Занимается ли ФК «УРАЛСИБ»?
8. Как ФК «УРАЛСИБ» относится к экологической безопасности? Какие основные задачи организация определила для себя в области экологической политики?
7. Являются ли мероприятия связанные с благотворительностью одними из важных направлений деятельности организации? Участвуют ли сотрудники в реализации политики КСО организации?

### **Задания в тестовой форме**

1. Укажите, в какой очередности должны располагаться этапы оценки социально ориентированной деятельности предприятия:

- ☐ выбор методики анализа и расчет оценочных показателей;
- ☐ сбор информации, необходимой для проведения оценки;
- ☐ подготовка и планирование оценочной работы;
- ☐ анализ результатов оценки.

2. Определение конкретных областей, требующих оценки, относится к такому этапу оценки социально ориентированной деятельности предприятия, как

- А) выбор методики анализа и расчет оценочных показателей;



- Б) сбор информации, необходимой для проведения оценки;
- В) подготовка и планирование оценочной работы;
- Г) анализ результатов оценки.

3. Определение и конкретизация состава необходимой информации относится к такому этапу оценки социально ориентированной деятельности предприятия, как:

- А) подготовка и планирование оценочной работы;
- Б) сбор информации, необходимой для проведения оценки;
- В) выбор методики анализа и расчет оценочных показателей;
- Г) анализ результатов оценки.

4. Составление социального отчета относится к такому этапу оценки социально ориентированной деятельности предприятия, как:

- А) подготовка и планирование оценочной работы;
- Б) сбор информации, необходимой для проведения оценки;
- В) анализ результатов оценки;
- Г) выбор методики анализа и расчет оценочных показателей.

5. Какой из методов оценки КСО позволяет количественно сравнить между собой социальную ответственность разных компаний:

- А) метод, базирующийся на использовании социальных индикаторов;
- Б) метод, позволяющий произвести оценку расходов по социальным программам и эффективности их выполнения;
- В) метод, учитывающий социальные выгоды и издержки от деятельности компании;
- Г) рейтинговый метод.

6. Рейтинг российских компаний с точки зрения их социально ориентированной деятельности определяется по итогам:

- А) конкурса «Лидеры российского бизнеса: динамика и ответственность»;
- Б) конкурса «Российская организация высокой социальной ответственности»;
- В) конкурса «За высокую социальную эффективность и развитие социального партнерства»;
- Г) всех вышеперечисленных конкурсов.

7. Какой из приведенных показателей, предложенных рабочей группой фонда «Института экономики города» для оценки социальных инвестиций, не является относительным:

- А) комплексный индекс;
- Б) индикатор социальных расходов;
- В) индикатор перспективного развития;
- Г) нет правильного ответа.

8. В «Матрице эффективности социальных инвестиций и социального партнерства» инвестиции в развитие внешней среды и корпоративное гражданство носят название:

- А) добросовестность;

- Б) успех;
- В) сопричастность;
- Г) забота.

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Тема 1. Корпоративные системы поддержки принятия управленческих решений, их структура, назначение и правовое регулирование отношений в сфере информации**

**Вопросы семинарского занятия**

1. Сущность информационной системы, ее назначение
2. Структура экономической информационной системы
3. Задачи информационных систем управления предприятием
4. Классификация информационных систем управления предприятием
5. Принципы правового регулирования отношений в сфере информации, информационных технологий и защиты информации
6. Методы поиска и анализа нормативных и правовых документов

**Вопросы для обсуждения**

1. В чем состоит принципиальное отличие информационной системы от информационной технологии?
2. Каковы основные цели применения информационных систем на предприятии?
3. В чем особенность каждого этапа жизненного цикла информационной системы на предприятии?
4. Как определить степень необходимости автоматизации управленческих процессов?
5. Как осуществляется выбор той или иной информационной системы для внедрения ее на предприятии?
6. Кто должен управлять на предприятии процессом внедрения новой информационной системы и как должен выполняться этот процесс?
7. Какие правовые и нормативные документы устанавливают правила и нормы по внедрению и использованию информационных систем на предприятии?

**Тематика рефератов и докладов**

1. Назначение информационных систем на предприятии
2. Технология внедрения информационных систем

3. Подготовка предприятия к реализации ИС
4. Виды информационных систем в организации
5. Основные проблемы и задачи при внедрении информационных систем
6. Постановка задачи менеджмента на предприятии при внедрении ИС
7. Принципы использования нормативных и правовых документов для решения профессиональных задач
8. Предметно-ориентированные экономические информационные системы
9. Информационная система оперативного (операционного) уровня
10. Информационные системы для менеджеров среднего звена
11. Стратегические информационные системы
12. Современный подход к классификации прикладных систем
13. Примеры информационных систем управления предприятием
14. Цели и задачи информационных систем
15. Автоматизация решения задач управления производственным предприятием
16. Анализ российского рынка экономических информационных управляющих систем

### **Практико-ориентированное задание:**

#### **Задание 1.**

1. Изучить основные положения Федерального Закона об информации, информационных технологиях и о защите информации
2. Составить и заполнить таблицу, отразив в ней содержимое тех статей ФЗ N 149, в которых говорится об использовании ИТ и ИС на предприятиях

Номер статьи	Название статьи	Содержимое статьи

#### **Задание 2.**

1. Найти и систематизировать информацию об информационных системах, используемых на предприятиях
2. Составить и заполнить таблицу

Название ИС	Основные функции ИС	Пример внедрения

## **Тема 2. Информационно-управляющие системы и системы поддержки принятия решений**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Понятие и сущность управленческой информации
2. Сбор информации о текущем состоянии управляемого объекта
3. Анализ полученной информации и сравнение текущего состояния с желаемым
4. Выработка управляющего воздействия с целью перевода управляемого объекта в желаемое состояние
5. Передача управляющего воздействия объекту
6. Обратная связь в процессе управления
7. Значимость информационного обеспечения для процесса управления
8. Формирование и совершенствование информационного обеспечения управленческих решений
9. Требования к системам управления
10. Основная задача ИС для руководителя

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие подсистемы входят в информационно-управляющую систему?
2. На какие виды подразделяется управленческая информация?
3. Дайте характеристику основных этапов обмена информацией в организации
4. Как должен осуществляться контроль за эффективностью использования информации?
5. Какие операции включает в себя процесс обработки информации?
6. Какие виды и формы коммуникаций используются в организациях?
7. Назовите стандартные формы передачи информации
8. Что включает в себя процесс организации потоков информации на предприятии?
9. Каковы принципы действия системы внутреннего документооборота?
10. Как должна происходить организация процессов хранения, обновления, переработки и передачи информации?

### **Тематика рефератов и докладов**

1. ИС и ее роль в осуществлении деятельности организации
2. Информационный обмен как элемент процесса управления
3. Компьютерные сети как основа информационно-коммуникационных технологий

4. Современные средства автоматизации управления
5. Информационные системы поддержки принятия решений
6. Информационно-управляющая система, ее особенности и назначение
7. Особенности внешних и внутренних потоков информации
8. Значимость информационного обеспечения для процесса управления
9. Организация процессов сбора, хранения и защиты информации
10. Автоматизация информационного обеспечения организации
11. Технические и программные средства реализации информационных процессов в управлении предприятием;
12. Основные направления использования информационных систем в управлении предприятием
13. Выбор программных средств для составления финансовой отчетности
14. Постановка и решение задач, связанных с организацией диалога между пользователем и информационной системой
15. Использование возможностей корпоративных информационных систем для составления и анализа финансовой отчетности

### **Практико-ориентированное задание:**

#### **Задание 1.**

1. Изучить требования к управленческой информации и представить их в виде презентации
2. Обосновать значимость всех этих требований
3. Выполнить расчет темпа прироста экономических показателей на основе значений деятельности предприятия за три года с помощью табличного процессора EXCEL

#### **Задание 2.**

1. Рассмотреть информационные потоки производственного предприятия
2. Найти образцы бланков для сбора, хранения и передачи информации на предприятии в качестве примеров нормативных документов
3. Рассмотреть бухгалтерскую отчетность предприятия за три года (информацию взять с официального сайта) и проанализировать ее, на основе анализа сделать вывод об эффективности его деятельности

### **Тема 3. Стандарты корпоративных систем, их функции и роль в управлении предприятием**

#### **Вопросы семинарского занятия**

1. Базовые стандарты управления корпорацией.
2. Основные подходы к организации управления.
3. MSP, MRP, MRPII, ERP, ERP II, CSRP стандарты.
4. BPM концепции. Workflow Management. HRM-системы. Консорциумы.

### **Вопросы для обсуждения**

- 1 Что такое корпорация?
- 2 Какие виды корпораций вы знаете?
- 3 Какие виды корпоративных информационных систем вы знаете?
- 4 На каком уровне управления предприятием решаются вопросы о дальнейших перспективах развития организации?
- 5 Как проходила эволюция стандартов управления предприятием?
- 6 В каком стандарте управления предприятием особое внимание стало уделяться вопросам взаимодействия с клиентом?
- 7 Зачем необходимо на предприятии управлять бизнес-процессами и потоками работ?
- 8 Что представляет собой стандарт БРМБ?
- 9 Выполните обзор стандартов управления бизнес-процессами предприятия.

### **Тематика рефератов и докладов**

- 1 BI (Business intelligence) – бизнес-аналитика
- 2 BPM (Business Performance Management) - управление эффективностью бизнеса
- 3 CAD (Computer-Aided Design) – средства автоматизированного проектирования
- 4 CAE (Computer-Aided Engineering) - компьютерная помощь инженерии
- 5 CALS (Continuous Acquisition and Life-Cycle Support) – непрерывная информационная поддержка всего жизненного цикла продукта
- 6 CAM (Computer Aided Manufacturing) – компьютеризированное машиностроение
- 7 Clarizen - корпоративная информационная система
- 8 CSRP (Customer Synchronized Resource Planning) - планирование ресурсов в соответствии с потребностями покупателя
- 9 DCS (Distributed Control Systems) - система управления технологическим оборудованием и производственным процессом

### **Практико-ориентированное задание:**

#### **Задание 1.**

1. Создать новую информационную базу в программе «1С: Предприятие»
2. Открыть эту базу в режиме пользователя
3. Ввести первичные сведения о своей организации, используя «Стартовый помощник»
4. Изучить элементы рабочего окна программы
5. Рассмотреть элементы «панели функций»
6. Заккрыть базу

## **Задание 2.**

1. Открыть созданную информационную базу в режиме Конфигуратора
2. Рассмотреть структуру базы и определить назначение ее элементов (не изменяя их)

## **Тема 4. Методика создания корпоративных систем. Разработка и внедрение корпоративных систем. Основные аспекты разработки бизнес-моделей**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Понятие жизненного цикла КИС.
2. Классификация методов проектирования КИС. Каскадная модель. Поэтапная модель. Спиральная модель.
3. Модель RAD. Этапы жизненного цикла.
4. Стандарты регламентирующие жизненный цикл КИС.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что представляют собой системы класса САБ?
2. Что представляют собой системы класса САМ?
3. Что представляют собой системы класса САЕ?
4. Что представляют собой системы класса РБМ?
5. Что представляют собой системы класса РБМ?
6. Как связаны между собой системы класса РБМ, РБМиЕКР?
7. Что представляют собой интегрированные корпоративные ИС?
8. Какие уровни интеграции вы знаете?
9. Приведите примеры интегрированных КИС.

### **Тематика рефератов и докладов**

1. Критерии оценки эффективности КИС
2. Методы обеспечения безопасности данных в КИС
3. Виды атак и методы их обнаружения.
4. Отраслевые решения КИС на базе Ахapta
5. Отраслевые решения КИС на базе OracleSuite
6. Отраслевые решения КИС на базе Baan
7. Отраслевые решения внедрения КИС на базе 1С: Предприятие
8. Архитектура брокеров данных
9. Оценка возврата инвестиций ROI при внедрении КИС
10. Оценка совокупной стоимости владения при внедрении КИС
11. Применения показателей KPI для оценки эффективности системы
12. Методы и критерии оценки влияния ИТ на бизнес-процессы
13. Архитектура системы на базе стандарта CORBA
14. Назначение и основные элементы языка программирования ABAP (R3)
15. Назначение и основные элементы языка программирования X++ (Ахapta)



## 16. Назначение и основные элементы языка программирования C\CAL (Navision)

### **Практико-ориентированное задание:**

#### **Задание 1.**

1. Открыть справочник «Банки» и внести в него данные о Курскпромбанке
2. Просмотреть данные, занесенные в справочник «Организации» и внести в него сведения о банковском счете
3. Добавить записи в справочник «Классификатор единиц измерения»
4. В справочник «Склады» добавить запись о розничном складе
5. Просмотреть записи справочника «Типы цен номенклатуры»
6. Изменить курс доллара в справочнике «Валюты»

#### **Задание 2.**

1. Открыть справочник «Номенклатура» и создать в нем новую группу «Одежда»
2. Открыть группу «Одежда» и внести в нее запись о товаре (краткое наименование, полное наименование, единицу измерения и две цены: «основная цена закупки» и «основная цена продажи»).
3. Аналогично внести данные еще о четырех товарах
4. Открыть справочник «Контрагенты» и добавить в него две новые группы «Поставщики» и «Покупатели»
5. В группе «Поставщики» внести запись о поставщике женской одежды (наименование, полное наименование, адрес и телефон, банковский счет, договор на поставку товаров)
6. В группе «Покупатели» внести запись о покупателе женской одежды (наименование, полное наименование, адрес и телефон, банковский счет, договор на покупку товаров)

### **Тема 5. Перспективы развития, интеграции и интеллектуализации корпоративных информационных систем**

#### **Вопросы семинарского занятия**

1. Виды интеграции.
2. SOA, EAI, ECM системы.
3. Автоматизированное управление производством.
4. Исполнительные производственные (MES) системы.
5. SCADA, ESM, ERM – системы.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Назначение интегрированных КИС.
2. Основные задачи, интегрированными КИС. Уровни интеграции.
3. Архитектура интегрированных КИС.
4. Примеры интегрированных КИС, обзор и сравнительный анализ средств построения интегрированных КИС.

### **Тематика рефератов и докладов**

1. Основные возможности ПО для моделирования бизнес-процессов. (BPWin).
2. Причины появления стандарта MRP.
3. Особенности построения систем с использованием стандарта MRP.
4. Дальнейшее развитие стандарта MRP – появление стандартов ERP, ERP2.
5. Основные отличия между MRP и ERP.
6. Сравнительная характеристика стандартов ERP и ERP2.
7. Особенности выбора аппаратной платформы для построения КИС.
8. Основные характеристики и особенности использования мэйнфреймов и суперсерверов.
9. Использование многопроцессорной обработки данных – основные преимущества и недостатки.
10. Сравнительный анализ сетевых операционных систем: Unix, Microsoft Windows NT, Novel Net Ware, IBM LAN Server, Banyan VINES.

### **Практико-ориентированное задание:**

#### **Задание 1.**

1. Рассмотреть типы документов по оформлению различных хозяйственных операций
2. Изучить взаимосвязь между этими документами
3. Рассмотреть документы, хранящиеся в различных журналах документов
4. Оформить в качестве примера несколько документов и затем удалить их

#### **Задание 2.**

1. Рассмотреть нормативные и правовые документы, устанавливающие принципы и порядок оформления документов в программе «1С: Предприятие»
2. Изучить процесс формирования профессиональных документов с учетом всех требований и положений нормативных и правовых документов

### **Тема 6. Функциональные возможности программного комплекса «1С: Предприятие» и его назначение**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Обзор продуктов «1С:Предприятие».
2. Применяемые методологии в «1С:Предприятие». Позиционирование «1С:Предприятие» на рынке информационных систем.
3. Принципы адаптации «1С:Предприятие» к специфике бизнеса.
4. Архитектура «1С:Предприятие». Организация сопровождения продуктов «1С:Предприятие».

### **Вопросы для обсуждения**

1. Приведите список основных модулей «1С:Предприятие» и применяемых методологий.
2. Опишите типового клиента «1С:Предприятие» .
3. Что является основным наследником «1С:Предприятие»?
4. Каким образом решения «1С:Предприятие» адаптируются под особенности заказчика?
5. По какому принципу организовано главное меню «1С:Предприятие»? Какие имеются возможности для персональной настройки?
6. Что такое конфигурируемость «1С:Предприятие»?
7. Из каких основных частей состоит система?
8. Что такое платформа и что такое конфигурация?
9. Когда следует использовать термин конфигурация, а когда прикладное решение?
10. Для чего используются разные режимы запуска «1С:Предприятие»?
11. Что такое дерево конфигурации?
12. Что такое объекты конфигурации?
13. Что создает система на основе объектов конфигурации?
14. Какими способами можно создать объект конфигурации?

### **Тематика рефератов и докладов**

1. Структура системы «1С:Предприятие».
2. Организация информационной базы.
3. Организация интерфейса пользователя.
4. Режимы запуска «1С:Предприятие». Работа с объектами конфигурации.
5. Интеграция «1С:Предприятие» с другими системами. Работа с распределенной базой данных.

### **Практико-ориентированное задание:**

#### **Задание 1.**

1. Оформить документ «Поступление товаров и услуг», указав в нем поставщика и перечень покупаемых товаров
2. Проверить, чтобы в документе были отражены цены закупки для всех товаров
3. Провести документ
4. Оформить документ «Счет-фактура полученный» на основании документа «Поступление товаров и услуг» и провести его, затем закрыть
5. Оформить документ «Платежное поручение исходящее» на основании документа «Поступление товаров и услуг» и провести его, затем закрыть все документы
6. Выполнить проверку: в журнале «Документы поставщиков» просмотреть «структуру подчиненности» документов и проверить наличие связи между ними
7. Сформировать отчет «ОСВ по счету 41» и проверить наличие купленных товаров на складе
8. Сформировать отчет «ОСВ по счету 60» и проверить состояние банковского счета и прохождение документов по оплате товаров

#### **Задание 2.**

1. В модуле «1С: Документооборот» изучить принципы подготовки внутренних документов
2. Рассмотреть процесс хранения документов в модуле «1С: Документооборот»
3. Рассмотреть процесс передачи документов от отправителя к получателю
4. Изучить методы обеспечения безопасности информации в рамках модуля «1С: Документооборот»

## **Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Кросс-культурный менеджмент**

### **Тема 1. Кросс-культурный менеджмент как форма управления международным бизнесом**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Охарактеризуйте сущность интернационализации хозяйственной деятельности.
2. Перечислите характеристики мирового хозяйства.
3. Охарактеризуйте процесс формирования мегаэкономики.
4. Какие меры следует принимать на уровне государства, способствующие преодолению разрыва в уровнях социально-экономического развития стран в условиях функционирования мировой экономики?
5. Охарактеризуйте сущность международного менеджмента.
6. Рассмотрите сферы управления международным бизнесом.
7. Раскройте специфику международного менеджмента.
8. Дайте сравнительный анализ ведения странового и международного бизнеса.
9. Проведите сравнительный анализ национальной модели управления бизнесом и международного менеджмента.

#### **Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):**

##### **Кейс №1 «Домик в Германии»**

Компания Kaiser Estate находится в Мюнхене и помогает жителям России купить недвижимость в Германии без посредников. Однако на рынке довольно много подобных предложений, в том числе и от московских посредников. Как же немецкой компании заявить о себе и стать известной в России?

– Клиенты приходят к нам в основном через знакомых, – рассказывает генеральный директор Kaiser Estate Борис Бронштейн. – Однако нам хочется увеличить поток клиентов и мы пробуем различные маркетинговые инструменты.

Когда Kaiser Estate начал свое продвижение в России, он столкнулся с некоторыми проблемами. В ТОПе Яндекса уже находилось несколько десятков конкурентов, поэтому решено было не концентрироваться на поисковой оптимизации. Контекстная реклама довольно быстро принесла результаты, но компания продолжала искать способы продвижения. Была запущена реклама в социальных сетях, однако она не принесла практически никакого результата. Общение на форумах, в блогах, участие на выставке недвижимости в Москве давало свои результаты, но довольно скромные.

Была выдвинута идея – предложить партнерство московским риелторам, с достойными комиссионными. Однако риелторы встретили предложение не особо активно. Реклама в газетах и журналах в настоящий момент выходит за рамки бюджета, однако в будущем будет задействована.

У конкурентов, особенно находящихся в Москве, клиентов вполне хватает. Большинство из них являются посредниками, некоторые из них даже передают клиента в Kaiser Estate, таким образом клиент переплачивает. Возможно, россиянам очень важен личный контакт, и поэтому они более охотно работают с посредниками, нежели напрямую с немецкой компанией.

#### **Вопросы:**

1. Раскройте связь международного менеджмента с процессами глобализации и интернационализации.
2. Проанализируйте маркетинговый профиль российских покупателей недвижимости в Германии.
3. Систематизируйте и проанализируйте факторы, влияющие (позитивно и негативно) на выбор россиянами немецкой фирмы – продавца недвижимости российским покупателям.
4. Предложите и обоснуйте рекомендации по повышению эффективности коммуникативного микса.

#### **Кейс №2 «Загадка из алюминия»**

Российская компания «Колтек Интернешнл» производит химические реагенты и для нефтедобывающей, и для нефтеперерабатывающей отрасли. В штате около 400 человек, годовая выручка составляет в среднем 3 млрд. руб., а прибыль позволяет вкладывать средства в создание новых материалов на основе инновационных технологий.

Один из проектов компании – разработка способа промышленного производства пеноалюминия – композитного материала, обладающего уникальным набором свойств. Он легкий, но в то же время очень прочный и жесткий, способен эффективно поглощать шум и энергию удара, обладает низкой тепло- и электропроводностью. «Другие композиты могут превосходить пеноалюминий по отдельно взятым характеристикам, но подобным комплексом свойств ни один из них не обладает», – рассказывает директор по маркетингу «Колтек Интернешнл» Леонид Колеров. Кроме того, материал экологичен и может производиться из вторичного сырья.

Пеноалюминий был изобретен достаточно давно, активный интерес к нему проявляют производители военной техники, судостроители и железнодорожники. Материал можно использовать в машиностроении, энергетике и системах безопасности. Декоративные свойства пеноалюминия используют дизайнеры для оформления промышленных выставок и создания мобильных объектов. Предприятия готовы его покупать, но им нужен продукт гарантированного качества, при этом его стоимость не должна превышать стоимость альтернативных материалов «в разы». Над технологией производства качественного и недорогого пеноалюминия работают несколько лабораторий в Северной Америке и Европе, в том числе один из департаментов «Колтек Интернешнл». В этот проект компания вложила уже около \$6 млн, и

Колеров полагает, что «Колтек» ближе к успеху, чем конкуренты. При увеличении объемов производства россияне вполне могут выпускать продукт с приемлемой себестоимостью.

Стадия испытаний должна закончиться весной 2016 года, после чего компания планирует строить завод и выходить на рынки России и Европы, США и Канады. Но до сих пор руководители «Колтек Интернешнл» уделяли основное внимание созданию продукта, теперь же назрела необходимость решать маркетинговые задачи. Своей сбытовой структуры у департамента пока нет, но искать покупателей надо быстро: во многих отраслях использование новых материалов требует длительного периода тестирования.

«Мировой опыт показывает, что период разработки инновационных продуктов составляет от 15 до 25 лет. Потом продукт или технология “выстреливают”, и тот, кто сумеет выйти на рынок с готовым коммерческим предложением, оказывается в выигрыше», – рассуждает Колеров.

#### *Наука и деньги*

Для производства пеноалюминия «Колтек Интернешнл» привлекает на работу лучшие научные кадры, заказывает исследования и разработки в российских институтах и зарубежных лабораториях. «Печи для нагрева сырья мы смогли создать с помощью специалистов Санкт-Петербургского НИИ токов высокой частоты, правильно подготовить сырье помогли ученые Московского института стали и сплавов», – рассказывает Леонид. Все разработки компания, естественно, защищает патентами.

Само производство – сложный процесс, состоящий из нескольких этапов, в нем используются даже нанопроцессы. В технологической цепочке есть множество подводных камней, и нужно найти эффективные решения, позволяющие быстро и качественно их обходить. «Сейчас многие разработчики научились получать более или менее однородную ячеистую структуру материала. Но гораздо сложнее – добиваться однородности для изделий большой площади. Самый востребованный рынком продукт – прямоугольные панели размером  $1,2 \times 2,5$  м. Мы долго искали способ равномерно распределять порошок на большой площади поверхности, изучали разные технологии, обращались к разным специалистам. В конце концов нашли решение у одной фармацевтической компании», – рассказывает директор.

Другая задача, которую успешно решили «Колтек Интернешнл», а также ряд других производителей, – создание слоистых материалов, то есть внедрение в пеноалюминий цельных металлических пластин из алюминия, титана, нержавеющей стали. Этот процесс называется плакировкой.

Но основная цель разработчиков – не только сделать качественный продукт. Важно еще и выпускать его по конкурентной стоимости.

#### *Пена из алюминия*

В мире сегодня выпускают не более 1 тыс. тонн пеноалюминия в год. Опыт применения материала есть на многих рынках, но массово закупать его компании пока не готовы. «Пенопанели могут быть использованы при строительстве мостов вместо бетонных панелей, они лучше подойдут для создания стен и потолков в транспортных средствах, чем используемые сейчас

материалы. Во многих областях этот композит имеет 21 безусловное преимущество, но если альтернативные материалы продаются по цене от \$80 до \$200 за 1 кв. м, то до недавнего времени себестоимость квадратного метра пеноалюминия аналогичной толщины без плакировки составляла более \$200», – рассказывает Колеров.

По расчетам Колерова, конкурентная цена на плакированный пеноалюминий находится на уровне \$150 за 1 кв. м. Достичь же низкой себестоимости можно только выпуская не менее 500–800 тонн в год. На своем опытном заводе, построенном совместно с партнерами в Канаде, «Колтек Интернешнл» может производить 1 кв. м материала в минуту. «Для сравнения: конкурентам на это требуется не менее получаса», – говорит Леонид. Кроме того, автоматизированная линия, разработанная специалистами «Колтек Интернешнл», может выпускать уже 10 кв. м в минуту. При такой производительности нужные объемы вполне достижимы.

«Пока мы серьезно опережаем конкурентов в технологии, но они тоже активизировались. Если все пойдет, как рассчитываем, нам надо сразу активно выходить на рынок, начинать строительство первого завода, рассчитанного на 10 тыс. тонн продукции в год», – говорит директор по маркетингу.

#### *Технологии на вынос*

Стоимость килограмма пеноалюминия, производимого по технологии «Колтек Интернешнл», по расчетам Колерова, должна составить около \$10. Если произвести и продать 10 тыс. тонн материала, проект окупится уже в течение года.

Удобнее всего было бы организовать производство в России, но строительство предприятия обойдется здесь в \$35–60 млн, а, например, в Канаде дешевле как минимум на \$10 млн. К тому же там у компании уже есть партнер, а в России надо искать инвестора.

«Сливки при внедрении инновационных технологий всегда снимает первый, поэтому нам придется активно и быстро осваивать рынки в США и Канаде, в России и Европе и, возможно, надо будет сразу строить и второй завод», – говорит Леонид. При этом североамериканский рынок компании в принципе понятен (партнеры «Колтек Интернешнл» провели там исследования), то российский пока нет, известны только основные области применения.

«Мы можем производить панели толщиной до 9 см, и они могут успешно использоваться в любых передвижных конструкциях. Например, если плита из бетона и арматуры весит около 1,5 тонны, то плита из пеноалюминия не больше 30 кг, и поднять ее могут двое рабочих. Из пеноалюминия можно делать двери и перегородки, лифты и контейнеры, контактные крепления в энергетике, шумозащитные экраны, которые ставят вдоль трасс и открытых участков метрополитена. Существующие панели, как правило, звук отражают, пеноалюминий же его поглощает. Композит может быть использован при изготовлении посуды, ведь свойства материала позволяют достичь равномерного нагревания всех поверхностей кастрюль и сковородок», – перечисляет Колеров.



«Колтек Интернешнл» демонстрирует свою продукцию на профессиональных выставках и чувствует большой интерес со стороны транспортников, военных, строителей. Однако в этих отраслях срок тестирования нового материала (помимо тестов, которые проводит сам «Колтек Интернешнл») составляет несколько лет. Колеров хотел бы найти «быстрые» и емкие рынки, на которых можно было бы продавать продукт сразу. В качестве примера он приводит мирового лидера химической промышленности – компанию DuPont. Она получила сверхприбыли на изобретении лайкры, которая используется при изготовлении женских колготок и одежды. «Может быть, мы также сумеем найти интересную и новую сферу для пеноалюминия», – надеется Леонид. В 2015 году владельцы компании планируют потратить на маркетинг и продвижение около \$100 тыс.

**Вопросы:**

1. Проанализируйте области применения пеноалюминия в России и за рубежом и выберите наиболее эффективные с точки зрения инвестиций (с обоснованием критериев эффективности).
2. Разработайте стратегию международного маркетинга для инновационного продукта – пеноалюминия – для рынков Северной Америки, Западной Европы и России.
3. Сравните способы выхода российской компании «Колтек Интернешнл» на рынок пеноалюминия России, Западной Европы и Северной Америки.

**Тема 2. Национальная культура в международном бизнесе. Подходы к классификации национальных деловых культур**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие и функции культуры в международном менеджменте
2. Экономическая культура.
3. Национальная деловая культура.
4. Слои и уровни культуры
5. Понятия национального менталитета и национального характера
6. Влияние национальной культуры на экономическое поведение менеджеров и предпринимателей
7. Модели кросс-культурного поведения в бизнесе и типы национальных деловых культур
8. Принципы эволюционного подхода Т. Парсона и Э. Шиллза.
9. Концепция национально-культурных различий Г.Хофстеде: коллективизм и индивидуализм, высокая и низкая дистанции власти, мужественность и женственность, избегание неопределенности.
10. Концепции культуры в организационных исследованиях Ф.Тромпенаарса, Э.Холла, Э.Шейна, Р.Льюиса.

**Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):**

### **Кейс №1 «Глобальная культура»**

Возрастающая степень взаимосвязанности национальных экономик сопровождается универсализацией, гомогенизацией жизни людей в целом: мир тяготеет к единым стандартам, принципам, ценностям. Ведение экономической деятельности в планетарном масштабе, активное развитие международного бизнеса снимает национальные, социальные, культурные, государственные и иные ограничения на поведение, что определяется снижением роли государства и национальных культур как совокупности норм и ценностей. Наряду с этим в современном мире происходит формирование глобальной бизнес-культуры. Зарождающаяся глобальная культура - в основном западная, американская по своему происхождению, распространяется во всем мире на уровне как элит, так и широких масс. Причем реакция локальных обществ, обладающих собственной культурной идентичностью, на данное распространение может быть различной: от полного принятия до отрицания, с такими промежуточными градациями, как сосуществование и синтез.

#### **Вопросы:**

1. Назовите как можно больше плюсов экономической и культурной глобализации, положительных тенденций, связанных с формированием глобальной бизнес- культуры.
2. Назовите как можно больше минусов экономической и культурной глобализации, отрицательных тенденций, связанных с формированием глобальной бизнес- культуры.
3. Как соотносятся глобализация и культурное разнообразие в современном мире?
4. Какие факторы влияют на становление глобальной бизнес- культуры?
5. Культура - источник проблем и противоречий в международном бизнесе или основа конкурентных преимуществ компании? Обоснуйте ответ

### **Кейс №2 «Новый мир Лу»**

Чан-Шень Лу вышел из самолета, прибывшего из Пекина, и стоял возле выхода Международного аэропорта Атланты. Было 21:15 -- время прибытия, которое Лу сообщил 10 своему дяде в письме. Это был первый приезд Лу в США. Он продолжал ждать, когда придет его дядя и заберет его. Лу окончил Пекинский университет и получил степень магистра в менеджменте. Проработав два года преподавателем университета, он понял, что для его профессионального развития было бы полезно дополнительно поучиться за границей. К счастью, у Лу был дядя, который уже 40 лет жил в Америке. Благодаря его поддержке, Лу был принят в университет, расположенный в городе, где жил дядя. Прошло около часа, а дядя все не приходил. Лу стал сомневаться, что он получил его письмо. В конце концов, Лу решился позвонить. К его удивлению, дядя сказал ему по телефону, что он устроил Лу в китайский ресторан и также договорился о жилье. Дядя Лу сказал ему идти прямо в ресторан. Лу был озадачен. Он был единственным племянником своего дяди. Согласно китайским традициям, он был бы тепло принят в доме дяди, в честь его первого дня в новой стране следовало бы устроить семейное застолье. Глядя на два больших чемодана, Лу почувствовал себя одиноким и

беспомощным. Он не мог представить, как будет искать ресторан в большом городе, который был для него абсолютно новым и неизвестным. Три недели спустя Лу уже был очень занят, работая официантом в ресторане. Он подружился кое с кем в городе. Одним из его друзей стал Том, работник ресторана и аспирант той же бизнес-школы, в которой Лу вскоре собирался начать учебу. Однажды в ресторан зашли несколько профессоров. Когда Лу быстро подошел к ним, один из профессоров наклонился к нему и вежливо сказал: Если Вы не возражаете, я бы хотел, чтобы нас обслужил мой сын Том. Том подошел, улыбаясь. Лу слышал, как профессор гордо представил Тома своим друзьям, и позже видел, что, уходя, они оставили на столе чаевые. Лу поговорил с Томом об этом: Невозможно представить, чтобы в Китае отец привел друзей в ресторан, где работает его сын, и заплатил ему чаевые. Том не обратил внимания на замечание Лу и сказал, что это совершенно нормально в Соединенных Штатах. Лу сказал, что китайцы презирают официантов. И, безусловно, никто не станет сообщать своим друзьям, что его сын работает официантом. Том ответил: Возможно, ты будешь удивлен еще больше, если узнаешь, кто мой отец. Он ректор этого университета. Лу не знал, что и ответить. Началась учеба, и многое казалось Лу странным и непонятным. Студенты США были очень активны в классе. Казалось, каждый день у них возникало бесчисленное количество вопросов. Некоторые из вопросов звучали несерьезно или даже глупо. Лу думал: Почему они не боятся потерять престиж перед другими студентами?. Еще больше озадачило его, когда один из студентов задал вопрос, а профессор ответил: Здесь вы меня поймали. Это, действительно, сложный и глубокий вопрос, я не могу ответить сразу. В Китае совершенно недопустимо, чтобы профессор так открыто признал свое невежество, и студенты ни во что не ставили бы такого профессора. Любой профессор должен знать все. Что показалось Лу еще более необычным, так это то, что другой профессор пришел в аудиторию со своей собакой и представился как одинокий мужчина. Многие студенты пили безалкогольные напитки и перекусывали на занятиях. Вскоре куратор Лу вызвал его к себе в кабинет и спросил, почему он так молчалив на занятиях. Он сказал, что недостаточная активность Лу в классе может отрицательно повлиять на его оценки. Лу расстроился. Он находился в США только месяц, и за это время произошло столько непонятного. Лу задавал себе вопрос: с чем ещё ему придется столкнуться?

#### **Вопросы:**

1. Какие различия в ценностях лежат в основе внутреннего конфликта Лу?
2. Как проявляется национальный менталитет участников данной ситуации?
3. Какой тип взаимоотношений и поведения ближе к российской деловой культуре?

### **Тема 3. Особенности делового общения и этикета в различных культурах**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Этические аспекты межкультурных коммуникаций.
2. Этноцентризм, ксенофобия, стереотипы и предрассудки.
3. Кросс-культурный шок и типичные ошибки общения.
4. Вербальные и невербальные коммуникации, их взаимосвязь с культурой.
5. Бизнес-протокол и этикет в глобальном масштабе.
6. Особенности ведения деловых переговоров в условиях различных культур.

### **Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):**

#### **Кейс №1 «Неудачное начало»**

Сандра Льюис проработала в Takabishi USA четыре недели, когда объявили, что президент Takabishi Inc. приедет из Японии, чтобы посетить американские отделения. Начальник Сандры, Джеки, у которого было много работы с документами, пригласил Сандру и попросил ее составить программу предстоящего визита. Он попросил поискать информацию о господине Такабиши, о материнской компании и о японских национальных и деловых традициях. Эта поездка должна была стать первым его визитом на новый завод, и было очень важно, чтобы все прошло гладко. Сандра нашла в библиотеке материалы, о которых просил Джеки. После того как она принесла материалы в офис, она решила начать с составления списка задач и того, что она должна подготовить к приезду г-на Такабиши. Сделав это, она взяла книгу о японских обычаях и взглянула на содержание. Она обратила внимание на раздел о том, как дарить подарки. О, да, -- подумала она, -- я помню, что японцы любят обмениваться подарками. Тут же она отложила книжку и внесла подарки в свой список. Когда Сандра закончила приготовления к визиту г-на Такабиши, она написала ему письмо и приложила свой предполагаемый план. Она подписала свое письмо Сандра. В этот важный день Сандра была в нерешительности по поводу того, что ей надеть. В конце концов, она осталась довольна своим внешним видом и поспешила к машине. Если бы она удачно проехала все светофоры, она бы опоздала на принятые в обществе 5 минут. К сожалению, ей пришлось очень долго искать место для парковки, и она опоздала на 20 минут. Около ворот прибытия она увидела несколько японских мужчин, разговаривающих с американскими представителями компании. Все ждали ее, поскольку согласно программе она должна была сопровождать гостей к месту их первой остановки. Сандра, к сожалению, не успела узнать, как выглядит господин Такабиши, и не смогла его выделить из группы японских мужчин, одетых в похожие синие костюмы. Подойдя к делегации, Сандра громко поздоровалась, пожала руку и представилась ближайшему из мужчин. Она не заметила, что этот молодой человек смутился, кланяясь ей. Сандра, не привыкшая к поклонам, решила не кланяться в ответ. Но тут она заметила, что пожилой мужчина, стоящий в конце группы, похож, шокирован ее поведением. После представления она открыла свой портфель и подарила каждому из участников встречи по одному подарку, который она приготовила для этого случая. Когда она стала передавать каждую коробочку в обертке

получателю, начав с ближайшего к ней гостя, она ощутила, что все чувствуют себя неловко. Желая разрядить обстановку, она настояла на том, чтобы все развернули подаренные коробочки. Внутри каждой коробочки была блестящая ручка с цифровыми часами, расположенными возле зажима. На ленте, опоясывающей ручку, было написано Сделано в Японии. После этого Сандра раздала им расписание мероприятий, запланированных на день, и направилась к машинам, которые ожидали, чтобы отвезти гостей в отель. Организовав все, Сандра вернулась в офис. Там ее ждал Джеки, который был явно недоволен.

**Вопросы:**

1. Что стало причиной нарушения коммуникаций в приведенном примере?
2. Какие ошибки допустила Сандра?
3. Как необходимо планировать кросс-культурные переговоры, чтобы повысить их эффективность?

**Тема 4. Воздействие национальной деловой культуры на управление компанией и людьми**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Культура и управление организацией.
2. Национально обусловленные типы организационных культур.
3. Параметры деловой культуры: отношение к времени, отношение к природе, межличностные отношения, отношение к информации, отношение к власти.
4. Влияние культуры на стратегию и структуру компании, модели организационного поведения, управления и лидерства.
5. Подход Ф. Тромпенаарса и Хэмпдэна-Тернера к классификации моделей организационных (управленческих) культур.
6. Эгалитарные и иерархические, формальные и неформальные, ориентированные на личность и на результат организационные культуры.

**Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):**

**Кейс №1 «Моя семья»**

В российских компаниях часто встречается так называемая культура с ориентацией на лидера, или семья. Характеризуется она жесткой иерархической структурой. Решения лидера, его способности и даже настроение определяют все. К преимуществам культуры с ориентацией на лидера относятся скорость принятия решений и возможность быстро реагировать на изменение ситуации на рынке. Есть у нее и серьезные недостатки. Специалисту высокого уровня, будет 13 сложно смириться с тем, что правила игры определяются одним человеком, а карьерный рост

обеспечивается преданностью лидеру. К тому же эмоциональные отношения между сотрудниками часто оказываются важнее достижения целей.

**Вопросы:**

1. Как вы думаете, с чем связано распространение подобной модели корпоративной культуры в России?
2. Какие еще типы корпоративных культур распространены?
3. Можно ли говорить о более высокой эффективности для российского менталитета той или иной модели?

**Кейс №2 «Коммуникативный шум и параметры культуры»**

Американец (руководитель): Сколько вам необходимо времени, чтобы сделать отчет?

Грек (подчиненный): Я не знаю, сколько у меня есть времени.

Американец: Вам лучше знать, сколько необходимо времени.

Грек: Ну-у...10 дней.

Американец: Пусть будет 15 дней. Согласны? Вы сделаете это за 15 дней?

Грек: ОК

В действительности был назначен почти нереально короткий срок для написания отчета. Греку пришлось работать круглыми сутками, но к концу 15-го дня ему еще оставалось работы на один день.

Американец: Где отчет?

Грек: Будет завтра.

Американец: Так не пойдет. Мы договаривались на сегодня, мне нужен этот отчет немедленно. Грек - подал заявление на увольнение.

**Вопросы:**

1. Что стало причиной непонимания между руководителем и подчиненным?
2. Чем отличаются деловые культуры США и Греции?
3. По каким параметрам данные культуры близки?
4. Как добиться взаимопонимания между участниками кросс-культурных коммуникаций?

**Кейс №3 «Банковская история»**

Руководителю крупного российского банка была рекомендована на работу служащая - один из соучредителей попросил управляющего пристроить на работу и сделать профессионалом свою дочь от первого брака. Девушку приняли на работу в один из отделов в качестве рядовой сотрудницы. Она могла выполнять свои обязанности, но не склонна была работать в согласии с коллегами, отбывая работу от и до положенного времени и не утруждая себя переработкой в случае аврала. Такой стиль поведения новой сотрудницы сказался на командном духе коллектива, ухудшил социально-психологический климат в нем: люди стали оглядываться на то, кто сколько работает, перестали помогать друг другу, начались мелкие конфликты, качество работы отдела стало ухудшаться. Начальник отдела находится в трудной ситуации: с одной стороны, новую сотрудницу он взял на работу по просьбе руководителя банка;

с другой стороны, его очень беспокоит ситуация в отделе, работа которого с появлением новенькой просто разваливается.

**Вопросы:**

1. Насколько, на ваш взгляд, ситуация характерна для современной российской деловой культуры?
2. Какие рекомендации вы могли бы дать руководителю отдела?
3. Как ему выйти из сложившейся ситуации?

**Тема 5. Преодоление кросс-культурных конфликтов в управлении**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность кросс-культурных конфликтов и причины их возникновения. Особенности организации конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаний, работающих с зарубежными партнерами.
2. Методы диагностики и анализа конфликтов. Структура конфликта: ценности, отношения, информация, интересы.
3. Подходы к разрешению кросс-культурных конфликтов
4. Повышение эффективности внешних и внутренних деловых коммуникаций, осуществляемых в условиях кросс- культурного взаимодействия
5. Развитие навыков кросс-культурной компетентности

**Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):**

**Кейс №1 «Просьба об отпуске»**

Господин Морита работает на фирме "Мицубиси" в исследовательском отделе. Он недавно женился и очень хочет в этом году взять недельный отпуск и улететь со своей молодой женой в Европу. Поэтому он направляется к господину Китао и рассказывает ему о своих планах. Господин Китао в течение ближайших дней встретится с их общим шефом (господином Танака) и как бы между прочим расскажет ему о задумке своего коллеги. Затем господин Китао сообщит господину Морита о реакции начальника. Если она будет положительной, то господин Морита непосредственно обратится к шефу и попросит его о недельном отпуске. Если же господин Китао почувствует, что шеф не согласен с желанием Морита получить отпуск, то последний воздержится от похода к господину Танака. Таким образом Морита избежит неприятной ситуации, при которой ему будет отказано напрямую. Немецкий сотрудник ведет себя иначе. В рамках программы обмена, организованной Европейским Сообществом, в исследовательском отделе фирмы "Мицубиси" работает господин Мюллер. Он идет к своему начальнику, господину Танака, с

просьбой разрешить слетать во время Пасхи на неделю в Германию. Хотя он формулирует свою просьбу очень вежливо, господин Танака реагирует двойственно и, кажется, даже начинает вслух размышлять, каким образом он восполнит образовавшуюся брешь. Господин Мюллер подключается к рассуждениям шефа и со своей стороны предлагает решение проблемы. Одновременно он не устает повторять, как важно для него было бы провести эти праздничные дни в кругу семьи в Германии. Тем самым он хочет обратить внимание на тот факт, что он не стал бы высказывать эту просьбу, если бы этот отпуск был бы для него несущественен. Спустя краткий отрезок времени господин Танака внезапно уходит из комнаты, не закончив разговор: кажется, что он должен заняться каким-то важным делом. Господин Мюллер был затем удивлен тем, как стали относиться к нему коллеги, и не понимает причины возникшего отчуждения.

**Вопросы:**

1. Объясните, чем руководствовались сотрудники, японец и немец, в выборе тактики поведения. Какова причина возникновения конфликтной ситуации в случае с немецким сотрудником?
2. Как избежать подобных ситуаций?
3. Какие методы развития кросс-культурной компетентности вы знаете?

**Тема 6. Глобализация международных отношений и мирохозяйственных связей**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Раскройте черты мировой экономики в начале XXI века.
2. Обоснуйте особенности социо-экономического развития мировой экономики с позиции развития процесса глобализации.
3. Перечислите глобальные проблемы современности.
4. Раскройте сущность глобализации международных отношений и мирохозяйственных связей.
5. Опишите предпосылки глобализации мирохозяйственных связей.
6. В чем состоит сущность интернационализации хозяйственной деятельности?
7. Охарактеризуйте сущность постиндустриализации.

**Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):**

**Кейс №1 «Оффшорный бизнес в России и проблемы его контроля»**

Прежде всего стоит отметить, что оффшоры – это законный и в то же время один из наиболее результативных способов приведения системы налоговых выплат к наилучшему и наиболее оптимальному механизму. С английского языка оффшор («off-shore») может быть интерпретировано как словосочетание «вне границ». Оффшоры являются компаниями, действующими



в странах, на территории которых принято особое налоговое законодательство. Основополагающей чертой оффшорных стран является тот факт, что компании-нерезиденты, имеющие регистрацию на территории данной страны, полностью или частично освобождаются от налоговых выплат.

В некотором отношении оффшорные зоны являются важным элементом экономической деятельности. Например, они необходимы крупным компаниям, ориентирующим свой бизнес на внешний рынок, поскольку способствуют решению проблем привлечения иностранных кредитов и инвестиций, и помогают решать вопросы относительно создания наиболее эффективных юридических баз по разрешению споров. Кроме того, при определенных условиях невозможно произвести реализацию крупных международных проектов без использования компаний – оффшоров (например, экспортные газопроводы «Северный поток» или «Голубой поток»). В определенных рамках оправдывается привлечение оффшорных компаний при осуществлении сделок по слиянию или поглощению, или в связи с проведением IPO на иностранных финансовых рынках, в целях сведения к минимуму рисков в правовой сфере и рисков неполучения платежей.

Итак, в российской предпринимательской деятельности активно практикуется использование оффшорных юрисдикций, что, в свою очередь, имеет свои достоинства и недостатки. Что касается плюсов, то тут играют важную роль следующие факторы:

1. Снижение налоговых выплат. Данный фактор выражает самый существенный аргумент «за» формирование оффшорной компании. При этом можно не просто сократить выплаты по налогам, но и получить реальные налоговые освобождения при верном выборе из существующих оффшорных стран или зон.

2. Коммерческая информация не подлежит огласке или распространению, что обеспечивается несколькими причинами. Основным фактором является принцип закрытости сведений о реальных собственниках компаний для третьих лиц, действующий в странах-оффшорах. Кроме этого, зачастую в роли владельца фирмы значится подставной человек, а на истинного собственника подписана генеральная доверенность, которая позволяет производить торговые, финансовые, хозяйственные и другие типы операций от имени компании. Следовательно, подобные меры позволяют обеспечить как бы двойную засекреченность внутренней информации предприятия.

3. Вероятность использования дополнительных возможностей коммерческой деятельности. Гибкое законодательство оффшорных стран предоставляет собственникам оффшорных компаний широкий спектр действий на мировых финансовых рынках: заключение кредита в любом банке мира, возможность нетрадиционной формы ведения бизнеса, закрытой или отсутствующей на внутреннем рынке страны.

Неблагоприятные же факторы определяются возникновением ряда проблем, связанных с практикой использования Россией оффшоров:

1. Зачастую чиновники воспринимают создание оффшорной фирмы как способ сведения налоговых выплат к нулю. Даже при условии чистоты сделки в

юридическом плане, существует возможность развития сложностей при ведении бизнеса. В данном случае это может означать увеличение затрат на подкупы и т. п.

2. Налоговое законодательство на территории оффшорных зон подвержено быстрому изменению. Из-за непредсказуемой смены политики на территории оффшора можно даже лишиться оффшорной компании.

3. Оффшоры не имеют права размещения своих акций в России и на многих важных биржах за границей, поэтому им гораздо труднее привлекать капитал.

4. Многие зарубежные предприятия предпочитают брать себе в партнеры «обычные» фирмы, нежели сомнительные оффшоры, воспринимающиеся ими в качестве худших партнеров в бизнесе.

Другой проблемой является тот факт, что на территории Российской Федерации правомочия оффшоров формируют совокупность нестыковок между интересами частных фирм и интересами государства. Что касается бизнеса, то смысл и мотивации применения возможностей оффшоров различными организациями в нашей стране значимо выделяется на фоне мировой практики использования оффшоров, что проявляется в следующем:

1. Для российских компаний основным мотивирующим фактором является не снижение налоговых выплат, а возможность защиты бизнеса и прав собственности от чиновничьего и криминального рейдерства. Главным образом подобные проблемы касаются регионального бизнеса. Поэтому популярность оффшорных зон растет среди представителей российского бизнеса. При этом выбор обычно падает на такие оффшоры, которые работают на базе английского права, поскольку их юрисдикция дает возможность организовывать сложные сделки и обеспечивает контролирование российской собственности.

2. Доля стран-оффшоров в импорте и экспорте прямых инвестиций по сравнению с другими государствами в десятки раз больше. Так, во Франции и Германии доля оффшоров в накоплении прямых инвестиций за границей насчитывает 2,3% и 1,9% соответственно. Доля Кипра в РФ в экспорте прямых инвестиций составляет более 40%, других оффшорных зон – от 15% до 20%. Подобное положение дел обстоит и по притоку прямых зарубежных инвестиций. Это означает, что согласно статистике, зачастую участие РФ в международном обмене прямыми инвестициями реализуется главным образом за счет денег российского происхождения.

3. Важно отметить, что значительная доля металлов, нефти, удобрений и леса экспортируется так же с использованием оффшоров. Бесспорно, большая часть экспортеров сырья предпочитают использовать именно международных трейдеров как посредников. Но в России подобная проблема, образовавшаяся еще в 1990 годы, особенно обострена. Если сопоставить статистические данные импортеров и внешнеторговой статистики РФ, то ощутится значительное различие между объемами, географией торговых потоков, удельной стоимостью сырья на границе РФ и границах конечных потребителей

русской продукции. Подобное различие может указать на применение двойных экспортных контрактов вследствие использования оффшоров.

Для установления роли оффшорных зон в экономике России достаточно лишь приведения размеров их удельного веса в глобальном богатстве. Так, на данном этапе положения дел можно сказать, что Россия теряет экономику. Наша страна терпит существенные убытки в налоговой сфере и риски утратить контроль над стратегическими активами, поскольку 70% бизнеса страны управляется из-за границы.

Согласно данным ЦБ РФ в период первого полугодия 2012 года бегство капитала из России увеличилось на 60%. Эта проблема является прямым следствием оффшоризации нашей экономики. Кроме того, вместе с издержками увеличивающейся оффшоризации русского бизнеса, существуют и другие угрозы:

- потеря контроля над стратегическими активами в металлургической промышленности, оборонных производствах и машиностроении;
- утрата контролируемости экономики;
- регулируемость платежных балансов;
- координированность инвестиционных процессов.

Поэтому на данный момент ситуация такова, что в ближайшее время необходимо принять меры на законодательном уровне, поскольку выведение денежных средств в оффшоры усиливает зависимость экономики России от сырьевых отраслей. Собственники оффшорных предприятий не нуждаются в модернизации – только старые, сомнительные коммерческие схемы позволяют им получить максимальный доход, что часто и является целью совершения подобных сделок.

К наиболее действенным мерам для вывода экономики страны из «оффшорной тени» можно отнести следующие методы:

1. Внесение изменений в русское законодательство в связи с регулированием оффшоров, учитывая меры, принятые в последнее время в мире.

2. Подписание договоров об обмене налоговой информацией с оффшорными юрисдикциями, поскольку в соответствии с мировой практикой подобный метод стал действенным способом вывода из «оффшорной тени» деятельности компаний. Существование данного договора даст возможность создать соответствующую действительному состоянию картину оффшорной деятельности предприятий России. Иначе предпринимаемые правительством России антиоффшорные меры не будут отличаться эффективностью. Затем необходимо предоставить компаниям возможность переводить свои активы в оффшорные зоны, с которыми состоялось подписание подобного договора, по модели транспарентности, разработанной Организацией экономического сотрудничества и развития.

3. Необходимо распространять контроль государства на предприятия местного происхождения, организованные в оффшорных юрисдикциях. Иными словами, в русское законодательство необходимо ввести элемент экстерриториальности. Тогда оффшорная компания русского

происхождения будет обязана исполнять требования законодательства РФ по предъявлению информации об участниках предприятия и выдаче отчетности при условии соответствия одному из факторов: ведение деятельности в России, образование согласно законам России или же если Россия является местом расположения предприятия.

4. Сотрудничество России с другими странами с целью повышения прозрачности оффшоров. Такое взаимодействие также будет объединено с обязательством со стороны России раскрывать информацию о крупных местных компаниях.

5. Создание «черного списка» иностранных банков, участвующих в непрозрачных финансовых схемах с российскими фирмами и банками. Подобная мера также будет соответствовать мировой практике.

6. Необходимо издание закона, обязывающего производителей товаров или услуг совершать налоговые выплаты согласно месту их производства.

7. Учитывая бегство капитала, необходимо введение пошлины на вывоз капитала, которая бы оплачивалась только сверх тех инвестиций, которые были вложены в России.

8. Необходима отмена любых налоговых льгот относительно предприятий, владельцы которых имеют регистрацию в оффшорах.

9. Необходимо создать собственную международную оффшорную зону (в настоящее время осуществляются переговоры о создании подобной зоны в Калининградской области).

10. Вовлечение различных форм бизнеса в рассмотрение возможных методик по выведению экономики РФ из «оффшорной тени».

Таким образом, основополагающая роль в устранении негатива, появившегося в связи с оффшоризацией, должна состоять в значительном улучшении условий предпринимательства в России, поскольку фокусирование на установлении жестких рамок в отношении оффшорной политики РФ в настоящий момент не дает желаемого результата. Подобные запретительные меры в условиях существующего порядка движения капиталов могут только усилить нелегальную утечку капиталов и увеличить риски при вложении иностранных инвестиций в России. Демонстрация предельного контролирования оффшоров имеет все шансы подрыва конкурентных позиций РФ. Поэтому в целях избежания чрезмерных издержек и рисков, в деятельности оффшоров необходимо вводить не запрещающие меры, а повышать прозрачность их деятельности.

Иными словами, поскольку в настоящий момент, несмотря на меры, принимаемые Минфином, Минюстом, Центральным банком России и другими уполномоченными структурами, бизнес РФ активно использует оффшоры для целей снижения налогообложения своих дивидендов, представляется очевидным, что для решения проблемы оффшоризации российской экономики запретительные меры не подходят. Соответственно, для этого необходимо производить тщательную работу российским регуляторам с оффшорными зонами по аналогии с другими странами, необходимо совершенствовать федеральное законодательство и создавать экономический климат,

направленный на минимизацию мотивации российских бизнесменов к использованию оффшоров. В то же время законопослушный бизнес не должен пострадать от антиоффшорной кампании правительства. А значит, целесообразность использования оффшоров должна вытекать из бизнес-структуры, а не по предписанию регулирующего органа, не отвечающего за результаты ее работы.

**Вопросы:**

1. Охарактеризуйте значение оффшорного бизнеса в экономическом развитии России.
2. Каковы причины использования оффшоров на территории России?
3. Каковы преимущества организации оффшорного бизнеса на территории России?
4. С какими проблемами сталкиваются предприниматели при осуществлении оффшорного бизнеса?
5. Какие пути развития оффшорного бизнеса можно выделить?

**Оценочные материалы по дисциплине  
«Кросс-культурный менеджмент»**

**Вариант 1**

1. Отсутствие толерантности к иностранцам и людям, разговаривающим на незнакомом языке характеризует явление:

- а) этноцентризма
- б) ксенофобии
- в) антропофобии
- г) эгоцентризма

2. Геоцентризм как один из подходов к отбору персонала в международной компании предполагает, что:

- а) управленческий персонал на все ключевые позиции, как дома, так и за границей, подбирается из числа «домашних» руководителей
- б) на руководящие посты за границей назначаются представители национальностей этой страны
- в) назначение на ключевые посты определяется квалификацией работника и не зависит от национальности, культуры, окружения
- г) назначение на ключевые посты определяется спецификой региона

3. Какую базовую стратегию характеризует форма урегулирования кросс-культурного конфликта, состоящая в изменении состава команд и перемещение людей между подразделениями?

- а) стратегия адаптации и развития толерантности
- б) стратегия «перемешивания», или структурной интервенции
- в) стратегия управленческой интервенции
- г) стратегия отсечения

4. Молодой бизнесмен приехал в Индию на деловые переговоры. Встретившись со своими потенциальными партнерами, поздоровался с каждым за руку. После переговоров был дружеский обед, во время которого он поднял некоторые вопросы дальнейшего сотрудничества. В целом встреча прошла неудачно. Почему?

- а) в Индии не принято прикасаться к людям, с которыми не установлены дружеские отношения или нет родственных отношений. А на деловых беседах принято есть молча.
- б) в Индии не принято обсуждение деловых вопросов не во время деловых переговоров.
- в) в Индии не принято продолжать деловые отношения вне времени, отведенного на деловое сотрудничество. Он должен был отказаться от участия в дружеском обеде

5. Российский бизнесмен, успешно завершив деловые переговоры в Южной Корее, предупредил своего партнера, что в ближайшие две недели будет в отпуске. Кореец принял эту информацию к сведению, никак не выказав своего к ней отношения. Через две недели оказалось, что корейский бизнесмен уже заключил договор с другим партнером, не поставив об этом в известность российского предпринимателя. Почему?

- а) корейский бизнесмен расценил решение россиянина уйти на две недели из бизнеса как вежливый отказ от дальнейшего ведения с ним дел, так как в Южной Корее отпуска очень короткие
- б) так как за время нахождения в отпуске корейскому бизнесмену поступило более выгодное коммерческое предложение
- в) в культуре Южной Кореи принято, чтобы все деловые вопросы решаются совместно с бизнес партнерами, в том числе и сроки отпуска

6. Грузинский предприниматель на деловой встрече преподнес своему китайскому партнеру кинжал ручной работы. К великому его удивлению этот подарок не произвел должного впечатления. Напротив, китайский коллега выглядел расстроенным. Почему?

- а) ножи, ножницы и прочие режущие предметы в Китае символизируют разрыв отношений, ссору, поэтому для подарка совершенно не годятся.
- б) в китайской культуре принято преподносить ответные сувениры, который не был подготовлен
- в) высшей ценностью для китайцев обладают сувениры символизирующие гармонию природы и человека (объекты флоры и фауны, метеорологических явлений)

1. Совокупность взаимодействующих национальных экономик всех стран мира и международных экономических отношений – это:

- а) мировое производство

- б) мировое хозяйство
- в) мировой рынок
- г) международное разделение труда

2. Возможные выгоды от сотрудничества в рамках международного стратегического альянса заключаются:

- а) в задержках принятия решений из-за координационных проблем
- б) в конкуренции за сферы (территории) деятельности, цели, методы их реализации с партнерами по альянсу
- в) в отказе от известной, проверенной временем технологии
- г) в разделении затрат по разработке продукта и разделении рисков (технологических, коммерческих, финансовых и др.)

3. Краткосрочная аренда, продолжительность которой может составить от нескольких часов, дней, месяцев до одного года в международной практике называется:

- а) рентинг
- б) хайринг
- в) лизинг
- г) толлинг

4. Страна с населением 30 млн чел. (N) производит ВВП, равный 890 млрд ден. ед. Объем экспорта ( $Q_{ЭКСП}$ ) составляет 198 млрд ден. ед., а объем импорта ( $Q_{ИМП}$ ) – 275 млрд ден. ед. Какой ключевой показатель определяет степень открытости национальной экономики, определите его:

- а) внешнеторговый оборот 473 млрд.ден.ед.
- б) экспортная квота 22,2%
- в) экспорт на душу населения 6600 руб.
- г) экспорт на душу населения 5540 руб.

5. Рассчитайте эффект бартерной операции. Предприятие поставляет по бартеру 60 т. металла. Затраты на 1 т. с учетом транспорта и прочих расходов составляют 5000 руб. Взамен предприятие получает партию швейных машин количеством 70 ед. Цена подобной машины на внутреннем рынке составляет 7000 руб.

- а) 190 тыс. руб.
- б) 1,6 тыс. руб.
- в) 2 тыс. руб.
- г) 0,61 тыс. руб.

6. На основании данных, определите, какая из трех зарубежных фирм – импортеров прохладительных напитков в страну X может быть обвинена в демпинге на ее внутренний рынок?

Показатели	Фи рма А	Фи рма Б	Фи рма В

Средние издержки производства, \$	20	20	20
Цена напитков на внутреннем рынке фирм-импортеров, \$	20	23	19
Экспортная цена напитков, \$	22	22	19,5

- а) фирма А,В
- б) фирма Б, В
- в) фирма А,Б
- г) все фирмы

## Вариант 2

1. К основным барьерам кросс-культурного восприятия относятся:

- а) этноцентризм
- б) культурный шок
- в) уровень экономического развития
- г) воспитание

2. Преимущество внутреннего рекрутинга в условиях организации международного бизнеса - это:

- а) минимизация адаптационных проблем в зарубежной культурной среде
- б) возможность использования опыта, накопленного будущими сотрудниками на других предприятиях «принимающей» страны
- в) использование того квалификационного потенциала, который невозможно развить в данной компании собственными силами
- г) улучшение морального духа сотрудников материнской компании, чья компетенция востребована в целях развития и расширения компании

3. Основными проблемами адаптации корпоративных культур в международных компаниях являются:

- 1) культурные коммуникационные барьеры в сотрудничестве;
  - 2) различия в стилях управления в разных странах;
  - 3) наличие дискриминации работников;
  - 4) различия в постановке проблем и принятии решений;
  - 5) потенциальные конфликты из-за различий в мотивации труда;
  - 6) различия в социально-культурной компетенции и развитии персонала:
- а) 1,2,3,4,6
  - б) 1,2,4,5,6
  - в) 2,3,4,5
  - г) 2,4,5,6

4. Менеджер американской компании в Гонконге потребовал от своих служащих, чтобы те приходили на работу вовремя. Сотрудники из числа местных жителей постоянно опаздывали на работу минимум на 15 минут, объясняя это тем, что они часто задерживаются на работе по вечерам, чтобы



закончить начатые дела. Служащие были недовольны. Однако выполнили требования менеджера. Они начали приходить на работу вовремя, но по вечерам уже не оставались для завершения дел. Менеджеру-американцу пришлось вернуться к старому графику работы. Какие особенности национальной культуры, связанные с отношением ко времени, проявились в действиях сотрудников компании?

а) время для местных жителей имеет меньшую ценность, нежели для руководителя. Оно носит циклический характер, что означает отсутствие стремления делать все дела точно вовремя

б) для местных жителей в приоритете стоит результат выполненной работы, а не потраченное время, поэтому время пребывания на работе определяется сложностью и срочностью решаемых задач

в) в Гонконге время начала и окончания работы характеризуется интенсификацией дорожного движения. Поэтому без опозданий невозможно добраться до работы вовремя и потому уезжать также лучше несколько позже

5. Андрей, будучи в экспедиции в Кабардино-Балкарии, был приглашен в гости в дом Карима. За обедом, на который собрались родственники и соседи, Андрей рассказывал о своей работе и хотел дополнить свой рассказ показом фотографий. Он на пару минут вышел из комнаты, чтобы принести их, и когда вернулся, заметил, что отношение присутствующих к нему изменилось. Андрей почувствовал, что чем-то обидел или огорчил хозяев и их гостей, но не мог понять, чем именно. Как бы Вы объяснили Андрею, в чем его ошибку?

а) неприлично покидать стол во время обеда

б) хозяева обиделись, решив, что Андрей отвлекается от трапезы, так как ему не нравится угощение

в) кабардинцы, увидев фотографии, сочли Андрея агентом спец.служб, который документирует свою поездку по Кавказу

г) хозяевам не понравилось, что посторонний человек без их сопровождения перемещается по дому

6. Будучи приглашенным в китайскую семью на обед, российский бизнесмен с удовольствием отведал все блюда. По окончании трапезы хозяйка предложила ему чашку риса. После того как он съел весь рис, хозяйка принесла ему еще чашку риса. Почему?

а) рис в чашке означает окончание трапезы и потому, его есть не следовало

б) потому, что он не накрыл пустую чашку палочками, сложенными крест на крест, тем самым не дал понять, что трапеза завершена

в) в Китае не принято доедать блюда до конца. Тем самым российский бизнесмен показал, что он очень голоден и не отказался бы от добавки

1. Принципиальное отличие международного менеджмента от национальной модели управления бизнесом заключается:

а) в возможности эффективного использования «культурного фактора» практически в любой сфере управления

б) в поиске и использовании конкурентных преимуществ в рамках страны и отдельных ее регионов с учетом их уровня развития

в) в игнорировании культурной среды, поскольку объект управления изначально адаптирован к ней

г) в формировании, удержании и развитии конкурентных преимуществ в системе «НИОКР – производство – продажи – сервис» в условиях данной страны

2. Формальный или неформальный союз, создаваемый с целью объединения ресурсов двух или более самостоятельных организаций, расположенных в двух или более странах, для совместного выполнения задач, связанных с корпоративной миссией каждого из них – это:

а) совместное предприятие

б) многонациональная компания

в) стратегический альянс

г) транснациональная корпорация

3. Организационная форма торговли, основанная на конкурсном методе заключения контрактов купли-продажи и/или подряда на товар и/или услуги с предварительно определенными характеристиками и требованиями – это:

а) международные торги

б) международные аукционы

в) международная биржевая торговля

г) международная торговля готовой продукцией

4. Имеются следующие статистические данные по развитию внешнеэкономической деятельности одного из предприятий:

валовой внутренний продукт - 41668,0 млрд руб.

объем импорта - 292,0 млрд. долл. США

курс долл. США – 57,7 руб.

Каким является размер импортной квоты предприятия?

а) 40,4%

б) 0,7%

в) 21,3%

г) 14,2%

5. В распоряжении экономического субъекта имеется 100 млн. долл. США, которые он хочет вложить в зарубежный банк. Различные банки предлагают различные проценты по депозитам, и в каждой стране своя система налогов на доходы. Турецкие банки обещают 15% дохода и 15% налогообложения, французские – 8% и 25%, швейцарские – 5% и 25%, шведские – 2% и 30%. Наиболее выгодным является вложение капитала в:

а) турецкие банки

б) французские банки

в) швейцарские банки

г) шведские банки

6. Какие из представленных зарубежных фирм – экспортеров товара А в страну N могут быть обвинены в демпинге?

Показатели	Фирма D	Фирма F	Фирма Н
Стоимость производства товара А с расходами по продаже и прибыли	Неизвестна	140	150
Экспортная цена товара А в странах мира	120	Экспорт не осуществляется	140
Цена товара А в стране N	100	120	140

- а) фирма D
- б) фирма F
- в) фирма Н
- г) все фирмы

## **Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Маркетинг»**

### **Раздел 1. Маркетинг в системе стратегического управления организацией**

#### **Тема 1. Сущность и принципы маркетинговой концепции бизнеса**

##### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Сущность и функции маркетинга
2. Принципы маркетинговой концепции бизнеса
3. Эволюция развития маркетинга. Современные концепции маркетинга

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Перечислите принципы маркетинговой концепции бизнеса.
2. Что такое маркетинг? Попытайтесь дать собственное определение маркетинга.
3. Попытайтесь обосновать, что концепция социально-этического маркетинга выгодна бизнесмену (наивысшее удовлетворение запросов покупателя, соблюдение юридических и моральных законов в процессе бизнеса).
4. Что, с вашей точки зрения, необходимо предпринять для популяризации маркетинга в России?

##### **Тестовые задания**

1. Вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена:
  - а) обмен
  - б) маркетинг
  - в) сделка
2. Торговая операция между двумя сторонами, включающая соглашение об условиях, сроках и месте ее реализации:
  - а) обмен
  - б) маркетинг
  - в) сделка
3. Тщательный учет при принятии решений потребностей, состояния и динамики спроса и рыночной конъюнктуры:
  - а) свойство маркетинга
  - б) принцип маркетинга
  - в) задача маркетинга
4. Любой товар будет пользоваться спросом, если он доступен по цене и широко представлен на рынке — это:
  - а) концепция совершенствования производства
  - б) концепция совершенствования сбыта
  - в) концепция совершенствования товара
5. Любой товар может быть продан, если для этого приложить усилия- это:
  - а) концепция совершенствования производства
  - б) концепция совершенствования сбыта
  - в) концепция совершенствования товара

6. Согласно маркетинговой концепции (маркетинг-микс), маркетинговая деятельность предприятия развивается по нескольким направлениям:

- а) товарная политика, ценовая политика
- б) политика продвижения товара, товародвижение
- в) все варианты верны

7. К некоторым функциям маркетинга относятся:

- а) изучение рынка, спроса и предложения
- б) ценообразование
- в) все варианты верны

8. Вид маркетинга, который характеризуется массовым производством и маркетингом одного продукта, предназначенного сразу для всех покупателей:

- а) продуктно-дифференцированный маркетинг
- б) массовый маркетинг
- в) целевой маркетинг

9. Вид маркетинга, который характеризуется производством и сбытом нескольких продуктов с разными свойствами, предназначенными для всех покупателей, но рассчитанных на разные вкусы:

- а) продуктно-дифференцированный маркетинг
- б) массовый маркетинг
- в) целевой маркетинг

10. Вид маркетинга, характеризующийся тем, что осуществляется производство и маркетинг продуктов, разработанных специально для определенных рыночных сегментов:

- а) конверсионный маркетинг
- б) массовый маркетинг
- в) целевой маркетинг

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Кейс. «Волшебный горшок»**

Небольшому предприятию «Керамика-Глазов» трудно выдержать конкуренцию с крупными российскими и китайскими производителями. Владелец компании хочет найти уникальную нишу на рынке, но пока не знает, как организовать поиски.

Керамический комбинат в городе Глазов, административном центре Удмуртии, был основан в 20-х гг. XX в. Компания изготавливала керамическую посуду, тару, бытовые изделия.

Сегодня «Керамика-Глазов» — это комбинат, производственные площади которого составляют 2,6 тыс. м<sup>2</sup>. Здесь работает около 100 человек, выручка компании — 2–2,5 млн руб. в месяц. «Керамика-Глазов» развивается за счет устоявшейся клиентской базы и низкой стоимости рабочей силы: в небольшом городе с населением 100 тыс. человек 15 тыс. руб. в месяц считается неплохой зарплатой. В течение 10 лет предприятие приносило стабильную, хоть и небольшую прибыль. Но продажи основного ассортимента (посуда, вазы, кашпо) падают на 1–2% в месяц уже в течение 2 лет.

#### *Товары для дома*

Ассортимент «Керамика-Глазов» состоит из 500 позиций. Это керамическая посуда, горшочки для жаркого, формы для заливного, супницы и бочонки для меда, вазы и кашпо, ландшафтные фигуры для сада. Кроме того, компания выпускает тематические сувениры к праздникам, фигурки зверей и персонажей популярных мультфильмов,

амфоры, панно, декоративные подставки, всегда актуальные колокольчики и теремки, свадебные фигурки, лапти и валенки.

Разработкой дизайна всех изделий занимается художественный отдел из трех человек. Комбинат использует местную и привозную глину, несколько поставщиков из разных регионов привозят необходимые ингредиенты (шамот, жидкое стекло, флюс, нефелин, глазурь). Производственные мощности полностью загружены, завод выпускает 15–20 тыс. изделий в месяц.

Постоянными покупателями керамики являются несколько крупных торговых сетей, остальная продукция уходит в небольшие магазины, напрямую или через оптовые фирмы. Ассортимент расходуется по всей европейской части России. Сотрудничает «Керамика-Глазов» и с несколькими ликеро-водочными предприятиями, обеспечивая их сувенирными бутылками под бальзамы. Компания реализует около 20 тыс. подобных бутылок в год.

Оптовая стоимость кашпо и ваз составляет от 60 до 700 руб. за штуку, горшочков и другой посуды — 50–150 руб., сувениров — от 40 до 400 руб. Ландшафтные керамические фигуры продаются по цене от 200 до 850 руб.

Примерно 50% продукции изготавливается с помощью литья и с использованием гипсовых форм, 35% — штамповкой. Более дорогие изделия — некоторые вазы и кашпо, а также ряд сувениров изготавливаются вручную. Всего в ассортименте предприятия они составляют около 15%.

Рентабельность основной продукции, выпускаемой с помощью штамповки и литья, невысока. Некоторые позиции не приносят прибыли, но они востребованы, а клиентам удобно закупать в одном месте весь товар. Средняя рентабельность производства составляет 10–15%, у комбината «Керамика-Глазов» есть и более рентабельные позиции, например сувениры, выпуск которых наладили год назад. Сувенирное направление оказалось очень перспективным, производство некоторых изделий позволяет получить прибыль до 100%. Некоторое время заказчики привыкали к новому ассортименту, но потом он «пошел». Маленькие фигурки не только рентабельны, но и позволяют оптимизировать производственный процесс. Например, для обжига их можно ставить в печь внутри более крупного изделия, тем самым экономится электричество.

#### *Керамическая ниша*

Большие затраты на производство — основной бич старых комбинатов. Гончарный цех завода был построен в 1978 г., тогда же было приобретено основное оборудование. Для обжига используются старые печи, которые работают на электричестве. Современные печи работают на газе: он дешевле на 30%. Но такая печь стоит около 2,5 млн руб., маленькие предприятия не имеют таких ресурсов. Модернизация оборудования — это первоочередная задача. Но чтобы предприятие могло развиваться и конкурировать с крупными поставщиками, этого недостаточно. Конкуренты не стоят на месте. Крупные предприятия вкладывают в оборудование и технологии до 1 млн евро и постоянно совершенствуют производственный процесс. К тому же себестоимость продукции зависит от объемов выпуска, а у комбината «Керамика-Глазов» объемы несопоставимы с крупными российскими или китайскими заводами. Небольшому предприятию необходимо найти свою, пусть даже узкую нишу и попытаться стать в ней лидером.

#### *НИОКР для комбината*

Производители керамики сейчас переживают не лучшие времена. В Европе, например, многие предприятия закрываются, не выдержав конкуренции с Китаем, а продажи керамики в целом падают. В то же время в США и России они растут. Высокохудожественная керамическая посуда всегда будет востребована. Керамические ножи — очень удобная вещь. Кроме того, сейчас появляются новые технологии, которые позволяют выпускать изделия, покрытые светящейся глазурью.

Со стороны промышленности растет спрос на композитные материалы с использованием керамики. Из таких материалов делают, например, сопла для горелок и

форсунки для газовых плит, лопадки для турбин. Металлокерамика активно используется в стоматологии и других отраслях.

Главное в производстве новых видов изделий из керамики — печи. Но оборудование комбината «Керамика-Глазов» имеет ограничения. Температура печей для выпуска изделий из глиняной массы — 1000–1100°С. Для фарфора, фаянса, металлокерамики требуются печи с другими температурными режимами. Помимо этого, надо изучить рынок, выявить перспективные продукты, направления, найти партнеров, оценить стоимость внедрения.

Иная задача, связанная с развитием, — расширение художественного производства. Выпуск изделий с интересным и оригинальным дизайном также мог бы стать для компании уникальным позиционированием.

#### *Вопросы к кейсу*

1. Какие маркетинговые стратегии в рамках комплекса маркетинга использует компания? Охарактеризуйте их.
2. Какие меры принимает компания в условиях жесткой конкуренции с крупными российскими и зарубежными производителями керамики?
3. Какие направления развития в рамках комплекса маркетинга можно порекомендовать компании?

## **Тема 2. Система управление фирмой на основе маркетинговой концепции бизнеса**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Маркетинговый цикл фирмы
2. Организация маркетинговой работы в компании

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Объясните, зачем фирме нужна служба маркетинга? Какие функции она должна выполнять?
2. Какие этапы включает в себя маркетинговый цикл фирмы?
3. Какие стратегии может использовать фирма согласно матрице «товар — рынок»?
4. Какие виды товаров можно выделить согласно матрице БКГ?
5. Что включает маркетинговый аудит?
6. Перечислите этапы проведения ABC и XYZ -анализа.
7. Назовите формы организации службы маркетинга в компании.

### **Тестовые задания**

1. Компания «Электрон» вывела на рынок новый фотоаппарат Vega. В настоящий момент доля компании на рынке по этому товару мала, однако спрос на него быстро растет. Укажите, к какому типу товара относиться данный товар:

- а) «Звезда»;
- б) «Маленький козлик»;
- в) «Дойная корова»;
- г) «Трудный ребенок»;
- д) «Собака на сене».

2. Ваша фирма производит конкурентоспособные катера и яхты, однако из-за экономического кризиса спрос на традиционном рынке резко упал. Какая из нижеперечисленных стратегий наиболее адекватна в сложившейся ситуации:

- а) стратегия «развитие рынка»;
- б) стратегия «глобальная диверсификация»;
- в) стратегия «разработка нового товара»;
- г) стратегия «вторжение на новый рынок»;

д) стратегия «охват рынка».

3. К какой категории в соответствии с принципами ABC -анализа относится товар, дающий 15% объема продаж:

- а) категория F ;
- б) категория A ;
- в) категория B ;
- г) категория C ;
- д) категория D.

4. К какой категории в соответствии с принципами XYZ -анализа относится товар, коэффициент вариации по объемам месячных продаж которого находится в интервале от до 10%:

- а) категория F ;
- б) категория X ;
- в) категория Y ;
- г) категория Z ;
- д) категория D.

5. К какому типу организации службы маркетинга относится структура, при которой деятельность специалистов в подразделениях маркетинга организована исходя из функций маркетинга, которые они выполняют (маркетинговые исследования, сбыт, реклама и т.д.):

- а) матричная;
- б) географическая;
- в) товарная;
- г) функциональная;
- д) посегментная.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1. Фирма ИКЕА на новом рынке**

Специализированная мебельная фирма ИКЕА, являющаяся ведущей на рынке мебели Швеции и владеющая 28% этого рынка, обнаружила в 1974 г. новые рыночные возможности на стагнирующем рынке Западной Германии. Распространение маркетинговой концепции, которая применялась на шведском рынке (весь ассортимент ориентирован на широкие целевые группы) не проявило себя в Германии слишком обещающе, особенно по причине полного захвата тамошнего рынка конкурентами. Поэтому руководство фирмы ИКЕА решило нацелить свою деятельность на новые группы потребителей с использованием инновационно-сбытовой и сегментационной стратегии. Цель такой стратегии — использование соответствующей специфической рыночной ситуации в ФРГ до 1980 г. Десять магазинов фирмы должны были достигнуть годового оборота в 500 млн. немецких марок ежегодно.

Основные черты новой маркетинговой концепции:

1. Ориентация на новый целевой сегмент, выделенный по психологическому и поведенческому критерию: люди, которые чувствуют себя молодыми и характеризуются подвижностью, высокими требованиями к дизайну и к качеству, хозяйственной рассудительностью, интеллигентным покупательским поведением.

2. Новая единая (и отвечающая целевому сегменту) идея товаров и услуг. ИКЕА работает при помощи своих заказчиков, которые берут часть услуг на себя (например, сами транспортируют и монтируют продукцию): «невероятное вероятно: хороший дизайн и качество — за низкую цену».



3. Коммуникация, основные аргументы: «Заказчик IKEA должен ощущать определенный статус. Это означает, что он выделяется интеллигентным покупательским поведением, коммуникабельностью при оформлении покупки, высоким эстетическим вкусом».

Одновременно с удовлетворением заказчика должны быть достигнуты высокая степень известности марки фирмы, эффект мотивации покупки и высокая степень идентификации.

4. Распределение: размещение 10 магазинов с выгодой в ценовом аспекте вблизи крупных городских агломераций.

#### *Вопросы и задания*

1. Разработайте систему маркетинговых целей. Какие связи существуют между маркетинговыми целями и целями предприятия?

2. Какие отдельные части маркетинговой программы фирмы IKEA вы обнаружили в описанной ситуации?

### **Задание 2. Садоводческая проблема — газон**

Западногерманский производитель садоводческих систем стоит перед проблемой стагнирования рынка посевного материала и удобрений. Половина домашних хозяйств в ФРГ имеет сады (всего 10 млн. садов площадью примерно 230 м<sup>2</sup> каждый в среднем). Однако ежегодно прибавляется только около 2,3% общей площади газонов. Около 30% собственников газонов имеют с ними проблемы. Одна из причин — низкокачественный посевной материал: не отвечающий принятым размерам рост летом и низкая устойчивость к болезням. Кроме того, он плохо переносит частое скашивание и через несколько лет быстро дегенерирует. Удобрение и поливка против сорняков имеют только поверхностный эффект, так как качество основной поросли зависит от посевного материала, в связи с чем восстановление газона должно быть капитальным.

Более того, изменяются требования владельцев газона к его особенностям. Вместо репрезентативности и декоративности предпочтение отдается сильному и крепкому газону, который способен выдержать нагрузку, т.е. спорт, игры и т.д.

Однако красивый и качественный газон можно получить только путем полного посева уже ранее засеянной территории высококачественным посевным материалом. Но при этом газоном вообще нельзя пользоваться три месяца и он достаточно дорог.

Исследования, которые производитель проводит в этой области, показывают, что засев высококачественного посевного материала на месте уже существующего дегенерировавшего газона дает только оптический эффект. Для того чтобы получить действительно качественный газон, необходима специальная обработка почвы, прежде всего с применением соответствующих удобрений.

Система восстановления газона, которую предлагает производитель, состоит в использовании следующих продуктов: посевной материал, удобрения для, корней рассады, специальные удобрения для травы и необходимое садоводческое оборудование для повседневной деятельности, т.е. косы, внесения удобрений, поливки, уборки и т.д.

Главная часть этой системы — результат исследований и развития производителя.

Выгода потребителя заключается в том, что старый, дегенерировавший газон полностью обновляется в течение короткого времени (около 6 недель). При этом цена составляет 1/7 цены нового газона. Кажущаяся сложность этой системы и анализ сбыта показали, что классическим сбытовым путем эта система на рынке укрепиться не смогла.

#### *Вопросы и задания*

1. Проанализируйте маркетинговую ситуацию и опишите маркетинговую проблему, перед которой стоит производитель.

2. По результатам анализа разработайте маркетинговую концепцию и шаги по ее претворению в жизнь.

### **Задание 3. Маркетинговая концепция в деятельности фирмы**

Фирма ЭПС Лтд. (EPS Ltd), основанная в 1969 г., известна в Великобритании как солидный производитель электроэнергии. Девиз компании: «Мы гарантируем бесперебойную подачу электроэнергии. Наша подача энергии превосходна!». Клиенты фирмы: аэропорты, больницы, предприятия в сфере телекоммуникации, булочные. География клиентов — Великобритания, Средний Восток, Китай.

Компьютеры и другое чувствительное оборудование требуют бесперебойного и стабильного снабжения энергией. Специалисты фирмы еще двадцать лет назад обнаружили, что малейшие колебания напряжения и частоты тока приводят к сбою в работе компьютеров, искажают передаваемую информацию, затрудняют компьютерные операции. Оборудование, которым располагает фирма, полностью обеспечивает надежную защиту от колебаний переменного тока.

Объем продаж фирмы постоянно растет при достаточно высоком уровне спроса, но нарастает угроза конкуренции. Управляющий директор фирмы, по образованию инженер-электронщик, пройдя курс обучения в центре по подготовке кадров при Институте маркетинга, осознал, что несмотря на, казалось бы, прочные позиции фирмы, необходима переориентация деятельности фирмы на маркетинговую концепцию. Он считает, что пришло время развивать систему маркетингового планирования, но, не имея практики маркетинговой работы, плохо представляет себе то, что он должен конкретно предпринять. Философию своей компании он сформулировал так: «Высочайшее качество товара плюс превосходный инжиниринг и техническая экспертиза».

#### *Вопросы и задания*

1. Помогите управляющему директору сформулировать основные маркетинговые цели компании.
2. Выделите ключевые задачи компании.
3. Какие виды маркетинговой деятельности необходимо, по вашему мнению, осуществить для выполнения этих задач?
4. Какую главную выгоду возможно получить в результате перехода на маркетинговую концепцию деятельности компании?

### **Задание 4.**

Проведите маркетинговый аудит любой фирмы (организации, преследующей коммерческие цели). Маркетинговый аудит провести по следующим направлениям:

- а) товарная политика. Для анализа используйте матрицу БКГ;
- б) организация сбыта;
- в) ценовая политика. Оцените степень гибкости ценовой политики (наличие скидок, рассрочки платежа и т.п.);
- г) политика продвижения. Оцените информационную и рекламную политику фирмы, а также сферу отношений с общественностью.

Составьте общую SWOT -матрицу для фирмы по элементам маркетингового комплекса. В разделах угроз и возможностей учтите очевидные элементы текущей внешней среды.

Проведите ABCи XYZ -анализ (при наличии данных).

Представьте себя на месте руководства фирмы. Сформулируйте миссию фирмы. Предложите стратегию фирмы на ближайшие пять лет. Используйте для разработки стратегии матрицу «товар — рынок».

### **Тема 3. Маркетинг как инструмент управления компанией**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Роль маркетинга в реализации корпоративной стратегии
2. Маркетинг как основа организационной культуры современной компании

3. Стратегический маркетинг как инструмент создания и поддержания конкурентоспособности компании и ее товаров
4. Маркетинговые стратегии развития компании на внутреннем и международном рынке
5. Система управления маркетингом в компании
6. Планирование и бюджетирование маркетинговой деятельности компании

### **Тестовые задания**

1. Способность фирмы заставить рынок принять цену, более высокую, чем у конкурентов, — это:
  - а) конкурентное преимущество;
  - б) рыночная сила фирмы;
  - в) конкурентоспособность товара;
  - г) конкурентоспособность фирмы.
2. К базовым маркетинговым стратегиям не относится стратегия:
  - а) лидерства за счет экономии на издержках;
  - б) связанной диверсификации;
  - в) дифференциации;
  - г) концентрации.
3. Фирма, не занимающая лидирующих позиций, но стремящаяся к этому, обычно избирает стратегию:
  - а) «следующего за лидером»;
  - б) «бросающего вызов»;
  - в) «специалиста»;
  - г) «лидера».
4. Действия компании, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей: — это:
  - а) сегментация;
  - б) стратификация;
  - в) позиционирование;
  - г) диверсификация.
5. К числу стратегических решений нельзя отнести:
  - а) решение о реконструкции предприятия, планы высшего руководства;
  - б) решение о предоставлении ценовой скидки оптовому клиенту;
  - в) решение о внедрении новой продукции и технологии;
  - г) решение о выходе на новые рынки сбыта.
6. Стратегическая бизнес-единица — это термин, обозначающий:
  - а) одного из менеджеров фирмы, осуществляющих стратегическое управление бизнесом;
  - б) один из элементов процесса стратегического управления бизнесом;
  - в) внутрифирменную организационную единицу, отвечающую за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка;
  - г) одного из стратегических партнеров фирмы.
7. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках относится к группе стратегий:
  - а) обеспечения роста фирмы;
  - б) обеспечения конкурентного преимущества;
  - в) целенаправленного сокращения цен.

8. Решение о распределении ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа относится к сфере:

- а) бизнес-стратегии;
- б) функциональной стратегии;
- в) корпоративной стратегии;
- г) операционной стратегии.

9. Обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения фирмы относится к сфере:

- а) бизнес-стратегии;
- б) функциональной стратегии;
- в) портфельной стратегии;
- г) операционной стратегии.

10. Распределение ресурсов, поиск эффективного поведения отдела фирмы относится к сфере:

- а) корпоративной стратегии;
- б) функциональной стратегии;
- в) операционной стратегии;
- г) бизнес-стратегии.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Кейс. «МТС: на шаг впереди!»**

Сегодня компания МТС (ОАО «Мобильные ТелеСистемы») входит в число признанных лидеров рынка сотовой связи России и стран СНГ. Совместно со своими дочерними компаниями ведущий федеральный оператор обслуживает более 100 миллионов абонентов. В 2011 г. МТС в четвертый раз подтвердил титул самого дорогого российского бренда, завоевав почетное место в топ-100 самых дорогих брендов мира, согласно рейтингу BRANDZ™.

#### *Рождение легенды*

В далеком 1992 г. В России был объявлен конкурс, главным призом в котором была... первая в стране лицензия на оказание услуг сотовой связи. Победа досталась консорциуму «Мобильная Москва». Впоследствии на его базе и была создана столь популярная сегодня компания МТС. Основателями ОАО «Мобильные Теле Системы» выступили ОАО «Московская городская телефонная сеть» (МГТС), Deutsche Telecom (DeTeMobil), Siemens и еще несколько акционеров. Четырем российским компаниям принадлежало 53% акций, двум немецким – 47%.

#### *Экспансия в России*

В мае 1994 г. В столице нашей страны была введена в эксплуатацию первая базовая станция сети МТС. И хотя дебют нового сотового оператора прошел достаточно успешно, о настоящей популярности говорить было весьма рано. Тем не менее в начале 1996 г. 14 базовых станций МТС обслуживали уже свыше 5 тыс. абонентов. Надежно укрепившись в столице, молодой, амбициозный сотовый оператор МТС начал завоевывать доверие регионов. В рамках программы расширения компания либо покупала лицензию на оказание услуг сотовой связи, либо превращала региональных операторов, у которых такая лицензия уже была, в свои дочерние представительства. Начало нового столетия для МТС было ознаменовано первыми крупными успехами: абонентская база оператора превысила 1 млн человек. Так, к 2004 г. лицензионная территория покрыла почти всю страну. Число пользователей услуг МТС росло в геометрической прогрессии: в 2003 г. к МТС подключилось более 15 млн россиян, чему в немалой степени способствовало появление первых тарифов без абонентской платы.

В 2006 г. компания провела ребрендинг и обзавелась привычным для наших современников красно-белым логотипом. Новый имидж продиктовал новую маркетинговую политику и новые условия сотрудничества с клиентами. Основываясь на многочисленных исследованиях потребностей клиентов операторов сотовой связи, МТС представил обновленную линейку тарифных планов. Для тарифов МТС без абонентской платы впервые был применен «принцип конструктора». Он позволял всем пользователям «выстраивать» собственный тариф, прибавляя к базовому «пакету» необходимые дополнительные опции. В 2007 г. компанией МТС были "выпущены первые брендовые смартфоны BlackBerry, годом позже — iPhone. К концу 2010 г. связь 3G от МТС стала доступной жителям более чем 360 российских городов.

#### *Покорение ближнего зарубежья*

С приходом XXI в. оператор сотовой связи МТС, наряду с эскалацией влияния в российских регионах, осуществил попытку выхода на мировой рынок. В 2002 г. базовые станции были построены в Беларуси, в 2003 г. — Украине, в 2004 г. — Узбекистане, а в 2007 г. — Армении. На данный момент роуминг доступен абонентам МТС в 226 странах, GPRS-роуминг — в 169 странах.

#### *На вершине...*

По данным AC&M, на начало 2011 г. ОАО «Мобильные ТелеСистемы» принадлежало 33% российского рынка сотовой связи. И, судя по всему, останавливаться на достигнутом ведущий оператор страны не собирается. Сегодня, кроме мобильной связи, МТС предлагает высокоскоростной доступ в Интернет, абонентское оборудование и услуги по продаже контента.

В последние годы линейка тарифных планов МТС расширяется с завидным постоянством: компания регулярно выводит на рынок новые тарифные планы, как корпоративные, так и индивидуальные, предлагая своим абонентам подключение и к федеральным, и к прямым городским номерам. Есть у МТС тарифы и для «особых» случаев: «Классный» предназначен для детей, «Твоя страна» — для тех, кому нужно часто совершать звонки в отдаленные регионы России и страны СНГ. А новинка от МТС — безлимитный тариф ULTRA предоставляет абонентам истинную свободу безлимитного общения.

#### *Вопросы к кейсу*

1. Какая из деловых стратегий являлась основой для создания конкурентного преимущества на начальном этапе развития компании МТС?
2. На каком этапе своего развития компания МТС реализовывала стратегию лидерства в издержках и какие наступательные стратегии использовала для увеличения своей доли рынка?
3. Какой год ознаменовался переходом компании МТС к стратегии дифференциации, и какие практические шаги указывают на это?

## **Раздел 2. Маркетинговые инструменты и технологии**

### **Тема 4. Особенности маркетинга по видам рынков**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Особенности маркетинга на потребительском рынке (B2C)
2. Модели маркетинга на рынке B2B
3. Интернет-маркетинг

#### **Тестовые задания**

1. Рынок B2C — это:
  - а) рынок розничных потребителей;
  - б) рынок оптовых потребителей;
  - в) рынок предприятий.

2. Рынок B2B — это:
- а) рынок розничных потребителей;
  - б) рынок оптовых потребителей;
  - в) рынок предприятий.
3. На потребительском рынке наибольшее распространение получил:
- а) мерчандайзинг;
  - б) сэмплинг;
  - в) дегустации.
4. Принципами эффективного мерчандайзинга являются:
- а) эффективное расположение;
  - б) эффективная презентация;
  - в) эффективный запас;
  - г) эффективный сбыт.
5. Декоративная выкладка используется:
- а) для оформления витрин и стеллажей в отделах, где продажа ведется через прилавок;
  - б) для укладки товаров на торговом оборудовании;
  - в) для отдельного размещения продукции.
6. Воронка продаж — это:
- а) метод анализа процесса продажи;
  - б) метод ведения переговоров;
  - в) модель заключения сделки.
7. Интернет-пространство воспринимается маркетингом как:
- а) канал продаж;
  - б) канал распространения информации о компании и ее товарах в адрес потребителя;
  - в) среда для комплексного воздействия на потребителя.
8. Графическое изображение рекламного характера — это:
- а) баннерная реклама;
  - б) контекстная реклама;
  - в) интернет-реклама.
9. Две формы создания сообществ в социальных сетях:
- а) страница;
  - б) группа;
  - в) форум;
  - г) блог.
10. Реклама, демонстрируемая выбранной по специфическим критериям рекламодателем аудитории — это:
- а) таргетированная реклама;
  - б) контекстная реклама.

## Практико-ориентированные задания

### Кейс «Колбасный глянец»

iPeel — это не очередной модный гаджет, а оболочка для сосисок. С ее помощью компания «Атлантис-Пак», крупнейший в России производитель пластиковой оболочки для колбас и сосисок, стремится покорить мировой рынок.

Полиамид — это редкий материал, малопригоден для «одевания» сосисок и колбас. Он жесткий, плохо снимается, в нем нельзя коптить фарш, и колбаса не пахнет колбасой. Наконец, у него слишком «пластмассовый» вид, который не нравится потребителям. Поэтому чаще всего колбасы и сосиски «одеваются» в оболочки, сделанные из натурального сырья: белка или целлюлозы. В прозрачной целлюлозной пленке выпускались почти все сосиски и вареные колбасы в СССР. В непрозрачной целлюлозной оболочке (фиброзной), напоминающей вощеную бумагу, производятся копченые и варено-копченые колбасы.

Пластик удлиняет срок хранения вареной колбасы с 10—14 дней до 3 месяцев, колбаса в нем не усыхает, не теряет вес. При этом он дешевле других оболочек на 30—50%. Ради такого эффекта мясокомбинаты готовы использовать пластик.

В России химики предприятия «Атлантис-Пак» первыми создали три прорывных продукта. Первым стала пластиковая оболочка для вареной колбасы. Российские мясокомбинаты и ритейлеры восприняли пластик на ура, потому что стали терять гораздо меньше денег на усыхании колбас и вдвое сократили расходы на утилизацию просроченной продукции. Уже к концу 1990-х каждая третья колбаса в России была «одета» в пластик «Атлантис-Пак». В 1997 г. технологи «Атлантис-Пак» первыми в мире сделали из жесткого полиамида сосисочную оболочку (до этого сосиски упаковывались в целлюлозу). Третий прорыв произошел, когда компания (снова первой в мире) выпустила проницаемую оболочку для колбасы: в ней можно коптить мясной фарш, и она пропускает аромат.

С этими разработками «Атлантис-Пак» стал осваивать экспортные рынки. Он наладил поставки в СНГ и в жаркие страны, где особенно трудно обеспечить длительные сроки хранения мясных продуктов. Крупнейшими потребителями стали государства Латинской Америки, Африки и Ближнего Востока. Компания открыла два представительства — в США (Майами) и на Украине. К середине 2000-х гг. доля экспорта в выручке «Атлантис-Пак» составляла 35%.

В 2006 г. компания находилась на пике: 51% всех вареных колбас и 28% всех сосисок в России выпускались в ее пластике. Выручка предприятия достигла 1,7 млрд руб., компания экспортировала свой пластик в 60 стран мира.

В 2005 г. у «Атлантис-Пак» появились конкуренты: украинский «Полипак» и НПО «Слава». В «Атлантис-Пак» утверждают, что конкуренты просто скопировали его разработки, купив за бесценок чертежи оборудования и технологическую документацию у сотрудников. Конкуренты демпинговали, и в 2007 г. компания начала регулярно проигрывать в тендерах, устраиваемых крупнейшими мясокомбинатами. Она была вынуждена снижать цены, и чистая рентабельность бизнеса упала с 15—20% до 5—6%.

В целях укрепления своих позиций компания берет курс на поднятие рентабельности: отменяет скидки мелкой клиентуре и пересматривает отношения с дистрибуторами. Раньше те покупали у «Атлантис-Пак» полуфабрикат, печатали на нем надписи и поставляли мясокомбинатам уже как «готовый продукт, но по более высокой цене. Теперь с крупными мясокомбинатами «Атлантис-Пак» стал работать напрямую. Половина из 120 дистрибуторов ушла, зато доля прямых продаж в 2011 г. повысилась с 45 до 60%. Норма чистой прибыли компании при этом выросла с 13 до 18%.

В компании ввели практику выезда технологов к крупным клиентам, чтобы помочь им правильно набивать фаршем оболочку. За счет этого за год компания снизила уровень рекламаций на 10% (правда, количество рекламаций не раскрывается). Недавно в

компании появилась новая структура — отдел контроля производственных параметров, который должен следить за технологической дисциплиной.

Российский рынок пластиковой оболочки в денежном выражении невелик. В 2011 г. он составил 3,3 млрд руб., в последние годы предпочтения российских потребителей стали меняться в пользу мясных продуктов в натуральной или белковой оболочке, и доля пластика упала. С 2005 г. по 2010 г. в вареных колбасах она сократилась с 72% до 60% в натуральном выражении, в сосисках — с 37 до 33%. Нужно было искать возможности для роста на рынках СНГ и стран дальнего зарубежья.

Структура российского рынка оболочки для колбасных изделий в 2010 году



До недавнего времени «Атлантис-Пак» занимался экспортом нишевых продуктов: в Южную Америку поставлял оболочки для ветчин и колбас большого диаметра, в Германию — оболочку черного цвета. Теперь стратегия должна измениться.

Октябрь 2011 года. Стенд «Атлантис-Пак» на выставке «Агропродмаш» увешан фотографиями девушек в блестящих облегающих комбинезонах с полустегнутыми молниями. На одном из плакатов мулатка со слоганом «Задыми сосиску!». Так «Атлантис-Пак» демонстрировал новую разработку — легкосъемную сосисочную оболочку iPeel (от англ. peel — «снимать кожуру», «очищать»). Оболочка iPeel используется для придания формы сосискам, после чего ее снимают на специальных машинах (пиллерах), а «голые» сосиски запаковывают в вакуумный пакет. С этой разработкой «Атлантис-Пак» надеется потеснить целлюлозу, которая сегодня занимает 31% российского рынка оболочек для сосисок и сарделек. Пока до вытеснения



целлюлозы далеко из-за жестких санитарно-гигиенических требований к упаковке сосисок без оболочки, на комбинатах для упаковки «голых» сосисок нужно делать изолированные линии, это большие затраты, а спрос на такие сосиски мал. Всего 5% сосисок в России пакуется без оболочки в вакуумные пакеты.

За рубежом у «Атлантис-Пак» куда более захватывающие перспективы. Половину мирового рынка, т.е. 1,8 млрд евро, занимает целлюлозная и фиброузная оболочка. В 70% случаев она используется лишь для придания колбасам и сосискам формы, а затем сдирается, и потребитель ее не видит. При таком раскладе внешний вид iPeel уже не имеет значения, а вот цена на треть ниже — имеет.

#### *Вопросы к кейсу*

1. Как бы вы охарактеризовали маркетинговую стратегию компании «Атлантис-Пак»?
2. Какие маркетинговые инструменты использует компания «Атлантис-Пак» на рынке оболочки?
3. Каковы перспективы компании на российском и зарубежном рынке? Что с точки зрения маркетинга необходимо предпринять для укрепления своих позиций?

### **Тема 5. Особенности маркетинга территорий**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Страна, регион, город как объекты маркетинга
2. Брендинг территорий

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Приведите классификацию видов маркетинга территорий по уровню анализа.
2. Перечислите виды маркетинга территории по объектам анализа.
3. Что представляет собой международный маркетинг?
4. Каковы виды маркетинга территории по типам маркетингового воздействия?
5. В чем заключается суть конверсионного маркетинга?
6. Каково предназначение стимулирующего маркетинга?
7. Что представляет собой стратегический маркетинг?
8. Каким образом реализуется активный маркетинг?
9. Что представляет собой дифференциация территории?

#### **Дискуссионные вопросы**

1. Каким образом можно изменить скрытый спрос на территорию и территориальные продукты на реальный спрос?
2. В каком случае дифференциация территории будет результативной?
3. Можно ли согласиться с утверждением о том, что эффективная и результативная дифференциация — это равнозначные понятия? Аргументируйте свой ответ.

#### **Тестовые задания**

1. Маркетинг территорий осуществляется:
  - а) только внутри территории;
  - б) за пределами территории;
  - в) как внутри территории, так и за ее пределами.
2. Какая организационная модель маркетинга территорий является доминирующей в России?
  - а) административная;
  - б) предпринимательская;
  - в) гражданская.
3. Целевыми аудиториями маркетинга территорий являются:

- а) представители федеральной власти;
- б) туристы;
- в) жители города;
- г) социальные фонды.

4. Одной из важнейших функций маркетинга региона является:

- а) позиционирование региона;
- б) сегментирование региона;
- в) привлечение туристов;
- г) привлечение рабочей силы.

5. Совокупность эмоциональных и рациональных представлений, влияющих на создание определенного образа региона, — это:

- а) имидж региона;
- б) позиция региона;
- в) кластер региона.

6. Успешность маркетинга региона зависит от:

- а) действий администрации;
- б) инициативы местного сообщества;
- в) активного вовлечения внутреннего бизнеса;
- г) совместных действий администрации, местного сообщества и бизнеса.

7. Целенаправленное формирование образа страны, региона или города в сознании граждан или мировой общественности — это:

- а) брендинг территории;
- б) имидж территории;
- в) маркетинг территории.

8. Верно ли высказывание: бренд помогает снизить социальное напряжение?

- а) да;
- б) нет.

9. Верно ли высказывание: бренд способствует росту налоговых поступлений?

- а) да;
- б) нет.

10. Верно ли высказывание: бренд способствует привлечению инвестиций?

- а) да;
- б) нет.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Подготовьте заранее информацию и обсудите на занятиях следующие вопросы.

1. Положительный опыт российских регионов (городов-пионеров), использующих маркетинговые методы в управлении территорией.
2. Отрицательный опыт российских регионов (городов-пионеров), использующих маркетинговые методы в управлении территорией.
3. Проявление доброжелательной (или недоброжелательной) мотивации местного населения к иногородним жителям как составляющая маркетинга территории.

## Задание 2

Разберите на примере конкретной территории (страны, региона или города) особенности применяемых типов маркетинга. Подкрепите свой ответ конкретными примерами и дополните его презентацией по теме.

### Раздел 3. Поведение потребителей и маркетинговые исследования покупателей

#### Тема 6. Потребности человека

##### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Сущность потребностей человека
2. Классификация потребностей

##### Вопросы для обсуждения:

1. Чем отличается подход К. Альдерфера к систематизации потребностей человека от теории А. Маслоу?
2. Опишите потребности человека с позиций информационного общества.
3. Какие два базовых типа потребностей выделены в теории З. Фрейда?
4. Перечислите энтропийные и неэнтропийные потребности человека.
5. Укажите основные особенности потребления новых продуктов.

##### Практико-ориентированные задания

###### Задание 1.

Сформулируйте бизнес-идею по разработке и выводу на рынок нового потребительского товара (услуги). Данная бизнес-идея будет в дальнейшем использована для разработки элементов маркетингового комплекса. Определите, какую потребность (потребности) удовлетворяет ваш товар с позиций разных классификаций потребностей.

###### Задание 2.

Опишите тип покупательского поведения наиболее вероятных клиентов вашего нового товара.

###### Задание 3.

Проранжируйте в необходимом порядке потребности согласно пирамиде А. Маслоу.

Потребность	Ранг
Потребность в безопасности	
Потребность в принадлежности к социальной группе	
Потребность в уважении	
Физиологические потребности	
Потребность в самореализации	

#### Тема 7. Модели поведения потребителей

##### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Покупательское поведение в зависимости от психотипа личности
2. Покупательское поведение в зависимости от образа жизни человека
3. Покупательское поведение в зависимости от быстроты восприятия нового товара

##### Вопросы для обсуждения:

1. Что такое покупательское поведение с вашей точки зрения?
2. Почему необходимо изучать поведение покупателей?

3. Перечислите особенности покупательского поведения в зависимости от психологического типа личности.
4. Какие особенности покупательского поведения в России вам известны?
5. Что такое образ жизни в узкой трактовке?
6. Чем объясняется деление общества на социальные классы?
7. Какие принципы сегментирования потребительских рынков по покупательскому поведению вы относите к наиболее важным?
8. Попробуйте объяснить, почему в России в середине 1990-х гг. часто проваливались на рынке импортные товары, предназначенные для среднего класса?

### **Тестовые задания**

1. К какому психологическому типу покупателей относится покупатель, обладающий следующими чертами:

- любит все новое и неординарное;
- быстро принимает решение относительно товара;
- любит демонстрацию товара в действии.

Это — \_\_\_\_\_.

2. К какому общественному классу относятся люди, которые стремятся делать экстравагантные очень дорогостоящие приобретения с максимальным информированием общественности:

- а) высший класс;
- б) средний класс;
- в) низший класс.

3. Определите, к какой группе покупателей (в зависимости от отношения к новому товару) относится человек, покупающий товар тогда, когда он становится традиционным для данного рынка:

- а) консерватор;
- б) представитель раннего большинства;
- в) новатор;
- г) «летун»;
- д) «зигзаг»;
- е) представитель позднего большинства;
- ж) ранний последователь.

5. К какому сегменту рынка (признак «социальный класс») относятся квалифицированные рабочие, государственные служащие невысокого ранга в развитых странах:

- а) низший низший класс;
- б) средний низший класс;
- в) высший низший класс;
- г) низший средний класс;
- д) высший средний класс;
- е) средний высший класс;
- ж) высший высший класс.

### **Тема 8. Маркетинговые исследования потребностей покупателя**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Процесс маркетингового исследования и его основные этапы
2. Типы проектов и виды маркетинговых исследований

3. Основные источники и методы сбора данных о потребителях и их потребностях
4. Виды опроса потребителей и технология разработки анкет
5. Анализ данных маркетинговых исследований

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Назовите основные этапы процесса проведения маркетингового исследования. Дайте их краткую характеристику.
2. Почему рекомендуется начинать маркетинговое исследование со сбора вторичной информации? Каких «ловушек» здесь стоит остерегаться?
3. Какие виды наблюдения при проведении маркетинговых исследований покупателя вам известны? В каких ситуациях рекомендуется проводить наблюдение?
4. Перечислите виды вероятностной выборки. Каковы их достоинства и проблемы проведения?
5. Дайте характеристику выборки по квотам и опишите механизм ее проведения.
6. Приведите, по крайней мере, три рекомендации, как повысить степень участия респондента в личном интервью.
7. Какими характеристиками должен обладать модератор для успешного проведения фокусной группы?
8. Приведите пример формулировки вопроса «семантический дифференциал». Для каких типов исследований можно рекомендовать включать этот формат вопроса в анкету?
9. Перечислите основные виды техники анализа данных.
10. Какова структура отчета проведенного маркетингового исследования?
11. Приведите рекомендации для подготовки презентации проекта маркетингового исследования.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Посетите сайт компании, специализирующейся на маркетинговых исследованиях. Проанализируйте, какие услуги по проведению маркетинговых исследований она предлагает. Обсудите, каким известным вам компаниям будут интересны ее услуги.

#### **Задание 2.**

Сравните поисковое и каузальное маркетинговое исследование. Обратите внимание на особенности вопросов анкет, типов используемой выборки. Приведите примеры ситуаций их использования в маркетинге.

#### **Задание 3.**

Представьте ситуацию, что вас пригласили в качестве модератора провести фокус-группу для выяснения предпочтений студентов к шампуням. Составьте список тем, которые возможны для обсуждения в данной группе.

#### **Задание 4.**

Исходя из оценки достоинств и недостатков личного интервью, опроса по телефону и почтового опроса, обсудите, в чем будут состоять особенности опроса посредством сети Интернет.

#### **Задание 5.**

Посетите сайт организации ESOMAR ([www.esomar.org](http://www.esomar.org)) и найдите на нем Международный кодекс ICC / ESOMAR по практике проведения маркетинговых и социальных исследований (далее — Кодекс). Изучите основные положения, определения и принципы, содержащиеся в данном Кодексе. Сравните определение маркетинговых

исследований, которое приведено в настоящей главе учебника, и определение, содержащееся в Кодексе

1. Сформулируйте свое мнение относительно данных определений.

#### **Задание 6.**

Каковы недостатки наблюдения как метода качественных исследований? Предложите варианты их преодоления. Какую информацию сложно или невозможно получить посредством данного метода?

#### **Задание 7.**

Для исследования предпочтений потребителей к шоколадным батончикам приведите примеры вопросов с открытым концом и вопросов выбора. Какие вы видите недостатки в этих типах вопросов? Как их можно преодолеть или сократить?

#### **Задание 8.**

Для оценки потенциального спроса при открытии мебельного магазина в небольшом городке N провели опрос представителей домохозяйств, сколько они потратили на покупку мебели. В случайную выборку из генеральной совокупности численностью 4500 домохозяйств вошли 10 домохозяйств. Их расходы на мебель за прошлый год представлены в таблице ниже.

№ дома	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Расходы на мебель, тыс.руб	60	150	210	30	15	240	56	45	32	205

Оцените по этой выборке расходы на мебель в данном населенном пункте.

#### **Задание 9.**

Обратитесь к одной из публикаций в периодическом журнале по маркетингу (например, «Практический маркетинг», «Маркетинг в России и за рубежом», «Маркетинг и маркетинговые исследования» и т.д.) или в сети Интернет, в которой используются результаты маркетингового исследования. Проведите ее анализ и дайте оценку, насколько полно автором данной статьи изложена методология проведения маркетингового исследования. Какие вопросы наиболее удачно отражены в этой публикации? Что еще стоило бы включить для характеристики этапов и инструментария проведения маркетингового исследования?

### **Тема 9. Организация маркетинговых исследований на предприятии**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Взаимодействие со специализированными маркетинговыми организациями
2. Участники проектной группы
3. Этика в маркетинговых исследованиях
4. Маркетинговая информационная система

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Назовите два основных варианта организации проведения маркетинговых исследований на предприятии. В чем состоят их преимущества и недостатки?
2. Разъясните функции маркетолога на предприятии при заказе маркетингового исследования у специализированной компании.
3. Опишите особенности российского рынка консалтинговых услуг по проведению маркетинговых исследований.
4. Какие сотрудники должны входить в состав проектной группы, создаваемой для проведения маркетингового исследования?
5. В чем заключается соблюдение этики при проведении маркетинговых исследований? Какие при этом возникают проблемы?

6. Дайте характеристику основных систем управления маркетинговой информацией.
7. Опишите основные элементы маркетинговой информационной системы.
8. Как создается маркетинговая информационная система на предприятии? Какие факторы нужно учитывать при этом процессе?
9. В чем отличия системы поддержки принятия решений и экспертных систем от традиционной маркетинговой информационной системы?

### Тестовые задания

1. Предприятие решает, что ему удобнее: проводить маркетинговое исследование собственными силами или заказать его у специализированной фирмы. При этом необходимо учитывать следующие факторы:

- а) способ формирования выборки;
- б) стоимость проведения исследования;
- в) наличие опыта проведения маркетинговых исследований и нужных специалистов;
- г) частота покупки исследуемого товара.

2. Производителю какого товара целесообразнее проводить маркетинговое исследование собственными силами, а не обращаться к специализированной организации?

- а) колбасных изделий;
- б) лакокрасочных материалов;
- в) авиационных двигателей.

3. При использовании какого метода сбора информации фирма, скорее всего, будет вынуждена обратиться к услугам специализированного маркетингового агентства?

- а) интервью по телефону;
- б) анкетирование клиентов компании при заключении договора;
- в) метод фокус-групп.

4. Техническое задание на маркетинговое исследование составляется путем взаимодействия предприятия-заказчика и консалтинговой фирмы. Какие пункты технического задания будет определять предприятие-заказчик, а какие — исполнитель по согласованию с заказчиком? Распределите элементы технического задания между двумя ответами:

- |                                |                              |
|--------------------------------|------------------------------|
| а) цель и задачи исследования; | 1 — предприятие-заказчик;    |
| б) методы сбора информации;    | 2 — исследовательская фирма. |
| в) достоверность результатов   |                              |

исследования;

- г) необходимый объем выборки;
- д) сроки проведения исследования;
- е) стоимость исследования.

5. Основываясь на своем личном мнении, руководитель предприятия принял решение. Затем он обращается в консалтинговую фирму и заказывает у нее маркетинговое исследование. При этом директор заранее знает, что если результаты маркетингового исследования будут противоречить его решению, он не будет их использовать. Этические права какой стороны нарушаются в данной ситуации?

- а) фирмы-заказчика;
- б) специализированного маркетингового агентства;
- в) респондентов.

6. Какие этические права респондента нарушаются при методике *sugging*?

- а) он не получает вознаграждение за участие в маркетинговом исследовании;

- б) ему предоставляется недостоверная информация о целях исследования;
- в) ему пытаются продать товар, а не получить от него информацию.

7. Укажите правильную последовательность развития систем управления маркетинговой информацией:

- а) система поддержки принятия решений;
- б) экспертная система;
- в) маркетинговая информационная система;
- г) проект исследования.

8. Чем отличается маркетинговая информационная система (МИС) от проекта исследования (ПИ)?

- а) введением дополнительной подсистемы, которая занимается распределением информации;
- б) систематичностью в сборе информации;
- в) сбором не только внутренней, но и внешней информации."

9. При использовании какой системы управления маркетинговой информацией менеджер может принимать управленческие решения без маркетолога?

- а) маркетинговой информационной системы;
- б) системы поддержки принятия решений;
- в) экспертной системы.

10. При наличии какой системы управления маркетинговой информацией маркетолог может работать с банком информации без посредства программиста?

- а) маркетинговой информационной системы;
- б) системы поддержки принятия решений;
- в) экспертной системы.

11. Что такое маркетинговая разведка?

- а) постоянный сбор текущей маркетинговой информации;
- б) сбор информации о рынке при помощи пробных продаж;
- в) наблюдение за ценами и ассортиментом товаров конкурентов.

## **Практико-ориентированные задания**

### **Кейс 1. Взаимодействие с заказчиком**

В качестве материала для кейса приводятся выдержки из уже ставшего культовым романа Виктора Пелевина «Generation «П»». Хотя этот пример касается заказа на рекламный ролик, основные проблемы, которые возникли при этом, аналогичны формированию заказа на маркетинговое исследование.

«На примете у “Драфт Подиума” был один очень перспективный клиент.

— Объекту примерно пятьдесят лет, — затягиваясь ментоловой сигаретой, говорил Сергей. — Раньше работал учителем физики. Когда бардак только начинался, организовал кооператив по выпечке тортиков “Птичье молоко” и за два года сделал такие деньги, что сейчас снял в аренду целый кондитерский комбинат в Лефортове. Недавно взял большой кредит. Позавчера у него начался запой, а запои у него примерно по две недели.

— Откуда такие сведения? — поинтересовался Татарский.

— Секретарша, — сказал Сергей. — Так вот, брать его надо сейчас и нести сценарий, пока он не успел отойти. Когда он трезвый, его всегда жаба душит. У нас встреча завтра в час, в его конторе...



После короткого обмена любезностями (говорила в основном Лена; Сергей сидел в углу, закинув ногу на ногу, и курил) Татарский был представлен в качестве сценариста. Сев за стол перед клиентом, он бухнул “Ролексом” о стол и раскрыл блокнот. Сразу же выяснилось, что клиенту сказать особо нечего. Без сильного галлюциногена было сложно вдохновиться деталями его бизнеса — он главным образом упирал на какие-то поддоны с фторовым покрытием, к которым ничего не прилипает. Слушая и чуть отворачивая лицо в сторону, Татарский кивал и ставил в блокноте бессмысленные закорючки...

Клиент тем временем задумчиво и насупленно глядел на свою пыжиковую шапку в застекленном шкафу. Татарский посмотрел на его руки. Они были сцеплены замком, а большие пальцы быстро вращались друг вокруг друга, словно наматывая на себя невидимую нить. Это и был момент истины.

— А вы не боитесь, что все может кончиться? — спросил Татарский. — Ведь время сами знаете какое. Вдруг все рухнет?

Клиент поморщился и с недоумением поглядел сначала на Татарского, а потом на его спутников. Его пальцы перестали крутиться.

— Боюсь, — ответил он, поднимая глаза. — А кто не боится-то. Странные какие-то у вас вопросы.

— Извините, — сказал Татарский. — Это я так."

Минут через пять беседа кончилась. Сергей взял у клиента бланк с его логотипом — это был стилизованный пирожок в овале, под которым стояли буквы “ЛКК”. Договорились о встрече через неделю; Сергей обещал, что к этому времени будет готов сценарий ролика и какие-то “раскадровка” и “баланс”.

— У тебя что, крыша поехала? — спросил Сергей Татарского, когда они вышли на улицу. — Кто ж такие вопросы задает?

— Ничего, — сказал Татарский. — Зато теперь я знаю чего он хочет...»

#### *Вопросы к кейсу*

1. Какие основные проблемы возникают при взаимодействии с заказчиком на российском рынке консалтинговых услуг (разработка рекламных роликов или проведение маркетинговых исследований)? Поясните на примерах из кейса.

2. Зачем необходимо собирать личные данные о потенциальном клиенте? Какие методы могут для этого использоваться? Насколько они этичны?

3. В чем состоит суть приема, при помощи которого Татарский узнал потребности клиента? Почему он решил его использовать?

4. В чем состояли основные потребности/желания клиента при заказе рекламы? Главный слоган разработанного рекламного ролика звучал следующим образом: «Спокойный среди бурь. Лефортовский кондитерский комбинат».

### **Раздел 4. Сегментирование рынка. Характеристика конкурентной борьбы на рынке и анализ конкуренции**

#### **Тема 10. Сегментация и выбор целевых сегментов рынка**

##### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Сущность сегментирования и выбор стратегии охвата рынка
2. Принципы сегментирования потребительских рынков и товаров производственно-технического назначения
3. Порядок сегментирования рынка
4. Выбор предпочтительных сегментов рынка

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Почему необходимо сегментировать рынок?
2. Что собой представляет процесс сегментирования?

3. В чем преимущества и недостатки априорного и апостериорного подходов к сегментированию?
4. Почему отличаются принципы сегментирования потребительских и промышленных рынков?
5. Какие принципы сегментирования потребительских рынков вы относите к наиболее важным? Составьте проранжированный список.
6. Для каких компаний наиболее подходит стратегия концентрированного маркетинга?
7. Объясните, почему стратегия массового маркетинга не может носить постоянный характер?

### Практико-ориентированные задания

#### Задание 1.

Опишите основные черты характера и покупательские мотивы каждой из групп потребителей, представленных в лекционном материале.

#### Задание 2.

Используя модель VALS — 2, опишите целевой сегмент и его требования к продукту для компании — застройщика коттеджного поселка средней ценовой категории.

#### Задание 3.

Проведите процесс сегментирования по образовательным услугам вашего ВУЗа согласно следующей схеме:

- отберите все принципы сегментирования, которые можно применить к данной услуге (организации);
- отберите те принципы сегментирования, которые наиболее эффективны в данной ситуации;
- определите сегменты, которые можно выделить согласно каждому отобранному принципу, и разработайте их профиль;
- проведите микросегментацию (составьте функциональную карту сегментирования по товару);
- составьте макет оценочной карточки для отбора предпочтительных сегментов.

#### Задание 4.

Фирма решила использовать стратегию товарно-дифференцированного маркетинга. Отберите предпочтительный сегмент рынка на основе данных, представленных в таблицах ниже.

*Критериальная оценка сегментов, баллы*

Критерий	Коэффициент значимости	Балльная оценка критерия		
		Сегмент А	Сегмент Б	Сегмент В
Емкость сегмента	0,3	1	4	5
Динамика продаж на сегменте	0,2	3	5	3
Уровень конкуренции	0,1	4	3	1
Рентабельность	0,3	4	2	3
Соответствие товара	0,1	4	3	2

*Данные для определения затрат на разработку маркетингового комплекса*

Вид затрат	Сегмент А, тыс. долл.	Сегмент Б, тыс. долл.	Сегмент В, тыс. долл.
Затраты на доведение товара до уровня требований сегмента	15	5	5
Затраты на доведение себестоимости товара до	10	15	15

уровня требований сегмента			
Затраты на создание канала сбыта для работы с данным сегментом	5	5	15
Затраты на создание сервисной сети для работы в данном сегменте	25	25	5
Затраты на продвижение товара на данном сегменте	40	15	10

*Данные для определения размера, которые фирма способна инвестировать в свой бизнес в настоящее время*

Источники инвестирования	Объем средств, тыс. долл.
Прибыль фирмы, инвестируемая в свой бизнес	60
Размер кредита, доступного для фирмы	30
Средства, которые можно выручить от размещения ценных бумаг на рынке	30
Доход от продажи ненужного имущества	40

## Тема 11. Конкуренция и ее виды

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Понятие конкуренции. Классификация видов конкуренции
2. Силы конкуренции на рынке
3. Ролевые позиции фирмы в конкурентной борьбе. Конкурентные стратегии

### Вопросы для обсуждения

1. Что такое конкуренция?
2. Почему важны инновации в конкурентной борьбе фирм в любых рыночных структурах?
3. Что дает для понимания положения фирмы на рынке модель отраслевой конкуренции М. Портера?
4. Какие моменты следует учитывать компании при выборе конкурентной стратегии?
5. Какие ролевые позиции фирм в конкурентной борьбе вы знаете? Как они соотносятся с конкурентными стратегиями?
6. В чем плюсы и в чем минусы монополистической структуры рынка?
7. Перечислите отличия рынка чистой конкуренции от рынка монополистической конкуренции.
8. Почему в рамках такой рыночной структуры, как монополистическая конкуренция, невозможно долгосрочное получение сверхприбыли?
9. Каковы возможные варианты взаимоотношений на рынке мелких и крупных компаний?
10. Почему использование терминологии из животного мира применимо по отношению к характеристикам конкурентных стратегий?

### Тестовые задания

1. Какую продукцию предлагает к реализации кредит-бюро:
  - а) денежные кредиты;
  - б) услуги по найму персонала;
  - в) деловые портреты фирм;
  - г) кредитные справки о фирме;
  - д) страхование компаний.
2. Ценовая конкуренция предполагает:

- а) снижение цены по сравнению с конкурентами;
- б) повышение цены по сравнению с рыночной ценой;
- в) постоянство цены;
- г) все указанные меры.

3. Неценовая конкуренция включает:

- а) рекламу;
- б) сервисное обслуживание;
- в) упор на качество продукции;
- г) все, указанное выше.

4. Для совершенной конкуренции характерны следующие моменты:

- а) ограниченное число производителей;
- б) крупный размер фирм;
- в) вход на рынок ограничен;
- г) существенное влияние на цену;
- д) все, отмеченное выше, неправильно.

5. Сверхприбыль при монополистической конкуренции обычно имеет место:

- а) в краткосрочном периоде;
- б) в долгосрочном периоде;
- в) постоянно;
- г) не имеет места вообще.

6. Олигополия — это:

- а) присутствие одной фирмы на рынке;
- б) невозможность влиять на цены;
- в) свободный выход из отрасли;
- г) все, указанное выше, неправильно.

7. Недобросовестная конкуренция может присутствовать в таких сферах, как:

- а) банковское дело;
- б) торговля;
- в) инновационный бизнес;
- г) производство средств программного обеспечения;
- д) производство косметической продукции;
- е) производство алкогольной продукции;
- ж) все, отмеченное выше.

8. Модель отраслевой конкуренции М. Портера включает:

- а) угрозу появления новых конкурентов;
- б) силу поставщиков;
- в) силу покупателей;
- г) угрозу появления товаров-заменителей;
- д) интенсивность имеющейся конкуренции;
- е) все, отмеченное выше.

9. Новые фирмы не могут возникнуть на рынке, если:

- а) продукт уникален;
- б) есть патентная защита;
- в) необходимы громадные капиталовложения;
- г) имидж производителя устойчив;
- д) все, указанное выше.

10. Фирма-лидер работает:

- а) везде;
- б) если доля фирмы более 50% рынка;
- в) если у нее самая низкая цена на рынке;
- г) если конкурентов нет;
- д) ничего из указанного выше.

11. Фирмы-лидеры и претенденты на лидерство используют:

- а) стратегии виолентов;
- б) стратегии коммутантов;
- в) стратегии пациентов;
- г) стратегии эксплерентов.

12. Стандартные формы реакции на действия фирмы-конкурента могут выражаться:

- а) в отсутствии реакции;
- б) в отсроченной реакции;
- в) в выборочной реакции;
- г) в реакции «тигра»;
- д) в случайной реакции;
- е) все, отмеченное выше.

13. Какие из перечисленных ниже стратегий не используются претендентом на лидерство:

- а) стратегия «охвата»;
- б) стратегия «эшелонированной обороны»;
- в) стратегия «фланговой атаки»;
- г) стратегия «мобильной обороны»;
- д) стратегия «обхода»;
- е) стратегия «контратаки».

14. Продолжите ряд сил конкуренции (по М. Портеру):

- а) поставщики;
- б) покупатели;
- в) конкуренция между фирмами, уже действующими на рынке;
- г) появление новых фирм с аналогичным товаром;
- д) укажите свой вариант \_\_\_\_\_.

15. Укажите, какая форма конкурентной борьбы существует между моделями автомашин «Лада» и «Рено Логан»:

- а) функциональная;
- б) объектная;
- в) видовая;
- г) предметная.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Приведите примеры рынков:

- 1) функциональной конкуренции;
- 2) видовой конкуренции;
- 3) предметной конкуренции;
- 4) конкуренции за рубль покупателя (методы воздействия на покупателя).

### **Задание 2.**

Приведите примеры ценовой конкуренции и неценовой конкуренции.

### **Задание 3.**

Приведите примеры применения незаконных методов конкуренции:

- 1) промышленный, коммерческий шпионаж;
- 2) переманивание специалистов, владеющих секретами;
- 3) торговое пиратство;
- 4) распространение ложных, искаженных сведений, способных причинить вред другому хозяйствующему субъекту;"
- 5) некорректные сравнения в процессе рекламной деятельности своих товаров с товарами других хозяйствующих субъектов;
- 6) введение потребителя в заблуждение относительно качеств и свойств товара, места и способа его изготовления;
- 7) недостоверная реклама; недобросовестная реклама.

### **Задание 4.**

Приведите примеры фирм, занимающих следующие ролевые позиции на рынке:

- 1) законный монополист;
- 2) фирма-лидер;
- 3) фирма — претендент на лидерство;
- 4) фирма-последователь;
- 5) фирма-пациент;
- 6) фирма-эксплерент;
- 7) фирма-коммутант.

### **Задание 5.**

Приведите примеры применения следующих стратегий:

- 1) эшелонированная оборона;
- 2) мобильная оборона;
- 3) упреждающая оборона;
- 4) сжимающая оборона;
- 5) контратака;
- 6) фронтальная атака на лидера;
- 7) фланговая атака на лидера;
- 8) обход лидера;
- 9) охват лидера;
- 10) следование за лидером;
- 11) нишевая стратегия.

### **Задание 6.**

Выберите реально существующую фирму. Определите для нее:

- 1) тип рынка, на котором фирма работает;
- 2) ролевую позицию, которую она занимает на рынке;
- 3) методы конкурентной борьбы, которые она использует;
- 4) конкурентную стратегию, которую она применяет.

Используйте анализ и концепцию 4Р для анализа ее конкурентоспособности.

## **Тема 12. Мониторинг конкуренции – инструментарий бенчмаркинга**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Понятие бенчмаркинга, его цели и задачи
2. Принципы и этапы процесса бенчмаркинга
3. Методы и инструменты бенчмаркинга

### **Вопросы для обсуждения**

1. Сформулируйте понятие бенчмаркинга.
2. Назовите виды бенчмаркинга.
3. Перечислите этапы бенчмаркинга. Назовите формы использования результатов бенчмаркинга для развития фирмы.
4. Назовите задачи фирмы по мониторингу конкуренции.
5. Какие источники информации о конкурентах вы знаете?"
6. Что представляет собой коммерческая информация?
7. Что дает для бенчмаркинга анализ конкурентов на базе концепции 4Р?
8. Почему важен SWOT -анализ в бенчмаркинге?
9. Что можно подчерпнуть из публикаций в традиционных СМИ?
10. Почему может оказаться важным опрос клиентов о конкуренте?
11. Почему контроль за процессом внедрения положительного опыта не должен стать формальностью в фирме, перенимающей этот опыт?

### **Тестовые задания**

1. Бенчмаркинг — это:
  - а) принципиальное новое явление в управлении компании;
  - б) выявление, оценка и использование чужого положительного опыта, имеющего долговременную историю, для улучшения своей деятельности;
  - в) модное слово, заимствованное у англоязычных бизнесменов.
2. В основе явления бенчмаркинга лежит:
  - а) конкуренция, естественный отбор;
  - б) субъективное мнение руководства компании;
  - в) навязанное извне лидерство зарубежного производителя.
3. Процесс эволюции бенчмаркинга как научного знания включает в себя:
  - а) два этапа;
  - б) три этапа;
  - в) пять этапов.
4. Бенчмаркинг личности — это:
  - а) самореклама;
  - б) реклама индивида в СМИ;
  - в) сбор информации и использование имеющегося внешнего опыта отдельным человеком для собственного совершенствования.
5. Процесс бенчмаркинга базируется на следующих принципах:
  - а) аналогичность;
  - б) измеримость;
  - в) достоверность;
  - г) все, указанное выше.
6. В качестве источников информации при проведении бенчмаркинга можно использовать:
  - а) отчеты о деятельности фирм;
  - б) СМИ;
  - в) книги;
  - г) базы данных;
  - д) людскую молву;
  - е) специализированные конференции, семинары, ярмарки и т.п.;
  - ж) все, кроме пункта «д».

7. Систематизация информации о конкурентах позволяет составить:

- а) фирменное досье;
- б) общую картину торговых и денежных потоков;
- в) маркетинговый план действий для отдела персонала;
- г) бюджет расходов и доходов.

8. SWOT -анализ применительно к исследованию конкурентов включает следующие элементы:

- а) выявление силы или слабости конкурентов;
- б) выявление силы или слабости собственной фирмы;
- в) возможности развития бизнеса в зависимости от меняющихся внешних условий;
- г) возможности возникновения угроз со стороны как конкурентов, так и внешней среды;
- д) все, указанное выше.

9. На базе инноваций фирма способна:

- а) преодолеть конкурентные слабости;
- б) повысить цену своей продукции;
- в) обогнать фирму-лидера;
- г) удовлетворить запросы топ-менеджеров.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Разработайте программу исследования конкурента методом «таинственный покупатель».

#### **Задание 2.**

Проведите конкурентный анализ основных операторов услуг сотовой связи по 4Р. В качестве примера рассмотрите компанию Tele2 и ее основных конкурентов — МТС, Мегафон и Билайн.

#### **Задание 4.**

Разработайте программу исследования конкурента методом «таинственный покупатель».

#### **Задание 5.**

Проведите отраслевой анализ автомобилестроительной отрасли на примере деятельности ведущих автомобильных гигантов мира. Выявите принципиальные моменты лидерства этих компаний.

#### **Задание 6.**

Проведите сравнительный анализ ведущих косметических брендов, представленных на российском рынке. Определите рыночные позиции данных фирм.

#### **Задание 7.**

Выберите наиболее привлекательную для вас российскую или зарубежную компанию. Оцените доступность и полноту различных источников информации.



### **Задание 8.**

Сконцентрируйтесь на анализе коммерческой информации на протяжении месяца, которая публикуется в таких бизнес-изданиях, как газета «Коммерсантъ» и «Ведомости». Подготовьте презентацию результатов своего анализа, сделайте выводы.

### **Задание 9.**

Определите правильную последовательность этапов бенчмаркинга.

Сбор информации	
Определение объекта(-ов) для анализа превосходства	
Анализ информации	
Создание системы постоянного мониторинга по выявлению положительного опыта	
Отбор источников информации об объекте превосходства	
Разработка программы по использованию положительного опыта и ее реализация	

## **Раздел 5. Продуктовая политика фирмы. Ценообразование и ценовая политика.**

### **Тема 13. Продуктовая политика как основа маркетинговой деятельности**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Продукт и его особенности
2. Услуги как разновидность продукта
3. Жизненный цикл продукта. Конкурентоспособность продукта
4. Ассортимент продукции, ассортиментная политика компании
5. Позиционирование продукта на рынке. Успехи и неудачи продуктовых нововведений
6. Инновации и разработка нового продукта

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Чем, по вашему мнению, понятие «продукт» отличается от понятия «товар»?
2. Что понимается под «ядром» продукта?
3. В чем заключаются особенности услуги?
4. Как можно добиться лояльности потребителя в сфере услуг?
5. С чем связаны риски в услугах?
6. Перечислите фазы жизненного цикла продукта (ЖЦП).
7. Что свидетельствует о начале фазы спада продукта?
8. Что обеспечивает инновационный подход для деятельности компании?
9. В чем заключаются плюсы и минусы для фирмы при производстве полной ассортиментной линейки продукции?
10. Перечислите шаги по разработке нового продукта.
11. Что означает позиционирование товара или услуги?
12. Почему достигнутую позицию на рынке необходимо постоянно поддерживать?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Сформулируйте бизнес-идею услуги, потребность в которой есть, но она пока не предлагается на рынке никакими организациями. Обоснуйте ее важность для потребителя.

#### **Задание 2.**

Подумайте над примерами того, как покупка тех или иных товаров дает возможность решить потребителю его проблемы. Приведите по три примера.

### **Задание 3.**

Выберите из ассортимента молодежной моды товар, который с вашей точки зрения находится в стадии роста. Обоснуйте свое предложение.

### **Задание 4.**

Появление бюджетных компаний (дискаунтеры, лоукостеры, изи-джеты (Easy-Jets) в российском авиационном сообщении произошло не так давно. Потребители согласны идти на некоторые неудобства в предоставлении транспортных услуг (отсутствие питания на борту или существенное его сокращение, ограничение по весу ручной клади, которую можно взять с собой в салон самолета, дополнительная оплата каждого багажного места при его сдаче), получая при этом выгоду от снижения цен на билеты. Разберите эту ситуацию с точки зрения ключевой, вспомогательной и дополнительной услуги.

### **Задание 5.**

Посетите широко распространенную в России розничную сеть парфюмерной и косметической продукции «Рив Гош». Посмотрите, насколько широко представлен ассортиментный ряд таких компаний, как Garnier, "L'Oreal и Nivea. На основании собранных данных оцените полноту представленных аналогичных продуктов. Выявите конкурентные преимущества продукции указанных фирм. Сделайте презентацию по полученным результатам.

### **Задание 6.**

Рассмотрите кредитные продукты, предлагаемые такими банками, как Сбербанк и ВТБ. Постарайтесь выявить различия и оценить важность этих различий для потребителя. Имеет смысл проанализировать не только сами продукты, но и информационное сопровождение этих продуктов, представленность филиальной сети, качество обслуживания. Сделайте презентацию вашего исследования.

### **Задание 7.**

Проанализируйте ассортиментные ряды крупнейших автомобильных концернов, представленных на российском рынке. Составьте таблицу продуктов соответствующего класса. Определите, на какие сегменты рынка рассчитаны те или иные модели автомобилей. Постарайтесь посчитать глубину и ширину ассортимента, используя формулы соответствующих коэффициентов.

## **Тема 14. Принципы и модели ценообразования**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Цена как элемент комплекса маркетинга
2. Традиционные модели ценообразования
3. Ценностный подход к ценообразованию

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как решения фирмы в области ценообразования зависят от целей ее деятельности на текущем этапе?
2. При каких условиях фирма может устанавливать сравнительно высокие и сравнительно низкие цены на свою продукцию?
3. Охарактеризуйте основные факторы, влияющие на процесс ценообразования.
4. В чем заключается различие между ценовой политикой и ценовой стратегией?
5. Опишите ключевые этапы процесса ценообразования.
6. Каким образом конкурентная ситуация на рынке влияет на ценовую политику фирмы?
7. Какими методами можно проводить ценовые исследования спроса?

8. Опишите процедуру измерения чувствительности покупателей к изменению цены по методике PSM.

9. Сравните достоинства и недостатки трех традиционных моделей ценообразования.

10. В чем заключается смысл затратного ценообразования? Приведите методики определения базовой цены на его основе.

11. Обоснуйте необходимость применения ценностного подхода к ценообразованию. Как он отличается от традиционных моделей?

12. Что такое экономическая ценность товара для потребителя, как ее определить?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Предположим, что текущая цена товара составляет 20 тыс. руб., планируемый объем продаж — 500 тыс. ед., и фирма планирует снизить цену на 5%. Определите, как изменится ее совокупная выручка, если известно, что конкуренты тоже снизят свои цены, а коэффициент ценовой эластичности спроса равен 2,4.

#### **Задание 2.**

Предприятие выпускает DVD-диски. Постоянные издержки производства составляют 6 млн руб. в год. Удельные переменные издержки (на один DVD -диск) составляют 80 руб. Фирма продает диски по 100 руб., и в прошлом году совокупный объем продаж в натуральном выражении составил 5 тыс. дисков.

1. Рассчитайте безубыточный объем продаж фирмы в натуральном выражении.

2. Как изменится безубыточный объем продаж, если постоянные издержки возрастут на 15%?

3. Руководитель отдела продаж предполагает, что при снижении цены DVD-диска до 90 руб. объем продаж вырастет на 1000 шт. в год. Каков будет безубыточный объем продаж при сокращении цены? Определите, следует ли фирме снижать цену исходя из прогнозируемой динамики прибыли.

### **Кейс 1. Starbucks пришел в Россию**

*Предисловие.* Американская сеть кофеен Starbucks за относительно небольшой промежуток времени превратилась в гигантскую международную компанию, предоставляющую услуги гурманам и любителям кофейных напитков. Starbucks был создан в 1971 г. За прошедший период времени в разных странах мира открылось свыше 1000 кофеен. Бренд Starbucks имеет сильные конкурентные преимущества. Принцип компании — «из обычного сделать необычное». Конкуренции компания не боится, хотя опыт работы в разных странах говорит о том, что надо очень внимательно относиться к национальным особенностям и традициям.

В конце 2007 г. открыл две кофейни в Москве. Сейчас в Москве их уже более 60. Петербург значительно отстает: число открытых кофеен не превышает 10.

Российский потребитель уже несколько лет с удовольствием посещает «Идеальную чашку», «Шоколадницу», «Кофе Хауз», «Сладкоежку», «Кофе Марко» и другие кофейни. Петербургская сеть кофеен «Идеальная чашка», основанная в 1998 г. предпринимателем А. Матвеевой, долго задавала тон на рынке. Идея открыть сеть кофеен пришла Матвеевой во время трехмесячной стажировки в Университете Лос-Анджелеса (США), во время которой " она «дневала» и «ночевала» в кофейне Starbucks. «Идеальная чашка» стала прототипом Starbucks в Петербурге. В «Чашке» многие петербуржцы впервые узнали, что кроме таких способов приготовления кофе, как эспрессо, американо и капучино, существуют десятки способов приготовления кофе и что в кофейни ходят не только за кофе, но и за атмосферой — таким образом зарождается новый социум, определенный стиль жизни.

В некоторых крупных городах России также появились единичные кафе Starbucks.

*Впечатления российского посетителя Starbucks в США.* Starbucks находится везде: отдельно стоящие кафе на шумных магистралях и, как правило, у перекрестков, по несколько кофеен на разных сторонах улиц крупных городов, в торговых моллах, в обычных продуктовых магазинах и супермаркетах, в аэропортах и на железнодорожных вокзалах. Зелено-черно-белый круглый символ Starbucks быстро становится знакомым глазу.

К праздникам в магазинах можно найти красочные наборы от Starbucks — это обязательно большая кружка для кофе (керамическая или металлическая с символикой), пакеты с разными сортами кофе, музыкальные диски из специальной коллекции, книги с описанием рецептов приготовления кофе и разные мелочи кухонного обихода.

Если зайти в кафе, то они действительно не пустуют. По площади помещения не очень большие: 50—70 кв. м. Многие из них имеют специальное окно, к которому подъезжают спешащие автомобили, и кофе в бумажном стакане с плотной крышкой можно получить на вынос, не покидая машины. Такой кофе стоит дешевле. Спрос на него большой, особенно по утрам или в обеденное время. Сеть Starbucks серьезно подходит к местам расположения кофеен. Так как в традициях американцев не завтракать дома и начинать утро с горячего кофе, кофейни стоят на пути потребителя по дороге на работу, как правило, в двух местах: либо ближе к дому, либо ближе к работе. Особенно это касается размещения вблизи крупных компаний, университетов, бизнес-центров.

Свой успешный имидж Starbucks заслужил прежде всего потому, что компания тщательно относится к работе с поставщиками зерен. Контроль за качеством сырья осуществляется на местах, более того, компания имеет свои плантации, где выращивается эксклюзивный сорт кофе, который предлагается только в ее кофейнях. Акцент на то, что кофе готовится из высококачественного зерна, чувствуется в каждом кафе. На стенах висят фотографии с плантаций, на разных стеллажах в специальных упаковках из натурального материала расставлены пакеты разных сортов кофе. Менеджер, или, скорее, «поплавок» (тот, кто на подхвате), очень легко вступает в контакт с клиентами и, если они небольшие знатоки имеющегося разнообразия, доступно и артистично рассказывает о вкусовых особенностях отдельных сортов кофе и разных кофейных напитков, о работе компании, о том, какие возможности и выгоды получит постоянный клиент. Эта должность была введена с 2003 г., «поплавок» может также координировать работу обслуживающего персонала, помогать в случае необходимости в зале и за стойкой приготовления кофе, подносить недостающие продукты со склада. Он может записывать заказы клиентов, пока они стоят в очереди, и передать баристе (barista, кофевар). Это нововведение сократило время обслуживания на 20 секунд.

Дж. Эллинг, президент американского отделения Starbucks, считает, что эта должность приносит чисто психологические выгоды: «у посетителя нет ощущения, что он стоит в очереди. Это больше похоже на... хорошо поставленную пьесу».

К кофе предлагаются простые выпечные изделия, которые лишь оттеняют вкусовые ощущения. Разные сорта кофе можно также продегустировать.

Около стойки готовы к продаже современные кофеварки и кофемолки в большом ассортименте, оформленные в упаковку с эмблемой Starbucks.

В кафе можно оформить кредитную карту VISA Starbucks. После первой покупки на карточке уже есть 25 долл. Для владельцев карточек также открывается доступ к подарочным акциям компании. Более того, система карточек помогает организации Care развивать образование в странах — производителях кофе.

Выбирая стакан кофе из разнообразных напитков, можно стать членом общества любителей музыки от Starbucks. При введении соответствующего кода с карточки можно на своем компьютере слушать мелодии из эксклюзивной коллекции.

Компания широко пропагандирует возможности развития карьеры в ритейле для молодых и перспективных. Предлагается необходимая обучающая программа, социальный пакет (план страхования здоровья, сбережений и накоплений, план соучастия

в развитии компании), гибкий график работы. Командная работа — один из ведущих принципов корпоративной культуры компании. По оценке журнала Fortune, компания находится в числе 100 лучших работодателей. Ощущение того, что персонал знает свою работу, работает с удовольствием и гордится тем, что делает, не покидает посетителя сети.

Помимо приятной атмосферы персонификация общения достигается также за счет того, что «поплавок» во время приема заказа спрашивает имя клиента, оно записывается на стакан. А когда напиток готов, его вручают, обращаясь к клиенту по имени.

Завоеванный сильный бренд отражается в цене: кофе недешевый. Цена может варьироваться от 3 до 10 долл. Но есть отдельные виды напитков, которые готовятся исключительно качественно только в Starbucks, что обеспечивает высокую лояльность клиентов.

Наиболее популярны стаканы в 300 и 500 г из плотного картона с крышкой. Из них пьют в кафе, берут и на вынос. Если крышка закрыта плотно, в поездке кофе не проливается при установке в специальное отверстие рядом с сидением водителя.

Скорости обслуживания клиентов Starbucks уделяет особое внимание, рассчитывает на секунды. Сегодня обычный посетитель кафе проводит всего 3 минуты от момента присоединения к очереди до получения заказа. Это на 30 секунд меньше, чем пять лет назад. Конечно, в час пик время может существенно возрасти. Отдельные напитки также требуют более длительного приготовления (двойное взбитое сливочное фрапучино — холодный кофейный напиток с шоколадной крошкой — выливается в 90 секунд). Отмена процедуры подписки при оплате кредитной картой, если сумма чека менее 25 долл. — еще сокращение на 22 секунды.

У Starbucks есть еще формат организации продаж — кафе-корнер, т.е. уголок кофе. Идея в том, чтобы приблизить кофе к людям, а не людей — к кофе. Кафе-корнер — это торговая точка очень маленькой площади, часто небольшой киоск или тележка, установленные в местах большого скопления людей. Ассортимент точек ограничен, кофе и другие напитки продаются в основном на вынос.

#### *Вопросы и задания*

1. Посетите несколько кофеен Starbucks (если они присутствуют в вашем городе) и опишите свои впечатления от визита.

2. На основании сопоставления описания американского и российского Starbucks сформулируйте похожие и отличные черты данных компаний. Сделайте соответствующие выводы.

## **Тема 15. Управление ценообразованием**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Ценовые стратегии фирмы
2. Психологические аспекты ценообразования
3. Тактика ценообразования

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Раскройте соотношение между референтной ценой, справедливой ценой и дифференциальной ценностью.

2. Какие выводы в отношении ценового позиционирования можно сделать на основе использования карты ценности?

2. В чем заключается различие между EDLP и HLP-подходами к ценовому позиционированию в сегменте ритейла?

4. Какие стратегии используются для ценового позиционирования нового товара? При каких условиях они будут эффективными?

5. Охарактеризуйте основные ценовые стратегии, исходящие из соотношения «цена — качество».

6. Что такое эффект каннибализации?
7. Каким образом восприятие процентных различий в ценах оказывает воздействие на потребительское поведение?
8. Какие психологические закономерности, используемые при проведении ценовой политики, вам известны?
9. Как неприятие потребителем риска влияет на его ценовые решения?
10. Приведите основные виды тактических скидок с цены.

## **Практико-ориентированные задания**

### **Задание 1.**

Рассмотрите рынок автомобилей премиум-класса какой-либо страны. Какие выводы можно сделать относительно стратегий ценового позиционирования ведущих игроков на этом рынке? Как их бренды можно расположить на карте ценности?

### **Задание 2.**

Рассмотрите и проведите сравнительный анализ трех рынков — авиаперевозок, ритейла и спортивного инвентаря — на предмет используемых их участниками тактических скидок и инструментов психологического ценообразования.

### **Задание 3.**

Определите наиболее подходящий вид ценовой стратегии при выводе на рынок следующих товаров:

- новый автоматический пылесос с минимальной в своем классе энергоемкостью;
- детская игрушечная железная дорога;
- новый низкокалорийный заменитель жира с уникальным составом;
- домашний компьютер;
- новый бренд мужских духов от известного дизайнера одежды премиум-класса.

Сформулируйте, какие особенности психологического восприятия цены покупателем можно использовать при корректировке цен в каждом случае.

## **Кейс 1. Органическая жизнь**

*Предисловие.* Российский рынок, наверное, еще не скоро будет задавать тон в создании новых идей, касающихся потребительской культуры. Но вот быстро откликаться на модные течения в потреблении мы уже научились. По крайней мере, это касается премиум сегмента. Здесь национальные и временные границы весьма условны. Как быстро подхватывает поведенческие новации массовый потребитель? От чего это зависит? Какую позицию в этом процессе занимает отечественный бизнес: реактивную или наступательную? Есть ли шансы у малых и средних предприятий получить конкурентные преимущества на таких рынках? На примере набирающей обороты моды на здоровое питание можно попытаться разобраться во всех этих вопросах. Тем более что на Западе уже сформировалась целая отрасль по производству и дистрибуции органических продуктов.

*Green-washing — чтобы бизнес засверкал!* «Зеленая» реклама в России уже не редкость. На нашем рынке ее используют многие западные и российские производители, но в большей степени по соображениям престижа, чем по причине эффективности. Тема экологической ответственности еще не стала в России столь популярной, как на Западе. По данным исследования IABC Russia, бизнес-аудитория ставит природоохранную деятельность корпораций на четвертое место по актуальности после поддержки образования, здравоохранения и помощи нуждающимся. Тем не менее постепенно бизнес осознает, что экологичность его деятельности может быть конкурентным преимуществом. Представители «Гринпис-Россия» подтверждают, что к ним обращаются компании, желающие поставить логотип организации на своей продукции. Такие

предложения защитникам природы поступали, например, от производителей внедорожников и предприятия по производству биотуалетов. Только вот всем им было отказано. Во-первых, «Гринпис» не принимает пожертвований от компаний, только от частных лиц. Во-вторых, — видеть эмблему природоохранной организации на мощных автомобилях было бы особенно странно. Бывает, что знак Greenpeace используется и без разрешения. За последние несколько лет он появлялся на футболках и кепках, в каталогах крупного производителя косметики и даже на сайте петербургского завода по переработке радиоактивного лома. Все они перестали использовать логотип только после того, как «Гринпис» обратилась к ним с претензиями.

Вообще, представители экологических организаций без энтузиазма реагируют на желание предпринимателей примкнуть к «зеленому» движению и извлечь из этого свою выгоду. По мнению участника кампании Friends of the Earth Europe П. де Клерка, модный нынче на Западе гринвошинг (greenwashing) — попытка бизнеса безосновательно создать впечатление об экологической безопасности продукции и производства. Поэтому и общественные организации, и государственные органы строго следят за соблюдением законодательства в этой области.

Норвежский государственный комитет по рекламе недавно запретил использовать в рекламе автомобилей утверждения о том, что машины могут быть «зелеными» или «экологически чистыми», поскольку любое автомобильное производство увеличивает выбросы углекислого газа в атмосферу.

Бельгийский орган контроля за рекламой в 2008 г. потребовал, чтобы шведский производитель автомобилей SAAB снял свою печатную рекламу, в которой утверждалось, что его новая линия автомобилей Biopower сделает наконец дороги «зелеными». Пережив банкротство, SAAB по-прежнему использует «зеленую» тему, но уже в другой форме, — намереваясь создать национальный электромобиль Sweden AB (Nevs), чтобы быть фаворитом в автомобильной промышленности, основываясь на наследии, инновационном потенциале, качестве, прогрессивном дизайне и твердой приверженности экологии и безопасности.

Согласно российскому законодательству, если в Федеральную антимонопольную службу поступит обращение, что компания, декларирующая заботу об окружающей среде, на самом деле вредит ей, ведомство может запретить такие заявления как недостоверные. Однако подобных обращений практически нет!

Экологическая тема уже укоренилась на некоторых российских рынках. Greenwashing активно внедряют продавцы загородной недвижимости. Объекты типа «Зеленые холмы», Greenwood, Greenland растут как на дрожжах. На подмосковных шоссе можно увидеть билборды с призывами купить коттедж «в заповедном уголке».

Стало появляться предложение различного рода «био», «экологически чистых», «органических» продуктов на потребительских рынках и в розничной торговле. Вот только как производителям угадать, конъюнктурные ли это изменения спроса, или речь идет о стратегических переменах в потребительских предпочтениях? Превратится ли нишевой рынок в рынок массового спроса, и как быстро это может произойти?

*Бизнес, который хочет сделать нашу жизнь лучше.* Отрасль производства органических продуктов (выращенных и приготовленных без "пестицидов, химических удобрений и вредных добавок, регуляторов роста, методов генной инженерии) на Западе растет быстрыми темпами. По данным специализированной международной консалтинговой компании Organic Monitor объем этого рынка за ежегодно растет на 20—30%, а к 2020 г. достигнет 400 млрд долл. Органическое сельское хозяйство практикуется почти во всех странах мира, общая площадь всех «органических» сельскохозяйственных угодий составляет более 17 млн га. В Швейцарии уже 80% жителей являются покупателями органических продуктов питания.

Шведские ритейлеры сообщают о рекордных для органических продуктов объемах продаж, которые повысились на 25—35% в течение последних 12 месяцев, продукты буквально не успевают появляться на полках. Молочная компания Arla Foods показала в

отчетности рекордные продажи органического молока. В течение первой половины 2014 г. его продажи увеличилось на 37%. Органическое производство яиц также не поспевает за спросом, при этом некоторые шведские продуктовые магазины вынуждены импортировать органические яйца из Финляндии. Около 10% шведского производства яиц является органическим.

В США объемы продаж экологических продуктов стабильно растут на 20% ежегодно, хотя в суммарном объеме продаж продуктов питания их доля не превышает 2—3%. Некоторые более мелкие ниши в пределах этого сектора растут особенно быстро. Это касается натуральных молочных и мясных продуктов, спрос на которые превышает возможности производства. Мода на здоровый образ жизни, борьба с ожирением и желание продлить жизнь заставляют миллионы американцев и европейцев считать с полка мясо без гормонов роста, молочные продукты без консервантов, овощи без пестицидов и генетически модифицированных компонентов, консервы без искусственных вкусовых добавок и соки без синтетических красителей. Удивительно, но привыкшим к изобилию западным потребителям впервые за многие десятилетия приходится сталкиваться с дефицитом!

Однако зарабатывать на этом рынке удастся далеко не каждому. Дело в том, что в тех же США несколько лет назад в силу вступили новые федеральные правила маркировки экологически чистых продуктов, и теперь федеральные законы жестко контролируют весь процесс производства органически чистой продукции, начиная от высадки, удобрения, обработки почвы, ухода и заканчивая дистрибуцией. К примеру, Министерство сельского хозяйства требует, чтобы минимум три года не использовались запрещенные удобрения. Это серьезно ограничивает возможности фермеров. Получается, что им надо брать на себя долгосрочные обязательства.

Бизнесмены, работающие в данной области, в большинстве своем владеют небольшими компаниями. Гендиректор американской ассоциации торговли органически чистыми продуктами К. Ди Маттео считает, что 95% компаний и ферм, выращивающих натуральные продукты, относятся к малому бизнесу. Она убеждена, что на открытие собственного дела их подтолкнули стремление изменить жизнь или желание внести вклад в защиту окружающей среды. Они создают компании, чтобы сделать мир лучше, и некоторым из них удастся неплохо зарабатывать.

«И у нас есть натуральное!» — уверяет Ф. Метлицкий, гендиректор Международного экологического фонда и Союза производителей и поставщиков экологически чистой и безопасной продукции. Созданный в 2002 г. союз сегодня объединяет более 400 российских предприятий, которые предлагают кавказскую воду и горно-алтайский мед и еще 10 тыс. наименований отечественных экологически чистых продуктов.

*Хотят ли русские эко-еды?* В России спрос на эко-продукты, по оценкам продавцов и исследователей, огромный.

Потенциальных потребителей, готовых переплачивать за экологически чистый продукт, уже сегодня, по данным центра изучения общественного мнения Comcon и компании TGI Global, — 51,2%. Самый высокий процент приверженцев экологического питания — в Москве (61%) и Санкт-Петербурге (56%). Россия входит в десятку стран, жители которых выражают наибольшую готовность платить за гарантии экологичности.

Но вот насколько они готовы переплачивать? За рубежом разница между стоимостью органического и традиционного продукта не столь высока — органический продукт стоит в среднем на 20—60% дороже своих аналогов, поэтому он является доступным большей части населения. В России же разница в стоимости между органическим продуктом и продуктом, произведенным традиционным способом, варьируется от 150 до 600%. Таким образом, высокая цена органических продуктов заставляет воспринимать их как премиальные, и даже элитные продукты, доступные людям только с высоким уровнем доходов.



*Мода на чистоту: «Только для богатых»?* Чуть больше 10 лет назад в самом центре Москвы, на 1-й Тверской-Ямской улице, с помпой открылся знаменитый французский продовольственный магазин Fauchon. Все атрибуты роскоши! Улыбчивый швейцар, выраженный по моде XIX в., предупредительные продавцы, солидные клиенты. Возникало впечатление, что продавцов там больше, чем покупателей. А продукты из Fauchon! Десятки видов чая: в баночках и на развес. Глазированные плоды кактуса. Стеллажи банок с фуа-гра. Суп из лобстера. Желе из шампанского. Варенье: персиково-манговое, бананово-маракуйевое, ананасово-кокосовое, из корсиканских клементинов и много из чего еще. Товары Fauchon поражали своей нарядной упаковкой (фирменные цвета — розовый, черный, золотой), необычностью, стремлением всеми силами выделиться. Но французы, кажется, переоценили страсть россиян к консервам, точнее, недооценили степень нашей пресыщенности продуктами домашнего и промышленного консервирования: клементины не прошли! В самом конце 2006 г. магазин закрылся!

Однако в последние несколько лет магазины и, главным образом, отделы Fauchon в «Азбуке Вкуса» все-таки открылись в Москве и Московской области (шесть) а также в Петербурге (два), активно открываются они и в странах Азии и Ближнего Востока, что вполне соответствует тамошним представлениям о роскоши.

В этих магазинах продукты с пометкой Bio и аналогичными ей маркировками выглядят, прямо сказать, скромно. Там не встретишь наливных блестящих яблок или большого ассортимента мяса, птицы, рыбы. Овощи и фрукты, выращенные без удобрений на очищенных от химикатов землях, невзрачные, блеклые, но стоят раза в три дороже тех, что на рынке. Зато огромный выбор всяких соусов, опять-таки консервов, чая, кофе, круп, макарон.

Достаточно давно в Москве на Остоженке работает флагманский магазин и кафе Bio Gourmet. Там предлагаются разнообразные вкусные и полезные продукты, импортируемые из разных стран мира, а также натуральные продукты для здоровья из Сибири и Байкала. В общей сложности насчитывается более 2000 наименований. Три раза в день выпекается органический хлеб в пекарне при магазине. В кафе на первом этаже предлагается отведать правильно приготовленную пищу, официанты в кафе с удовольствием рассказывают посетителям о невероятной легкости ощущений после биологически чистой еды, а также подтверждают заявленную чистоту продуктов. А еще можно проконсультироваться с диетологом, который поможет вам выбрать правильные продукты.

Конечно, очень соблазнительно приобрести кофе, выращенный в чистоте Анд, органический британский чай, или, наконец, просто гималайскую соль! Дорого, но хотя бы изредка доступно для потребителей со средними доходами. Вот только не забыть бы, что готовить придется на сомнительной в экологическом смысле воде! Для того же, чтобы перейти к более систематическим покупкам таких продуктов, средняя зарплата должна вырасти минимум раз в пять, а лучше — в десять!

Но даже состоятельные потребители не всегда понимают, почему они должны переплачивать за органические продукты, которые по своим органолептическим свойствам ничем не отличаются от обыкновенных. Вот несколько типичных мнений, высказанных посетителями одного из престижных био-маркетов («Грюнвальд»):

1) «Примерно на 30—40% больше я готов платить за качество. Но платить в три — пять раз больше — нет. Ведь цены на органические продукты, по сути, необоснованно высокие. Я допускаю, что производство таких продуктов требует на 20—30% больше трудоемкости. Конечно, я понимаю, что, выращивая органическую картошку, надо поливать ее не какими-то химикатами, а чесночной сывороткой. И разница в цене, конечно же, есть. Но не настолько высокая, какую мы видим в специализированных магазинах. Я считаю, что цены необоснованно высокие»;

2) «Главная причина, почему я не готов покупать органические продукты, — это неадекватно высокая цена на них. Хотя я бы в принципе и смог бы покупать их — финансы позволяют, — но при покупке такой продукции я чувствую себя обманутым.

Мне кажется, что цены на эко-продукты необоснованно высокие. Если бы цены были на 20—30% дороже, я бы покупал такую продукцию».

В 2008 г. о своих амбициозных планах вывести на рынок еще один розничный формат — сеть премиальных супермаркетов «Зеленый перекресток» — заявила X5 Retail Group N. V., одна из ведущих продуктовых розничных компаний в России. Она управляет магазинами нескольких форматов: магазинами эконом-класса под брендом «Пятерочка», супермаркетами под брендом «Перекресток», гипермаркетами под брендом «Карусель», а также магазинами «у дома» под различными брендами. В общей сложности сейчас под брендами компании работают более 4500 магазинов. Финансовые показатели (МСФО, 2013 г.): выручка — 16,8 млрд долл., чистая прибыль — 344,9 млн долл.

В сентябре 2008 г. «Перекресток» открыл первый магазин премиум-класса под брендом «Зеленый Перекресток» в Ростове-на-Дону. Он стал любимым магазином для настоящих ценителей вкусной и изысканной еды. В марте 2009 г. был открыт первый «Зеленый Перекресток» в Москве, сейчас в столице и области таких магазинов уже 15. В октябре 2012 г. запущен первый «Зеленый Перекресток» в Санкт-Петербурге.

Это особый супермаркет, где наряду с товарами повседневного спроса под одной крышей собраны лучшие деликатесы со всех концов света, свежие фрукты и овощи, экзотические лакомства. Основное внимание отведено категории «свежие продукты» — это фрукты и овощи, свежевыжатые соки, парное мясо, широкий ассортимент охлажденной рыбы и морепродуктов, молочная продукция и сыры, а также готовые блюда из собственной кулинарии. В магазине работает пекарня, где можно заказать разные виды праздничной выпечки, а аппетитные блюда собственной кулинарии смогут стать хорошим подспорьем в условиях современного ритма жизни. Покупатели также могут заказать приготовление блюда на свой вкус или по рецептам из специального каталога «Зеленого Перекрестка».

Во всех 14 супермаркетах «Зеленый Перекресток» в Москве, Санкт-Петербурге и Ростове-на-Дону на стеллажах с товаром устанавливаются специальные оптические приборы (подвижные лупы) для чтения мелкого шрифта этикеток и упаковок товара. Каждый супермаркет оснащен тремя лупами в отделах алкогольной, бакалейной и молочной продукции.

Супермаркеты рассчитаны на покупателя с доходом выше среднего уровня. Средний чек в «Зеленых перекрестках» на 10—15% выше, чем в обычных. Изначально планировалось, что такие магазины откроются не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и южных городах, в частности в Краснодаре и Сочи.

«У X5 есть вся необходимая инфраструктура, чтобы успешно развивать такой формат, — отлаженная дистрибуция и логистика, так что эта диверсификация для компании позитивна», — считает аналитик «Тройки диалог» В. Гранкина. Крупные инвесторы пока не вошли в сегмент магазинов с повышенным ценовым позиционированием. Это высокодоходная и привлекательная ниша пока со слабым уровнем конкуренции. Однако на сегодняшний день проект оказался наиболее успешным только в Москве и Московской области. В Петербурге сеть вообще не развивается. Единственный «Зеленый Перекресток» балансирует на грани закрытия. А вот практически во всех основных розничных сетях, рассчитанных на массового потребителя, появились полки и даже отдельные ряды, предлагающие экологические продукты.

#### *Вопросы и задания*

1. Как вы можете оценить перспективы рынка органических продуктов в России?
2. Нужна ли особая защита производителей на таком рынке от недобросовестной конкуренции в области рекламы?
3. Как защищает закон российского потребителя от возможных злоупотреблений его доверием в отношении «чистоты» и «экологичности» приобретаемых продуктов?
4. Почему в некоторых супермаркетах и гипермаркетах стали появляться полки и даже целые секции с «экологически чистыми продуктами»? Как много среди них продуктов отечественного производства?

5. По заданию акционеров X5 Retail Group оцените бизнес-идею розничной сети «Зеленый Перекресток» с позиций сегодняшнего дня. Не требует ли она переформатирования? Взвесьте аргументы «за» и «против». Если вы решите, что требуется новый формат, то разработайте свои предложения. Стоит ли сохранять в таком случае торговлю органическими продуктами? Бизнес-стратегия должна основываться на конкурентном анализе и определении целевого сегмента.

## **Раздел 6. Сбытовая политика и система маркетинговых коммуникаций фирмы**

### **Тема 16. Прогнозирование объема продажи товара**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Емкость рынка и понятие спроса
2. Методы прогнозирования объема продаж

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Чем отличаются понятия первичного и текущего спроса, а также рыночного потенциала?
2. Как рассчитывается потенциальный объем рынка? Какие единицы измерения при этом применяются?
3. Какие методы прогнозирования объема продажи товара вы знаете? Объясните, когда целесообразно пользоваться каждым из названных методов?
4. Какие недостатки и области применения у каждого метода прогнозирования вы можете назвать?
5. Какие методики прогнозирования объема продаж относятся к экспертному прогнозированию, а какие — к методам аналитического прогнозирования?
6. Для какого из методов применяется проверка достоверности рассчитанного прогнозного значения объема спроса? Каким образом она осуществляется?
7. Почему рекомендовано использовать по возможности несколько методов прогнозирования спроса? Какие сочетания методов, на ваш взгляд, применимы, в каких ситуациях?
8. Какие методы прогнозирования можно использовать в отношении новых товаров фирмы?
9. Как формулируется принцип оптимизации маркетинговых затрат в отношении объема реализации продукции?

#### **Практико-ориентированные задания**

##### **Задание 1.**

Выберите методику прогнозирования объема сбыта по вашему товару. Составьте прогноз сбыта по вашему товару.

##### **Задание 2.**

Подберите примеры товаров, для которых можно использовать конкретную методику прогнозирования объема продаж.

##### **Задание 3.**

Подберите примеры использования различных методик прогнозирования спроса на основе опубликованных маркетинговых исследований, находящихся в открытом доступе.

#### Задание 4.

На основании данных, приведенных в таблице ниже, рассчитайте предполагаемый объем годового сбыта новой модели холодильника марки «СТИНОЛ» методом достоверной средней, если эксперты дали следующие прогнозные оценки по объему реализации товара.

Экспертные оценки объемов сбыта (шт. в год)

Оценки	Номер эксперта									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пессимистическая	5000	1500	4500	5100	6000	4800	5100	5300	4900	8000
Нормальная	6500	3000	5000	6800	7500	7000	6200	6000	5500	9000
Оптимистическая	8000	5000	6000	7500	9500	7900	7600	6800	6400	10000

#### Задание 5.

Рассчитайте прогноз объема продажи товара на рынке (методом определения своей доли рынка), если известны следующие данные:

- 1) показатель средней удовлетворенности потребителей (СУП) товара компании — 60%;
- 2) показатель СУП товара конкурента 1—40%;
- 3) показатель СУП товара конкурента 2—50%;
- 4) цена нашего товара — 100 долл.;
- 5) цена товара-конкурента 1—90 долл.;
- 6) цена товара-конкурента 2—100 долл.;
- 7) емкость рынка — 10 000 шт.;
- 8) коэффициент эластичности (Эс) — равен 1.

### Тема 17. Канал сбыта и его составляющие

#### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Понятие канала сбыта: его функции и виды
2. Экономические формы организации канала сбыта
3. Оптовая торговля
4. Розничная торговля

#### Вопросы для обсуждения:

1. Что такое канал сбыта товара?
3. Какие виды каналов сбыта можно выделить?
3. Как может быть организован экономически канал сбыта?
4. Преимущества и недостатки использования услуг посредников.
5. Виды посреднических услуг.
6. Перечислите виды организаций оптовой торговли.
7. Перечислите виды организаций розничной торговли.
8. Как можно охарактеризовать формат розничной торговли «магазин шаговой доступности», в соответствии с критериями?
9. В чем преимущества и недостатки интернет-торговли?
10. Как на развитие маркетинга повлияли новые информационные технологии?

#### Практико-ориентированные задания

#### Задание 1.

Разработайте принципы организации канала сбыта по вашему товару (выбирается произвольно). Разработайте схему канала сбыта, включающую следующие элементы:

- уровень канала сбыта;
- виды торговых посредников;

- экономическая форма организации канала сбыта.

Разработайте систему оценки деятельности и стимулирования работников сбыта (собственный персонал, персонал посредников).

Разработайте (в случае необходимости) модель контракта с торговым посредником.

### **Задание 2.**

Подберите примеры из числа реально существующих компаний, использующих:

- традиционную систему сбыта;
- вертикальную маркетинговую систему;
- корпоративную систему;
- договорную систему;
- управляемую систему;
- горизонтальную маркетинговую систему;
- многоканальный сбыт.

### **Задание 3.**

Компания Carl Zeiss Meditec, производящая офтальмологическое оборудование, использует глобальную сеть продаж и сервиса, созданную Zeiss Group, в которую входит около 40 торговых точек и более 100 агентств, а также имеет свои собственные офисы продаж и сервиса в Германии, Франции, Испании, Турции и Японии. Преимущественно используется прямая система продаж, без посредников. Система сервиса предполагает три возможных уровня: Optime Prevent, Optime Advanced, Optime Complete.

Обоснуйте, почему компания выбрала именно такую систему сбыта.

### **Кейс. Yota**

Yota — первый мобильный оператор, который создают сами пользователи. На официальном сайте компании можно голосовать и выдвигать свои идеи. Предлагается выбор номера в мобильном приложении, безлимитный Интернет для мобильных устройств, возможность купить красивый номер, возможность установить VPN - соединение на смартфоне. Кроме того, виртуальный оператор Yota полностью отказывается от традиционной розничной продажи карт. Решено продавать услуги в инновационном ключе — в магазинах приложений появится программа от оператора, в которой можно не только осуществлять контроль за своей SIM-картой, но, еще не являясь абонентом, подобрать номер телефона, заказать его доставку и оплатить услуги.

Yota с уверенностью взяла курс на завоевание позиции четвертого федерального оператора. Лидирующей по популярности среди студенческой аудитории услугой от компании Yota является беспроводной 4G -интернет. Точки продаж услуг беспроводного интернета довольно обширны. Их можно приобрести в специализированных магазинах Yota и в магазинах-партнерах. Помимо этого, Yota предлагает совершать покупки на своем официальном сайте, где в режиме online сможете выбрать тариф и модем. Преимуществом данного вида покупки является бесплатная доставка, которую обещают осуществить в течение двух часов.

#### *Вопросы и задания*

1. Оцените существующую сбытовую стратегию компании.
2. Какие улучшения необходимо провести в этом направлении маркетинга, чтобы компания могла достигнуть своей амбициозной цели?

## **Тема 18. Коммуникативный комплекс в маркетинге**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Структура и особенности коммуникативного комплекса в современном маркетинге

2. Стимулирование сбыта, публичных релейшнз (PR), директ-маркетинг и личные продажи в системе маркетинговых коммуникаций
3. Принятие маркетинговых решений в рекламе
4. Оценка эффективности рекламной кампании

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы основные цели рекламы?
2. Какие методы продвижения вам известны?
3. Что такое персональная продажа?
4. Каковы основные формы стимулирования сбыта?
5. Какие этапы включает процесс личной продажи?
6. Какие мероприятия получили наибольшее распространение в области PR?
7. В чем заключаются отличительные особенности стратегии «вынуждения» от стратегии «проталкивания»?
8. По каким признакам можно классифицировать рекламные кампании?
9. Из каких этапов состоит план рекламной кампании?
10. На кого направлены мероприятия по стимулированию сбыта?

#### **Практико-ориентированные задания**

##### **Задание 1. Разработка плана рекламной кампании образовательных услуг**

Вы работаете директором отдела маркетинга образовательных услуг в Институте дополнительного образования. Основная задача вашего отдела — привлекать клиентов и продавать им образовательные услуги по повышению их квалификации и профессиональной переподготовке. Директор института считает, что лучше всего делать рассылку предложений различным компаниям по профилю вуза, а потом обзванивать их. Тратить деньги на рекламу считает лишним. В крайнем случае, может дать 100 тыс. руб., если директор отдела маркетинга обоснует, что будет эффект от затрат на рекламу.

##### *Вопросы и задания*

1. Как провести рекламную кампанию без денег?
2. Составьте план рекламной кампании.
3. Обоснуйте использование 100 тыс. руб.

##### **Задание 2. Разработка рекламной кампании для магазина**

Магазин «Глория Джинс» расположен на главной улице Ростова-на-Дону — Большой Садовой (напротив центрального городского парка им. М. Горького). Рядом расположены магазины с одеждой и техникой, недалеко находится ЦУМ. Это очень благоприятное расположение, в час здесь проходит до 5 тыс. чел.

«Глория Джинс» — встроенный магазин. Его площадь, 269 м<sup>2</sup>, позволяет полнее представить весь ассортимент одежды, которую выпускает Корпорация. Магазин, выполнен в современном дизайне. Он оборудован автоматическими раздвижными дверьми, в витринах и возле кассы установлены видеомониторы, по которым идет модный показ от «Глории Джинс», вещи в торговом зале выставлены так, чтобы покупателям было удобно и комфортно выбирать одежду.

##### *Вопросы и задания*

1. Укажите: какую рекламу должен использовать магазин на месте продаж? Поясните свой ответ.
2. Разработайте рекламную кампанию для магазина.

##### **Задание 5. Оценка эффективности рекламной кампании гостиницы**

Гостиница N провела рекламную кампанию с целью привлечения более широкого круга клиентов. В результате рекламной кампании прирост прибыли гостиницы составил 825 тыс. рублей. Расходы на рекламу складывались следующим образом:

- рекламное объявление в прессе (тариф на 1 см<sup>2</sup> газетной площади — 250 руб., объявления занимают общую площадь 140 см<sup>2</sup>);
  - телевизионная реклама (тариф за 1 мин демонстрации по телевидению — 8 тыс. руб., заключен договор на 5 дней показа по 5 мин в день);
  - прямая почтовая реклама (разослано 100 тыс. рекламных листовок; изготовление (печатаение) обошлось по 0,1 руб/шт., рассылка стоила 5 руб/шт.).
- Определите эффективность рекламной кампании гостиницы.

## **Тема 19. Новые технологии в маркетинговых коммуникациях**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. SMM (Social Media Marketing) – маркетинг в социальных медиа
2. Интернет-реклама: понятие, основные виды и эффективность
3. Мобильный маркетинг

### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем заключается новый формат коммуникаций в социальных медиа?
2. В структуре расходов на различные виды интернет-рекламы все время меняются лидеры. Проанализируйте данный аспект и постарайтесь сформулировать, с чем связаны эти изменения.
3. Как оценивается эффективность интернет-рекламы в целом и по отдельным видам?
4. Приведите примеры программ лояльности и промо-приложений в мобильном маркетинге. Сравните их преимущества и недостатки.
5. Почему мобильные устройства становятся «экраном № 1» для потребителей и бизнеса?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Кейс. Будет ли в «сети» улов?**

*Предисловие.* Социальные сети пока остаются для российского бизнеса terra incognita. Как заработать на общении? И если сами сети уже стали успешными коммерческими проектами, то маркетологи компаний ломают головы, как превратить «друзей» в своих «клиентов». А можно ли продавать банковские продукты через социальные сети?

Социальные медиа теперь объединяют миллионы участников, которые постепенно стратифицируются, создаются достаточно специализированные, иногда закрытые сообщества, участники которых проводят в виртуальном общении в среднем по несколько часов в день. При этом специалисты предрекают скорое наступление эффекта усталости пользователей от социальных сетей. «Еще одна социальная сеть уже не поместится в моей жизни!» — заключает, например, главный глобальный аналитик Millward Brown Н. Холлис, который регулярно пользуется шестью сетями и еще несколькими — время от времени. Неужели «фрагментация и информационный шум», заполонившие традиционные СМИ, постепенно проникают и в социальные медиа?

«Социальные сети имеют перспективу, если они предполагают какую-то уникальную возможность, а не сделаны как убийцы существующих популярных сервисов» — считает руководитель портала Liveinternet.ru В. Любимов.

В отличие от многих других медийных каналов и даже всего Интернета в целом, социальные сети предоставляют компании возможность прямой коммуникации с потребителем (целевой аудиторией). Помимо того, что производители могут оперативно собирать информацию о товаре (бренде) непосредственно от пользователей, они еще могут достаточно быстро реагировать на критику или, наоборот, на растущий спрос. Для менеджмента такое участие — это и личное общение, и способ донести информацию до

сотрудников и партнеров, а также высказать позицию компании. Кроме того, социальные сети — это элемент формирования бренда корпорации "и лично топ-менеджеров, который нельзя игнорировать. Это сфера управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM) в популярных интернет-ресурсах. Социальный медиа-мониторинг, позволяет компаниям отследить и оценить то, что пользователи, конкуренты и другие фокус-группы говорят о них в социальных сетях, таких как Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+, «ВКонтакте» и «Одноклассниках».

Социальные сети — канал, который создается творческими усилиями всех пользователей, и они демонстрируют достаточно высокий уровень доверия ко всему тому, что там говорится. В связи с этим многие известные компании стараются обозначить свое присутствие в социальных сетях, а для управления процессом нанимают специализирующихся на социальных медиа маркетологов. И если зависимость между результатами такой деятельности и имиджевыми характеристиками фирмы достаточно очевидны, то вопрос о том, как зарабатывать на социальных сетях, остается пока открытым. Случаи успешной монетизации существуют, но их не так много.

Не только продавцы, но и покупатели все чаще начинают задумываться об устойчивых экономических моделях взаимодействия друг с другом. Спектр бизнес-моделей социального шопинга постоянно расширяется: от рекомендательных сервисов и специализированных систем поиска (инициаторами являются потребители) до купонных сервисов и специальных предложений в группах социальных сетей (инициаторами являются продавцы).

В сфере розничных финансовых услуг тоже предпринимаются некоторые попытки, но однозначного понимания, как заставить работать ресурс социальных сетей на преумножение доходов финансовых институтов, соблюдая при этом интересы потребителей, пока нет. Как же интегрировать продажи банковских продуктов с соцсетями?

*Реклама — двигатель торговли.* Реклама — первое, что приходит на ум в рассуждениях о монетизации любого интернет-проекта. Будучи изначально «двигателем торговли», реклама во многом стала и двигателем Интернета, позволив развиваться многим замечательным сервисам и сайтам.

Социальные сети продают рекламу и позволяют делать это своим участникам. Имея огромную посещаемость, объединяя сотни тысяч пользователей, социальные сети имеют большое преимущество для рекламодателей, позволяя получить иногда уникальные настройки таргетинга для выделения нужной аудитории. И баннерная, и контекстная реклама в социальных сетях могут быть весьма эффективным инструментом при правильном подходе. Некоторую проблему в выделении аудитории представляют собой искусственно созданные аккаунты.

Рекламисты, работающие в Интернете, признаются, что сегодня и российские и мировые бренды используют тайных агентов влияния для продвижения продукции в сети. По некоторым оценкам, примерно 40% скрытой рекламы приходится на «внедренных агентов», за которыми скрываются специально обученные работники компании. Другие 60% приходится на долю блоггеров, которые становятся так называемыми естественными агентами влияния, так как создали себе репутацию экспертов по определенным вопросам в отдельно взятом интернет-сообществе.

Но социальные сети тоже стараются бороться с этим явлением. Например, «ВКонтакте» то закрывает свободную регистрацию, то открывает ее, но с обязательным указанием номера телефона. С развитием социальных сетей профили пользователей становятся все более открытыми. А в случае подозрений на скрытую рекламу сами участники сетей, борясь за чистоту рядов, проводят вполне профессиональные разоблачительные расследования.

В любом случае практика такова, что когда необходимо раскрутить группу или страницу клиента, то на контекстную рекламу выделяются серьезные бюджеты.



*Работа на имидж?* У пользователей всегда существует потребность в быстрой оплате услуг. Так, для предоставления своим клиентам поддержки через каналы, которые они используют ежедневно, Bank24.ru разместил группы во всех соцсетях. И хотя банк имеет «поток заявок на продукты» от пользователей сетей, но он не такой, как из традиционных источников. Люди привыкли общаться в сетях, а не покупать! Кроме того, оказалось, что и активность аудитории в разных сетях различная.

Сообщество может строиться и по функциональному принципу. Например, обмен опытом использования финансовых продуктов и услуг. Или для совсем узкоспециализированной аудитории — участников электронной торговой площадки — может быть интересна информация о финансовых результатах банка.

А дальше через созданные сообщества компания может продвигать свои товары, в том числе, предоставляя пользователям лучшие, чем обычно, условия покупки.

Для привлечения и удержания клиентов, некоторые фирмы практикуют создание crowd-sourcing площадок, когда посетители предлагают решение тех или иных актуальных для компании проблем. Авторы удачных идей даже могут заработать. Так, например, поступает «Альфа-Банк». На crowdsourcing площадке «Альфа-идея» клиенты оставляют предложения по улучшению обслуживания, предлагают новые продукты и услуги.

При этом банкиры признают, что, по всей видимости, должны различаться подходы к клиентам из сегментов B2B и B2C.

Известный принцип эффективности маркетинговой коммуникации предполагает, что она должна быть направлена на специализированную аудиторию, которая заинтересована в продукте. Насколько разумно отдельному банку пытаться выстраивать такие специализированные сообщества в рамках сетей-гигантов?

*Отраслевые сети.* В начале 2011 г. портал Banki.ru запустил первую социальную сеть для банковских клиентов — «Друзья банков». К настоящему моменту в ней участвуют 18 банков, в том числе Сбербанк (4937 участников), «Тинькофф Кредитные Системы» (3268 участников), ВТБ 24 (2314 участников), «Русский стандарт» (2084 участника). Под «участниками» понимаются «Друзья конкретного банка», которые имеют три возможных статуса: «обычные клиенты», «лояльные клиенты» и «представители данного банка». Все три подгруппы легко идентифицируются. Для того чтобы стать пользователем сети, необходимо заполнить данные в профиле, а затем клиенты банков могут общаться, наблюдать, какими " услугами пользуются другие посетители, решать свои вопросы с банками, предлагать улучшения продуктов и сервиса. Для пользователей портала периодически проводятся различные акции: «Подарок каждому пятнадцатому, вступившему в сообщество» конкретного банка за определенный срок (в данном случае 15 — количество лет присутствия банка на российском рынке); «Конкурс на лучший отзыв о нашем банке»; «Лучший рассказ о своем опыте обслуживания», «Лучшие впечатления и предложения по развитию сервиса», «Лучший отзыв об ипотеке» и т.д.

Однако у специалистов единства во мнениях нет. П. Коротков, генеральный директор проекта Oborot.ru, посвященного теме заработка в Интернете, считает, что «если отраслевая площадка использует, к примеру, Facebook как платформу, «движок», то это однозначно имеет смысл», а самостоятельные сети для узкоотраслевых специалистов вряд ли приживутся. Единодушны маркетологи лишь в отношении значимости интересного контента, который определяет жизнеспособность любой сети.

*Первый внедренный в сеть.* «Банк-монолайнер, который снабжает жителей небольших российских городов и деревень кредитными картами, занимаясь по сути микрофинансированием» — примерно так определяет О. Тиньков суть своего пятого по счету бизнес-проекта, которому уже восемь лет. Сегодня банк «Тинькофф Кредитные Системы» («ТКС-Банк») входит в пятерку лидеров по объему портфеля кредитных карт (Сбербанк, «Русский Стандарт», «ТКС-Банк», ВТБ 24, «Альфа-Банк»), уступая только Сбербанку и «Русскому стандарту. Причем в 2012—2013 гг. банком была реализована

амбициозная задача — обогнать ВТБ 24! В 2014 г. «ТКС-Банк» сохранил третье место с портфелем в 76 млрд руб. и долей рынка в 7%. Однако последняя по сравнению с 2013 г. снизилась на 0,3%.

А еще у «ТКС-Банка» вообще нет и не предвидится ни одного банковского отделения!

Сам О. Тиньков — очень активный сетевой персонаж, много пишет и общается с народом. Кроме того, он еще журналист (ведет программу «Бизнес-секреты» о предпринимателях), автор книги «Я такой, как все», где рассказывает о себе — как отдыхает, как воспитывает детей, как хочет выигрывать и быть победителем. Просматривая список журнала Forbes, видит огромную несправедливость, что его там нет.

В Twitter он ежедневно получает более сотни сообщений только в связи с банком. Все жалобы передает менеджерам и на любые проявления некорректного поведения своего персонала в отношении клиентов реагирует очень жестко.

Принцип построения коммуникаций с клиентами — чтобы они чувствовали себя максимально комфортно. Все тщательно разъясняется, пока не появляется полная уверенность, что клиент все понял. Если возникают спорные ситуации, то, по уверениям О. Тинькова, 80% таких случаев можно разрешить именно за счет человеческого отношения. Россияне вообще, по его мнению, любят, чтобы с ними общались и их слушали. И это срабатывает значительно эффективнее, чем реклама.

Привлечение клиентов начиналось с прямой почтовой рассылки по базам данных. Конверт с договором на оказание карточных услуг приходил прямо на домашний адрес. Получателю необходимо было только вписать свои реквизиты и отправить договор назад. Затем присылалась карточка, и ее нужно было активировать. И вот вы уже клиент банка!

Но рассылка никогда не осуществлялась вслепую. Над базами данных работает большой штат аналитиков. Они основная часть персонала банка. И если в отношении заявок «ТКС-Банк» очень либерален, то вот по части выдачи кредитов — очень консервативен. Из 300 тыс. ежемесячно получаемых заявок одобряется 25—30%.

Хороший приток клиентов дает онлайн-реклама. Но пока она не сравнима по объемам с почтовой рассылкой. Сейчас к завоеванию клиентов подключились агенты, которые предлагают карты по своим базам. Также идет работа по привлечению клиентов через стойки в магазинах и торговых центрах, где посетителям предлагается заполнить форму и отправить в банк. «ТКС-Банк» расширил сотрудничество с авиакомпаниями и теперь предлагает карту All Airlines, на которую зачисляются мили по всем сделанным покупкам, накопленные бонусные мили можно потратить на приобретение авиабилетов любых авиакомпаний.

По мнению менеджмента «Тинкофф Кредитные системы», социальные сети — очень удобный канал коммуникаций для не имеющего офисов банка. Именно «ТКС-Банк» и социальная сеть «Одноклассники» предлагают пользователям оформить кредитные карты, выбрать ее дизайн (предлагается четыре варианта), а также фотографию из своих альбомов для размещения на карте, не покидая онлайн-ресурса. Кредитная карта доставляется пользователю по почте. Предусмотрена специальная система бонусов, которые пользователь получит в социальной сети. За открытие карты — 300 ОКов (внутренняя валюта ресурса, один ОК примерно равен 1 руб.). Ежемесячно, в виде ОКов — 1% от суммы, потраченной пользователем на покупки с помощью карты. Также в рамках программы «Приведи друга» на счет новых клиентов банка в социальной сети будет поступать 250 ОКов за каждого пользователя, оформившего кредитную карту по приглашению.

Это был первый опыт подобного сотрудничества российских банков с социальными медиа. Он стал новым мощным шагом по завоеванию рынка.

1. Какие социальные сети и почему подходят для продвижения кредитных карт «ТКС-Банка»?
2. Как вы оцениваете кампанию в «Одноклассниках»? Возможно ли ее копирование в других соцсетях?
3. Стоит ли «ТКС-Банку» создавать собственную сеть?
4. Нужна ли рекламная поддержка для продаж через социальные сети?
5. Считаете ли вы оптимальным для данного банка соотношение принятых и одобренных заявок как «25/75»?
6. Разработайте раздел проекта стратегии SMM (Social Media Marketing), посвященный работе с социальными сетями. Исходя из специфики банка, его целей, продукта и текущей коммуникационной политики представьте и обоснуйте основные идеи такой стратегии.

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине**  
**Организационное поведение**

**Раздел 1. Организационное поведение в системе менеджмента организации**

**Тема 1. Основы организационного поведения**

**Вопросы семинарского занятия**

1. Понятие и направления развития организационного поведения
2. История становления организационного поведения
3. Понятие и виды организации
4. Поведение индивида
5. Эффективность деятельности организации

**Вопросы для обсуждения:**

1. Что нового вносит изучение дисциплины ОП в подготовку менеджеров?
2. В чем состоит влияние организации на поведение сотрудников?
3. Как влияет ваша организация на поведение своих сотрудников? Приведите пример.
4. В чем состоит сущность ОП?
5. Что включается в понятие «поведение личности»?
6. Какие знания, навыки из области менеджмента нужны, чтобы помочь организации стать эффективно действующей?
7. Можно ли использовать только одну группу критериев эффективности при оценке деятельности организации? К каким последствиям это может привести?
8. Какие методы могут быть использованы при исследовании поведения личности в организации?
9. Организации существуют в жестких условиях рынка. Приведите пример влияния окружающей среды на поведение организации.
10. Почему вид организации (в соответствии с классификацией) предопределяет поведение сотрудников? Приведите пример.
11. В чем заключаются особенности виртуального поведения?
12. Что представляет собой предмет ОП как учебной дисциплины?

**Практико-ориентированные задания:**

**Упражнение 1.**

Практическое упражнение «Роль организации в вашей жизни»

Цель.

Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида. Задание.

- определить организации, которые играют важную роль в вашей жизни;
- выявить основные характеристики одной из этих организаций, наиболее вам знакомой, и определить ее вид;

- представить основные функции менеджмента этой организации;
- определить последствия существования данной организации.

Этапы работы.

1. Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).

2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам), заполнив табл. 1.1.

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации:

- цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается);
- форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.);
- уровень формализации (неформальная, формальная);
- отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая);
- отношения внутри организации (корпоративная, индивидуалистская, эдхократическая, партисипативная);
- этап жизненного цикла организации на сегодняшний день.

Таблица 1. Организация и ее характеристики

№	Основные характеристики	Функции менеджмента

3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

4. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив табл. 2.

Таблица 2. Последствия существования организации

Позитивные		Негативные	
для внешней среды	для работников	для внешней среды	для работников

5. Провести по результатам заполнения табл. 1 и 2 групповое обсуждение полученных данных.

## Упражнение 2. Упражнение-ситуация «Лида Смирнова»

1. Определить факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами)

2. Сравнить системы управления в этих двух организациях, выявить их сильные и слабые стороны.

Ситуация.

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

— Анна! — воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. — Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе.

— Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, — ответила Анна. — А как у тебя дела?

— Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там уже почти год, — сказала Лида.

— Интересно, что это за организация? — спросила Анна. — Я слышала, что это достаточно жесткая контора.

— Я не знаю, откуда у тебя такая информация, — ответила Лида, — но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение в компании долго не задерживаются. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду.

Анна сочувственно взглянула на подругу.

— У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось! Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15... В итоге прошло уже 18 месяцев, но никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно было бы, конечно, обратиться к официальным кадровым документам. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то сомневаюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая.

Лида отставила свой кофе.

— Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я большему научилась от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие люди, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала.

— Тебе нравится то, что ты делаешь? — спросила Анна.

— Да, это очень интересная работа, — ответила Лида. — Она сложнее того, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это крайне необходимо.

Обе некоторое время сидели тихо. Наконец Анна сказала:

— В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?

— Я бы пошла, Анна, — сказала Лида, — но я взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?

— Да, конечно, — ответила Анна, — после того, как нас обеих повысят.

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

## **Тема 2. Теории поведения и организации.**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Формирование репутации организации
2. Корпоративная культура и поведение организации
3. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла

### Вопросы для обсуждения:

1. Что такое жизненный цикл организации, из каких стадий он состоит? Дайте характеристику каждой из стадий.
2. Каковы особенности организационного поведения на различных стадиях жизненного цикла?
3. Что понимается под термином «корпоративная культура»? Каковы основные элементы корпоративной культуры?
4. Что такое «уровни культуры»?
5. Что понимается под термином «типология культур»?
6. Какие факторы влияют на формирование корпоративной культуры?
7. Что такое «кредо организации»?
8. Чем нужно руководствоваться при изменении культуры?
9. Охарактеризуйте современное состояние корпоративной культуры в России.
10. В чем заключаются составляющие репутации организации? Приведите примеры.
11. В чем видите взаимосвязь репутации организации и ее корпоративной культуры? Приведите примеры.
12. Почему репутация организации зависит от поведения ее сотрудников? Для организаций каких направлений деятельности это наиболее характерно?
13. В чем заключаются основные трудности формирования репутации внутри и вне организации и почему?
14. Как формируется корпоративная культура конкретной организации? Приведите примеры.

### Практико-ориентированные задания

#### Упражнение 1.

В табл. 1 приведены основные задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла. Определите, какой стадии цикла соответствует каждая из задач, и заполните таблицу. Обоснуйте свой выбор.

Упражнение выполняется индивидуально или в группах по 3-4 человека.

Таблица 1. Задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла

Задача	Стадия жизненного цикла организации
Создание условий для экономического роста	
Доступ к необходимым ресурсам	
Обеспечение высокого качества товаров и услуг	
Овладение механизмом конкуренции	
Обеспечение своей стратегической дееспособности	
Сохранение и упрочение устойчивого положения на рынке	
Фокусирование внимания на оптимизации издержек	
Сужение номенклатуры производимой продукции	
Увеличение продаж уже имеющимся клиентам	

## **Упражнение 2. Практическое упражнение «Ценностные установки»**

Дополните приведенный ниже список, исходя из собственных представлений, и определите, могут ли возникать противоречия между руководителями и сотрудниками во взглядах на эти ценностные установки.

Этапы работы.

1. Путем коллективного обсуждения дополните представленный перечень ценностных установок.

2. Проанализируйте возможные противоречия во взглядах на конкретные ценностные установки. Дайте оценку каждому из этих противоречий и сформулируйте предложения по их минимизации.

Перечень ценностных установок, которыми обычно руководствуются высшие менеджеры:

- поощрения и наказания; • участие в управлении;
- демократичность; • открытость;
- помощь другим; • лояльность;
- отношение к равенству полов; • возраст;
- другое (указать).

## **Упражнение 3. Практическое упражнение «Организационная культура»**

Определите, какие из приведенных ниже утверждений верны, а какие нет.

Этапы работы.

1. Выполните предложенное задание индивидуально.

2. Обсудите свои ответы в группе, приводя свои обоснования и комментарии.

Утверждения.

1. Организационная культура отличает одну организацию от другой. 2. Поддержание культуры зависит от неформальных лидеров.

3. Освоение работниками организационной культуры зависит от их адаптации в организации.

4. Организационная культура относится к факторам внешней среды.

5. Базовые установки культуры бездоказательно принимаются и разделяются членами организации.

6. Переход от одной стадии жизненного цикла организации к другой - это предсказуемое изменение.

7. Жизненный цикл организации и жизненный цикл товара не связаны между собой.

8. Миссия организации, как правило, формулируется на стадии роста.

9. На стадии зрелости организации резко усиливается конкуренция.

10. На стадии упадка организации усиливается централизация управления.

## **Упражнение 4.. Разбор конкретной ситуации «Проведение совещания в компании «Сигма»**

Ознакомьтесь с приведенной ниже ситуацией и ответьте на следующие вопросы.

1. Как вы оцениваете уровень культуры в компании «Сигма»? Какой тип культуры сложился в компании? Ориентирует ли он всех работников на то, что является для организации ценным и важным? Какое поведение считается допустимым?

2. Можно ли утверждать, что система ценностей в компании сформировалась и принята ее сотрудниками?

3. Оцените уровень проведения совещания (церемонии и ритуалы как часть культуры).

4. Какой стиль руководства в компании «Сигма»? Эффективен ли он? 5. Какие этические аспекты проведения совещания вы бы выделили? 6. Какие рекомендации вы могли бы дать руководству компании «Сигма»?

Ситуация.



Компания «Сигма» занимается разработкой, продажей и сопровождением компьютерных программ в России и некоторых странах СНГ. В настоящее время в ней работает около 60 аналитиков и программистов. Раз в месяц правление проводит обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Ниже приведена стенограмма заседания правления, на котором обсуждался вопрос о контрактах по обслуживанию проданных ранее компьютерных программ.

Михайлов Андрей, генеральный директор: «Итак, на повестке дня сегодняшнего заседания правления контракты по обслуживанию. Роман, это твой вопрос».

Дворецкий Роман, финансы и учет: «Не совсем мой, но я просмотрел контракты по обслуживанию программ, заключенные с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, было бы лучше продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ “Сигма”,

чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов».

Михайлов: «Насколько ты предлагаешь поднять цену?» Дворецкий: «Вопрос, конечно, интересный...» Михайлов: «Так что же ты все-таки предлагаешь?»

Дворецкий: «Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ “Сигма” по крайней мере на 30%».

Толмачев Борис, маркетинг: «Если мы это сделаем, то можем потерять часть клиентов... может, не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов».

Михайлов: «Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?»

Толмачев: «Я не знаю». Михайлов: «Алексей, сколько?»

Шустов Алексей, развитие: «Я не очень хорошо представляю себе ситуацию на сегодняшний день».

Дворецкий: «Мне кажется, около 80%».

Михайлов: «Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?»

Толмачев: «Это отчасти зависит от цены программы, но прежде всего от того, насколько часто она изменяется».

Шустов: «Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. Лучше было бы потратить время на переход к новой системе компании “Эппл”».

Семина Тамара, операции: «Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы вдоль и поперек».

Михайлов: «Да, Станислав был уникальный специалист и работник». Шустов: «Все-таки интересно, почему он ушел».

Михайлов: «Не будем отвлекаться. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию пакета программ “Сигма”? Разве компании “Медсистем” и “ТМС” не делают таких же изменений, как и мы, причем так же часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы — самые совершенные на рынке».

Толмачев: «В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор. Тоже ушел неожиданно, как и Станислав».

Михайлов: «Иван, мы еще ничего не слышали от тебя. Какие у тебя есть идеи?»

Багров Иван, системный анализ: «Мне особо нечего сказать — это не моя тема, это проблема маркетинга. Они должны знать, как продавать контракты».

Толмачев: «Почему так ставится вопрос? Генеральный директор в начале совещания четко определил: это вопрос Романа».

Михайлов: «Это наш общий вопрос. Тамара, ты хочешь что-то сказать? Давай только по существу».

Семина: «Я думаю, нам надо иметь больше данных. Может быть, стоит отложить этот вопрос до тех пор, пока мы не изучим получше потребности наших клиентов и тому подобное».

Дворецкий: «Что конкретно мы должны знать?»

Михайлов: «Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько обойдется их осуществление».

Семина: «Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11 : 00».

Дворецкий: «Может быть, нам просто поднять цену для новых клиентов на 20% и посмотреть, что произойдет? Увеличила же “ТМС” свою цену на 35% в год».

Михайлов: «Что ты думаешь, Борис?»

Толмачев: «Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов».

Михайлов: «Хорошо, давайте попробуем это сделать. Спасибо, совещание окончено».

### **Тема 3. Мотивационная основа организационного поведения и его результативность.**

#### **Вопросы семинарского занятия**

1. Сущность и содержание мотивации
2. Самоорганизация индивида
3. Мотивация и стимулирование
4. Механизм мотивации
5. Результативность мотивации

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как соотносятся потребности и интересы индивида?
2. Каковы место и роль мотивации в поведении человека?
3. В чем заключается сущность мотивации ОП?
4. Каким образом инстинкты влияют на мотивацию поведения индивида?
5. Что формирует состав и содержание мотивов организационного поведения?
6. Как классифицируются мотивы ОП?
7. В чем общее и каковы различия между мотивацией и стимулированием?
8. Чем определяется выбор и применение инструментария стимулирования?
9. Каков механизм формирования и развития мотивов?
10. Каковы место и роль мотивации в механизме ОП?
11. Чем определяется стиль руководства и управления в организации?
12. Как взаимосвязаны мотивы и стиль поведения индивида?
13. Как формулируется закон результата?
14. Что определяет результативность мотивации ОП?
15. Чем обеспечивается повышение результативности мотивации?

#### **Практико-ориентированные задания**

##### **Практическое упражнение «Мотивы и стимулы»**

Расставьте по строкам матрицы сравнительного анализа мотивов и стимулов, соответствующим различным критериям, следующие характеристики: административный, внешняя, внутренняя, иерархический, индивидуальные, непосредственная, общие,

объективная, опосредованная, первичные, побуждение, принуждение, производные, социальные, субъективная, частные.

Таблица. Сравнительный анализ мотивов и стимулов

№	Критерии	Мотивы	Стимулы
1	Природа возникновения	внутренняя	внешняя
2.	Порядок становления	первичные	производные
3	Основы формирования	индивидуальные	социальные
4.	Структура построения	субъективная	объективная
5	Методы применения	частные	общие
6.	Форма действия	опосредованная	непосредственная
7	Сущность действия	побуждение	принуждение

### Практическое упражнение «Соответствие мотивов и стимулов»

1. Перечислите и проранжируйте по степени действенности известные вам стимулы к труду, заполнив соответствующий столбец в табл.

2. Приведите мотивы, на которые направлены выделенные стимулы, заполнив второй столбец табл.

Таблица. Соответствие мотивов и стимулов

№	Стимулы к труду	Мотивы воздействия
1	Деньги	Благосостояние
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		

### Разбор конкретной ситуации «Витрина А»

1. Определить, какая из существующих систем мотивации была взята за основу при разработке системы стимулирования работников компании «Витрина А».

2. Выявить возможные позитивные и негативные последствия в долгосрочной перспективе для организации и ее сотрудников в результате внедрения предлагаемой системы оплаты труда.

Ситуация «Витрина А».

Фирма «Витрина А» специализируется на рекламе в местах продаж и, по данным Российской ассоциации рекламных агентств (РАРА), занимает 34% в этом сегменте рынка. Вадим Куликов с четырьмя партнерами, такими же выпускниками экономфака МГТУ им. Баумана, создал компанию в 1995 г.

В 1997 г., когда в «Витрине А» работали уже 70 человек, а бизнес продолжал расти, учредители схватились за голову. Фирма становилась неуправляемой. «Менеджеры вроде бы жестко ставят задачу, а она почему-то не выполняется», — вспоминает В. Куликов.

И тогда в компании занялись управлением человеческими ресурсами (human resources).

Аморфную до сих пор компанию руководители впервые поделили на три департамента: финансовый, коммерческий и производственный. Внутрифирменную атмосферу Куликов решил улучшать с помощью выпуска стенгазеты и шумного празднования дней рождения сотрудников. В один из последних таких праздников прямо в офисе была организована Latinos Party—специально оформленное место под вечеринку — и приглашена латиноамериканская группа.

Раз в квартал проводится более серьезное мероприятие — общее собрание коллектива, на котором дирекция отчитывается перед сотрудниками, награждает особо отличившихся и делится планами на будущее.

Все эти новации характерны для растущих компаний. Но два последних начинания Вадима Куликова — его собственное ноу-хау.

Самое свежее нововведение — отказ от фиксированной зарплаты. Теперь вместо нее часть менеджеров, заработок которых зависит от результатов работы, в начале месяца получают аванс. «Они могут взять столько, сколько попросят», — говорит Вадим Куликов. Он уверяет, что верхней границы суммы аванса нет, — это может быть и \$2000 и \$5000. (Трудно все же поверить в его полную искренность. А что если каждый из сотрудников попросит, например, по \$30 тысяч?)

В. Куликов темнит насчет того, что происходит, если сотрудник не отработывает в течение месяца взятую сумму. Он ссылается на то, что эксперимент введен недавно и о результатах говорить пока рано.

«Существует лишь нижняя планка запросов», — объясняет Вадим Куликов. Аванс меньше \$500 он считает зазорным. Того, кто хочет взять такую сумму, он считает «неподходящим сотрудником для успешной компании». Для менеджеров-стажеров сумма равна эквиваленту \$1000, а для начальников отдела — \$2500. «При особых обстоятельствах человек может попросить сумму, превышающую определенный для его позиции максимум. Как правило, такие ситуации разрешаются в пользу сотрудников», — говорит В. Куликов.

В течение месяца сотрудник зарабатывает баллы, которые затем переводятся в условные единицы. Количество баллов зависит от принесенного им фирме дохода и профессиональной активности, которая определяется исходя из количества проведенных встреч, отосланных факсов и т. д. В конце каждого месяца производится расчет. Если человек наработал на большую сумму, нежели взял авансом в начале месяца, то он получает недостающую разницу. Если же он взял больше, чем в итоге заработал, то излишек остается у него. Завышенная самооценка менеджера покрывается за счет «фонда отрицательной отчетности», который есть в каждом отделе. Эти фонды формируются из ежемесячных процентных отчислений от дохода с продаж.

«Принцип новой мотивации: получаешь, сколько хочешь, и работаешь, сколько можешь, — рассуждает гендиректор “Витрины А”. — Расходы фирмы на зарплату, конечно, выросли, но и отдача повысилась». Новая схема мотивации персонала включает в себя не только гибкие зарплаты, но и систему кредитования. «Мы настаиваем на том, чтобы менеджеры брали кредиты, чтобы купить себе хорошую иномарку, новую квартиру, — говорит В. Куликов. — Они представляют успешную компанию, поэтому должны олицетворять собой успех». Кредитование осуществляется через Пробизнесбанк под гарантию «Витрины А». На приобретение недвижимости кредит выдается сроком до 10 лет, на покупку автомобиля, мебели и т. д. — до трех лет. Выплату процентной ставки по кредиту берет на себя компания. Сейчас, по словам В. Куликова, открыто 12 кредитных линий, а к концу года их будет уже 16.

Было несколько причин, которые заставили руководство компании изменить подход к мотивации сотрудников. Во-первых, по сл-вам В. Куликова, менеджеров все активнее стали переманивать хедхантеры. Во-вторых, возникла проблема «сытости» сотрудников, которые,

заработав себе на черный день, уже не проявляли былой активности. Некоторые вообще стали довольствоваться фиксированными окладами. Нужно было что-то делать. В июле прошлого года «Витрина А» обратилась за помощью в английское консалтинговое агентство Inter Matrix Group. Всего, по словам В. Куликова, было рассмотрено 18 вариантов мотивации. На разработку и утверждение новой схемы ушел год.

«Введение произвольного аванса вместо зарплаты широко практикуется в частных компаниях, где владельцы являются партнерами и сами определяют свои доходы, — говорит Карен Григорян, консультант по работе с клиентами рекрутинговой компании Kelly Services. — Подобные эксперименты могут нарушить иерархическую систему компании. Все сотрудники оказываются фактически равными». По мнению К. Григоряна, один из важнейших стимулов мотивации сотрудников — материальное вознаграждение, и компания не должна лишать себя такого рычага.

Марина Вишнякова, эксперт консалтинговой компании «Бизнес Консалтинг Групп», считает, что в практике отказа от зарплаты есть много подводных камней: «Если мы обозначаем нижнюю границу аванса, то необходимо четко обозначить и верхнюю. Причем эта вилка аванса должна быть обозначена официально. Плохо, если в кулуарах пойдут разговоры: «Вот ему можно попросить 1000 долл., а мне почему-то нет». По мнению эксперта, отказ от зарплаты может быть мотивирующим фактором в течение двух-трех месяцев, а потом рискует превратиться в четкую привычку брать и отрабатывать определенную среднюю сумму. То есть в ту же зарплату, но выплачиваемую месяцем раньше. «Во избежание этого можно разделить зарплату на постоянную и переменную части, — считает М. Вишнякова. — Базовая часть может выплачиваться за обычную работу, а переменная — за проявленную инициативу, реальные достижения сверх обычной работы. Нужно четко объявить, сколько и за что выплачивается».

Начиная с 2003 г. от этой системы в «Витрине А» отказались

### **Разбор конкретной ситуации «Как мотивировать сотрудников?»**

1. Определите, какие положения из предлагаемых в статье целесообразно использовать в вашей организации, а какие невозможно и почему.
2. Выявите, в чем могут заключаться сложности практического использования выдвинутых предложений.
3. Определите, элементы каких теорий мотивации использованы в сделанных предложениях.

### **Ситуация «Как мотивировать сотрудников?»**

Большинство людей на вопрос о том, зачем они работают, не мудрствуя, ответят, что им нужно зарабатывать на жизнь. И будут правы — первопричина выхода на рынок труда в качестве наемного работника именно такова. Более того, многие искренне считают, что этим все и ограничивается, до тех пор, пока в один не слишком прекрасный день не начинают испытывать гнетущее ощущение, будто они что-то в этой жизни упускают. И тогда выясняется, что деньги, как говорят математики, необходимое, но не достаточное условие для того, чтобы не чертыхаться, просыпаясь по понедельникам.

Человек — мера всех вещей.

Канонический пример немотивированного сотрудника — древнегреческий раб. Имущества он не имел, в результатах труда заинтересован не был, и даже за человека его не считали. Не в последнюю очередь благодаря этому рабство пало, человечество записало сей факт в учебники истории и с тех пор старалось хоть как-нибудь стимулировать работника.

На Западе возникали различные мотивационные теории, со всех сторон рассматривали пирамиду потребностей Маслоу, закон баланса Адамса, а также теорию Герцберга. У нас же, когда с появлением рынка стройная советская система стимулирования труда на партийно-профсоюзной основе претерпела как структурную, так и идейную деформацию, народ побросал в угол переходящие красные знамена, экраны соцсоревнований и доски почета и ринулся укреплять экономические позиции, несколько подзабыв по дороге

про человеческий фактор. Оказалось, что про него забыли напрасно. Сегодня лояльный и хорошо мотивированный персонал является одним из важнейших факторов, влияющих на развитие компаний.

По данным исследования нашего журнала «Стиль жизни среднего класса», треть представителей этого слоя, тех самых менеджеров, исследователей, инженеров и аналитиков, которые составляют главную рабочую силу современных компаний, готовы сменить работу, как только им предложат что-нибудь более привлекательное. Теперь представьте, что это в вашей фирме треть сотрудников одной ногой стоит за дверью. Можно ли после этого считать, что они работают с полной отдачей? То-то же. Неудивительно, что слабая мотивация персонала занимает третье место в перечне причин, препятствующих росту бизнеса, — этот вывод содержится уже в другом исследовании: «Управление ростом и конкурентоспособностью российских компаний», проведенном Ассоциацией менеджеров и консалтинговой компанией Accenture. Соответственно, высокую степень мотивированности подчиненных нынешние руководители ставят на первое место в ряду внутренних факторов повышения конкурентоспособности своего бизнеса.

Но как же их, таких мобильных, мотивировать? Как заставить любить и ценить место, где они работают?

«У каждого человека есть мотивы, которые им движут в жизни. Маслоу, теорией которого все размахивают, был психоаналитиком и исследовал людей вообще, а не “людей на работе”. Его пирамида — результат общения с пациентами, — говорит Сергей Ряковский, заместитель гендиректора по кадровой политике ОКБ Сухого, — и он категорически возражал, когда ее пытались в лоб переносить на работу. Я с ним согласен. Мотивация “человека работающего” — гораздо более тонкий и прикладной момент. Компанию, то есть руководителя и собственника, волнуют только те мотивы сотрудников, которые будут полезны для компании, и те, которые могут работать против нее. Традиционные теории мотивации плохи тем, что не дают конкретных подсказок: что делать с человеком, чтобы он себя вел на работе так, как это полезно для работы».

Итак, поскольку дела с теорией обстоят не ахти как, мы пойдем по пути анализа практики и, собрав воедино кейсы многих современных российских компаний, построим свою, очень прикладную, пирамиду. Ее можно представить в виде трех этажей, условно названных так: «про деньги», «не совсем про деньги», «совсем не про деньги»

Первый уровень — про деньги.

«А чего тут мудрить? — спросите вы. — Надо платить людям большую зарплату, и все». Оказывается, не все. Оставим в стороне вопрос о размере зарплаты, заметим лишь, что для рядового персонала она должна быть достойной, ее должно в принципе хватать на жизнь. Речь же сейчас о другом. А именно, о том, что в наши дни даже сей простой и древний, как сама жизнь, акт материального вознаграждения за труд требует соблюдения определенных условий.

Так, по мнению многих HR-менеджеров, проблемой номер один для российских компаний является непрозрачность формирования окладов. То есть непрозрачность для сотрудников. Дело в том, что, как бы ни тщилося руководство фирмы сделать размеры окладов коммерческой тайной, они все равно становятся известны персоналу, и в том случае, если не вполне понятно, почему Вася получает 500 единиц условных денег, а Петя — 1000, в головах сотрудников рождаются совершенно невыгодные для компании домыслы. Поэтому лучше покажите каждому сотруднику его место в финансовой сетке компании и расскажите о возможностях и механизмах продвижения в сторону увеличения зарплаты.

Если у вас крупное предприятие, используйте для этого возможности информационной системы управления, которая там наверняка установлена, сделайте схему формирования оплаты труда доступной для персонала. «Управленческая система позволяет формализовать критерии и алгоритмы расчета материальной части мотивации, — говорит Михаил Панченко, руководитель отдела бизнеса и сервиса SAP, — и тогда менеджер может

сделать процесс повышения зарплаты или расчета бонусов достаточно объективным. Важно, что система прозрачна для сотрудников. Человек знает, сколько и за что он получит».

И еще деликатный момент, о котором напоминает Сергей Ряковский. Не стоит подавать индексацию зарплаты в связи с инфляцией как повышение. Люди ходят в магазины и все понимают. Индексация — дело хорошее, но она направлена на поддержание «гигиенических факторов», по Герцбергу, а отнюдь не на воодушевление сотрудников. Кроме зарплат, как известно, деньги выдают в виде премий. «Ну, это уж точно хорошая мотивация», — скажете вы. Да, но при одном условии: премия должна быть правильно позиционирована как в сознании работника, так и в вашем собственном. Не считается мотивирующим фактором премия, которую платят всегда, — в этом случае

она воспринимается как часть зарплаты.

«Премия сотруднику, — говорит Сергей Ряковский, — это реализация с помощью денег его потребности в уважении и самовыражении

Человек сознает, что он добился такого результата, который руководство признало и не пожалело денег, чтобы его оплатить. При этом работает не сумма, а факт ее получения. Конечно, она не должна быть слишком маленькой, ведь тогда как раз мотив уважения страдает».

Премии также могут использоваться в качестве альтернативы штрафам — когда премируют за правильное поведение вместо наказания за неправильное. Не опаздываете — вам платят. Не теряете документы — тоже платят. Работаете без аварий определенное количество часов — получаете премию.

Можно явно обозначить качества сотрудника, полезные для организации, и вознаграждать за их проявление. Такой подход реализован, на-пример, в компании «Катрис-Комплект». Там к количественной части денежной мотивации менеджеров по продажам, то есть премиям за перевыполнение плана, добавили качественную: ввели такие показатели, как инициативность и активность в работе, деловой риск, инновации, творческий подход к работе, привлечение новых клиентов и самообразование. За соответствие каждому пункту начисляется определенный процент. «Мы премируем их традиционным способом — деньгами, — рассказывает менеджер по персоналу Виктория Пиримова, — но критерии у нас нетрадиционные. Это стимулирует их профессиональную самореализацию».

Денежная западня.

Итак, нижний уровень мотивационной пирамиды «закрывается» выплачиваемыми работнику деньгами. Допустим, вы все сделали правильно, и ваши сотрудники получают неплохой доход. Зачем же тогда переходить на средний и верхний уровни?

Во-первых, для компании очень плохо, если у большинства сотрудников количество зарабатываемых денег становится пунктиком. Именно такие сотрудники в любой момент готовы уйти. Особенно это характерно для развивающихся рынков. «Мы находимся на стадии молодого капитализма, — объясняет распространенность этого феномена в России Сергей Ряковский. — При социализме все жили в одном зарплатном коридорчике. А сегодня каждый может заработать сколько угодно, и мы как страна в целом еще не наелись денег. Нам бы денег, денег и еще раз денег — даже не как средства к существованию, а как показателя, что мы чего-то можем. И многие работодатели ловятся на это. Они думают, что если люди идут на работу, чтобы получить денег, надо им положить больше денег, и они будут хорошо работать. Но не тут-то было. Денег владелец прибавляет, но сотрудник-то знает, что всегда можно найти еще долларов на сто-двести побольше.

И как только находит, он уходит туда. А искать он перестает, когда созревает до того, что есть и другие ценности».

Во-вторых, напомним, что в классическом варианте мотивационной пирамиды эти самые «другие ценности» вступают в действие автоматически, сразу после того, как человек обеспечивает собственные элементарные потребности — выживание и безопасность.

Более того, начиная с определенного уровня благосостояния, наступает просто насыщение доходом. Повышение зарплаты на 3% ежегодно, которое так любят некоторые руководители, Ирина Дресвянникова, кадровый консультант консалтинговой группы «Системы эффективных технологий», считает отнюдь не мотивирующим фактором, а выброшенными из кармана владельцев деньгами. И вообще, к своему новому доходу человек привыкает в среднем за квартал, дальше его «цеплять» перестает. А поскольку зарплатные ресурсы компании не беспредельны, как и возможности поднять человека вверх по карьерной лестнице или дать ему новое интересное задание, то, видя такой потолок, человек либо рас-слабляется, либо раздражается, либо начинает работать на сторону — и часть его ресурсов утекает из компании.

Кроме того, по мнению многих менеджеров по персоналу, между высокооплачиваемым работником и работодателем постепенно нарастают два конфликта. Один из них связан с желанием руководителя контролировать и загружать своих суперспециалистов и топ-менеджеров в любое время дня и ночи, вызванным навязчивой мыслью: «Я ему столько плачу, он же должен это отработать!» В результате «богатому» сотруднику бывает некогда с толком потратить то, что он заработал, поскольку помимо работы и сна жизни у него практически не остается. Согласно закону психологии, у него происходит нарушение баланса входа и выхода, то есть ресурсов, временных или финансовых, на восстановление не хватает. Светлана Блохина, директор по персоналу компании «Максус», называет это нарушением экологии работника.

Причина другого конфликта — отсутствие у руководителя, вложившего массу сил и времени в своих непосредственных подчиненных, уверенности в том, что они не уйдут сразу же, как только столкнутся с неизбежным зарплатным и карьерным потолком. Причем уйдут неожиданно и, как правило, в тот самый момент, когда руководитель несколько расслабился и решил, что этот участок тыла у него надежно прикрыт.

В общем, для руководителя, попавшего в подобную западню, нет другого способа из нее выбраться, кроме как по-новому взглянуть на себя и свою компанию. Ирина Дресвянникова, например, предлагает взглянуть на себя как на продавца: «Задача бизнесмена, по сути, продать рабочие места в своей компании. Причем он должен их продавать одним и тем же сотрудникам каждый день».

Попробуйте ответить на вопрос: почему данный конкретный человек, обладая параметрами, которые востребованы на рынке, и имея возможность устроиться где-то еще, должен прийти именно в вашу компанию? Вот тут и начинается интерес к тому, а что бы такого для него еще можно было сделать. То есть проблема мотивации сводится к проблеме заинтересованности людей в вашем бизнесе.

Мы переходим на второй уровень нашей мотивационной пирамиды, где речь пойдет не совсем про деньги.

Выбор и игра.

«Неденежная зарплата», или соцпакет, воспринимается одновременно как знак принадлежности к компании и проявление ее заботы о сотруднике. Вообразить себе эффективную систему мотивации без него сложно. Однако предоставление всем подряд стандартного набора («медстраховка–обед–мобильный») может и не сработать как мотивирующий фактор, потому что не будет восприниматься как льгота. Например, если человек этим не пользуется. Компания рискует выбросить кучу денег, заплатив за фитнес-клуб для всех, при этом сотрудники и не вспомнят о клубе, если их спросить, что есть в компании помимо зарплаты. Ну не ходят они туда. Далеко или времени нет. А «наверху» считают, что очень даже заботятся о сотрудниках и недоумевают по поводу их черной неблагодарности в смысле отсутствия приращения трудового энтузиазма.

Выход можно найти, предоставив сотрудникам возможность выбора льгот. Так, в компании Mirantis придумали систему под условным названием «Кафетерий». Идея кафетерия — свободный выбор блюд из ассортимента. После окончания испытательного



срока и на основании оценки непосредственного руководителя сотруднику присваивается определенное количество баллов. У тебя 4 балла — вот корзинка бенефитов, выбирай, что тебе надо, на эти 4 балла: страховки, оплата мобильного, занятия спортом, английским, пенсионное страхование, страхование жизни. Выбирать «призы» можно раз в год. Раз в полгода балл растет «за выслугу лет». Кроме того, оценка меняется после ежегодной аттестации, и HR-менеджер может прибавить еще полбалла за соответствие корпоративным правилам.

Каждая должностная позиция имеет вес: чем выше позиция, тем выше баллы (поэтому не надо думать, как сделать компенсационный пакет для топ-менеджера, — он автоматически будет больше, чем у нижестоящих сотрудников). Если не хватает баллов, существует кредит. «Бенефит “отпуск” появился благодаря обратной связи с персоналом, — рассказывает Марина Симонова, руководитель службы персонала. — “А что у нас там по бенефитам?” — интересовался народ. Я: “А что вы хотите?” — “Ну что-нибудь там с отпуском бы”. Появился отложенный денежный бенефит, его можно взять к отпуску и сделать его для себя более приятным: например, повысить класс отеля или купить новое рыболовное снаряжение».

У такой системы есть два риска, считает Сергей Ряковский. Во-первых, иногда ее довольно сложно администрировать. Во-вторых, есть риск усложнить процедуру получения «приза». Если на дорожку в боулинге надо записываться за два месяца, писать заявление и заверять в трех инстанциях, это типичное не то.

Продолжаем исследовать не совсем денежные способы мотивации. Хорошо, когда зарплата приличная и коллектив душевный. Премия есть и позиционируется вроде правильно. Сидит себе менеджер, план продаж выполняет, прибыль приносит, претензий к нему формально никаких нет и быть не может. Стабильность. Но для компании это стабильность со знаком минус: о продвижении на рынке, не говоря уж о захвате лидирующих позиций, речи уже не идет. Как говорят в «Системах эффективных технологий», в последнее время многие клиенты к ним приходят со словами: «Продажи остановились. Продавцы зарабатывают хорошие деньги и говорят, что им достаточно. Помогите-те сделать что-нибудь, чтобы им было интересно». В компании «Кат-рис-Комплект» с помощью консультантов справились с подобной проблемой, поняв, что, хотя денежный азарт у сотрудников пропал, а с ним и интерес к работе, — вакантное место объекта азарта можно занять чем-нибудь другим. Этим другим оказалась игра.

«Мы провели исследование производительности труда менеджеров, — рассказывает Виктория Пиримова, — и увидели, что у них дале-ко не полностью загружено рабочее время». Изменять план каждому менеджеру смысла не было: если человек и так работает хорошо, зачем менять его стиль работы, получать конфликт непонимания с его стороны и ждать, пока он перепривыкнет? Денежные надбавки за перевыполнение плана присутствовали, но особо не мотивировали. Тогда в «Катрис-Комплексе» придумали морковки — наподобие тех, которые вешают перед осликом, чтобы он бежал в нужном направлении, только в данном случае их сделали вполне достижимыми.

За каждую дополнительную единицу сверх плана менеджер по продажам стал получать определенный балл. А за определенное количество баллов — морковку. Список морковок составили из тех пожеланий и предпочтений, которые высказали сами менеджеры, и разбили его по баллам, от самой мелкой — 1 балл (поход с детьми в дельфинарий, театр или музей), до самой большой — 30 баллов (поездка за границу на двоих). «Придумать можно все что угодно, — говорит Виктория Пиримова, — главное, чтобы у работника при виде этой морковки возникало желание на нее заработать. Если я узнаю, что менеджер — любитель выпить пива вечером, у меня появляется в списке морковка “столик в пивном баре”. И у человека, имеющего возможность за счет компании с женой или приятелем сходить попить пива, возникает желание это сделать».

Морковки выдаются по итогам квартала. Накопил три морковки — в следующем квартале каждый месяц ходишь с ребенком в дельфинарий или с женой в Большой театр. Или копишь, например, на турпоездку — баллы в течение года не сгорают.

Один нюанс. «Плюс балл» полагается за то, что ты на единицу больше плана заработал, но есть и «минус балл» — если на единицу недовыполнил. Иначе получилась бы не мотивационная схема, а мешок деда-мороза, в котором заведомо что-то болтается. И еще что важно. Система прозрачная, в ней нет субъективизма — менеджер знает и свои баллы, и имеющиеся морковки, может все для себя посчитать и распланировать и не зависит от доброй воли Ивана Ивановича.

«Уже сейчас можно сказать, что мы достигли своей цели — сдвинули их с мертвой точки, рост пошел, — утверждает Виктория Пиримова. — Пусть люди приносили десять единиц, а сейчас приносят одиннадцать, самое главное, что они настроены копить на крупные морковки и, соответственно, наращивают активность. И еще мы знаете что почувствовали? Сплоченность в коллективе. Есть общая цель — морковки. Они получают морковку и делятся своими положительными эмоциями. И элемента зависти практически нет, поскольку это не деньги, что снижает конфликтность и тревожность в коллективе. После этого можно говорить о команде, единомышленниках, о людях, у которых есть общая цель, помимо того, что они продают товар».

И вот человек трудится на своем рабочем месте, получая достойную зарплату, премию и устраивающий его соцпакет. При этом у него даже есть возможность немного поиграть на работе, выбирая бенефиты или морковки. Но через некоторое время выясняется, что и этого мало.

Свобода: совсем не про деньги.

«Когда сотрудники заработали столько, что смогли купить квартиру, машину и какое-то количество денег отложить, денежная мотивация вообще перестает действовать, — утверждает Ирина Дресвянникова. — Они для того, чтобы этого достичь, не по-детски выложились на работе. Как правило, бизнес — это многократное повторение одного и того же, рутина, а недостатка творчества у наших людей нет, у нас его избыток. И у людей появляется ощущение, что за свой труд они получили меньше, чем вложили (и, строго говоря, они правы — это принцип бизнеса). Эти ощущения начинают мешать».

И тогда (а иногда и вне зависимости от этого) люди ищут свободы. Свободы распоряжаться своей жизнью и реализовать себя — уже не только как профессионала, а как личность вообще. Работодатель может им в этом помочь.

Единственное необходимое условие здесь — совпадение базовых ценностей компании и сотрудника. Вот почему при приеме на работу не так важно то, что человек умеет делать, как то, зачем он сюда пришел. «Задача на этапе подбора — как можно быстрее выяснить базовые ценности того, кто пришел, и как можно быстрее транслировать ему ценности компании, — говорит Ирина Дресвянникова. — И если ценности совпадают, но человеку не хватает квалификации, все равно можно брать. Квалификация приобретается. А вот если есть принципиальные расхождения в структуре ценностей, то бесполезно растить квалификацию. Мы нанимаем на работу жизненные позиции, а не диплом об окончании чего-то».

Когда перед Мариной Симоновой была поставлена задача сделать Mirantis компанией номер один на рынке в плане привлекательности работодателя, она еще на этапе собеседования с кандидатами начала выяснять, что им нужно для счастья. «Прежде всего, мы должны были понять, чего бы хотелось людям, с которыми мы будем строить свой бизнес, в какой ситуации они будут чувствовать себя более счастливыми», — говорит она.

Ценностный подход к подбору сотрудников может предупредить традиционную проблему — конфликты с начальством. «Твой менеджер — это неожиданная, но очень весомая и важная часть твоего компенсационного пакета. — утверждает Марина Симонова. — Если ты попадаешь к человеку, с которым тебе будет комфортно работать, ты с ним “на

одной волне”, то ты удержишься на этой работе гораздо дольше, чем в другом месте, где тебе будут даже больше платить, но отношения с руководителем не заладятся».

Любой человек испытывает потребность в развитии — но не всегда в профессиональном. Есть компании и люди, которые в этом вопросе счастливо совпадают: постоянный профессиональный рост и для тех, и для других является одной из главных ценностей. Чаще прочих этим могут похвастаться IT-компании. Но так бывает не всегда. Если обучение — необходимый элемент пребывания в вашей фирме, не забудьте предупредить об этом кандидата на собеседовании. Гораздо проще отсеивать не желающих учиться еще на этапе интервью.

Впрочем, задача службы HR — сделать все, чтобы обучение мотивировало. «Зачастую на вопрос: “Как вы позиционируете обучение?” нам отвечают: “Мы разошлем сотрудникам приказ явиться тогда-то и туда-то на тренинг”, — рассказывают консультанты в “Системах эффективных технологий”. — Разумеется, о мотивированности персонала на обучение при такой постановке речи идти не может!» Консультанты в этих случаях сами беседуют с будущими участниками тренинга и объясняют им, что руководство компании заказало такое дорогое обучение, чтобы их профессиональный уровень и стоимость на рынке повысились. Повышение стоимости на рынке — это мотивирующий фактор почти для всех.

Особенно эффективно это работает в сочетании с возможностью карьерного роста.

В компании Philips разработали ноу-хау — early detection talent development scheme (схема развития талантов с ранних ступеней). Члены Senior Executive Team проводят встречу по «определению таланта» среди местных менеджеров и посылают успешных кандидатов из Екатеринбурга, Ростова-на-Дону, других городов в международные центры развития компании, где их лидерские качества развиваются дальше, они работают бок о бок с высшим руководством и становятся «глобальными» сотрудниками Philips. «После того как эта программа была запущена, — рассказывает глава представительства Philips по России и Белоруссии Тон ван Молл, — мы провели исследование, чтобы выявить эффективность этого подхода. Мы определили, что прибавка жалования мотивирует на месяц, возможности обучения — на шесть месяцев, а возможности неограниченного карьерного роста — на всем протяжении карьеры!»

Иногда для свободы самореализации достаточно возможности располагать своим временем. Поняв это, в компании Mirantis, например, где основная масса сотрудников — это инженеры и программисты, отменили всякие «с девяти до шести» и вместо этого ввели гибкий рабочий график. Надо отработать 40 часов в неделю, причем неделя закрывается с понедельника по воскресенье. Если у вас днем дела или вдохновения с утра нет — работайте ночью, офис открыт круглосуточно. Время определяется по карточке. У каждого сотрудника есть возможность зайти на вебстраничку и посмотреть, сколько он еще должен отработать на этой неделе. Для оценки результатов и координации усилий в каждой рабочей группе есть свои присутственные часы. Ну и, наконец, у человека может возникнуть потребность быть оцененным за свои достоинства, даже если они не связаны напрямую с бизнесом. И это только на первый взгляд лежит вне рассматриваемой проблемы. «Есть очень важный момент, который нельзя просмотреть, — предупреждает Марина Симонова. — Демотивация сотрудника легко возникает, если какие-то его, как ему кажется, важные способности, умения, знания — то, что он в себе очень ценит, — почему-либо не задействованы. Если это долго остается невостребованным, то человек теряет интерес и к своей основной работе. Хорошо, если это можно заметить и что-то по этому поводу сделать». Пример из практики Mirantis. Сотрудник — явный лидер, но нет для него войска, его рабочая группа состоит из трех человек, все на равных, строить некого. В приватной беседе выяснилось, что он фанат кофе. Ему и предложили: давай организуем в компании кофейный клуб, а тебя назначим президентом. Человек расцвел. Теперь он занимается маркетингом кофе, закупками, в клубе проходят презентации, дегустации новых сортов. На таких мероприятиях идет неформальное общение, что очень важно, поскольку программисты по характеру обычно интроверты. А во

время таких кофейных встреч они разговаривают, профессиональные проблемы обсуждают. Результат: то, что требовалось для самореализации одному сотруднику, оказалось очень полезно и для компании.

## **Раздел 2. Организационно- распорядительные методы руководства.**

### **Тема 4. Коммуникативное поведение в организации.**

#### **Вопросы семинарского занятия**

- 1.Процесс коммуникации
- 2.Виды коммуникаций в организации. Классификация коммуникаций
- 3.Коммуникационные сети
- 4.Барьеры на пути эффективных коммуникаций
- 5.Активное слушание как средство эффективного общения
- 6.Невербальные коммуникации

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем главное значение коммуникации в процессе управления организацией? Почему менеджеры должны владеть искусством коммуникации?
- 2.Назовите и охарактеризуйте основные элементы коммуникационного процесса. Какой коммуникационный процесс называют двусторонним?
- 3.Раскройте роль обратной связи в осуществлении коммуникации. Препятствует или способствует обратная связь коммуникациям? Назовите важнейшие характеристики эффективной обратной связи и объясните их.
- 4.Какие виды коммуникаций в организациях вы можете назвать? Поясните примерами из собственной практики.
- 5.Какие коммуникации имеют особое значение для изучения ОП и почему? От каких факторов они зависят?
- 6.Существует ли связь между вербальными и невербальными коммуникациями? Какова роль невербальных сигналов в осуществлении вербальных коммуникаций? Проиллюстрируйте свой ответ конкретными примерами.
- 7.Проанализируйте свои навыки невербального общения. Есть ли среди ваших невербальных сигналов такие, которые могут быть неправильно истолкованы получателями? Как человек может развивать искусство понимания невербальных символов общения?
- 8.Какая система коммуникаций носит название «виноградная лоза»? В чем состоят ее особенности? Вспомните один из слухов, который вы узнали с помощью «виноградной лозы». Насколько достоверным он оказался?
- 9.Почему организационная структура управления и коммуникации так тесно связаны?
10. Назовите коммуникативные барьеры, существующие в учебной аудитории. Какие коммуникативные барьеры препятствуют вашему общению с преподавателем курса «ОП»?
11. Раскройте пути улучшения коммуникаций в организации.
12. Почему при осуществлении коммуникаций менеджеру необходимо знание культурных различий? Обоснуйте свой ответ с помощью конкретных примеров.
13. Почему для менеджера так важно умение слушать? Как отражается такое качество менеджера, как умение слушать, на осуществлении восходящих коммуникаций? Какие рекомендации вы можете дать менеджеру по развитию навыков эффективного слушания?

14. Назовите типы коммуникационных сетей в группах. Какой тип коммуникационной сети вы предпочитаете?

15. Какой тип коммуникационной сети вы можете рекомендовать при решении сложных нестандартных проблем?

### **Задание в тестовой форме**

1. Основными элементами процесса коммуникации выступают:

- 1) отправитель;
- 2) сообщение;
- 3) получатель;
- 4) каналы передачи информации;
- 5) кодирование.

2. Какое из приведенных ниже утверждений верно:

- 1) коммуникация состоялась, если коммуникатор отправил сообщение;
- 2) коммуникация состоялась, если получатель получил, понял и принял сообщение;
- 3) коммуникация состоялась, если получатель декодировал сообщение;
- 4) коммуникация состоялась, если отправитель передал сообщение?

3. Что делает процесс коммуникации двусторонним:

- 1) наличие получателя;
- 2) полученное сообщение;
- 3) декодирование сообщения;
- 4) обратная связь;
- 5) передача сообщения.

4. Важнейшими характеристиками обратной связи являются:

- 1) направленность на помощь работнику;
- 2) понятность;
- 3) своевременность;
- 4) полезность;
- 5) достоверность.

5. 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 продуктивно, 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.

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

- 1) хотят произвести хорошее впечатление на руководителя;
- 2) работают более продуктивно;
- 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.

7. Критериями классификации коммуникаций в организации выступают:

- 1) каналы общения;
- 2) мотивы коммуникации;
- 3) средства коммуникации;
- 4) реальность осуществления коммуникаций;
- 5) пространственное расположение каналов;
- 6) тип коммуникационной сети.

8. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- 1) жестов;
- 2) определенного темпа речи;
- 3) установления определенной дистанции между общающимися;
- 4) устной речи;
- 5) похлопываний по плечу;
- 6) информационных технологий.

9. Невербальными средствами общения являются:

- 1) рукопожатие;
- 2) походка;
- 3) телефон;
- 4) взгляд;
- 5) электронная почта.

10. Кинетическими средствами невербального общения выступают:

- 1) устная речь;
- 2) мимика;
- 3) рукопожатие;
- 4) поза;
- 5) покашливание.

### **Практико-ориентированное задание**

#### **Упражнение 1. Практическое упражнение «Средства невербального общения»**

Проанализируйте приведенные в табл.1 средства невербального общения. Определите, какие из них относятся к кинесическим, просодическим, экстралингвистическим, такесическим и проксеимическим, заполнив соответствующий столбец табл. 1.

Таблица 1. Средства невербального общения и их классификация

№	Невербальные средства общения	Группы невербальных средств общения
1	Рукопожатие	
2	Смех	
3	Дистанция между общающимися	
4	Поза	
5	Плач	
6	Мимика	
7	Похлопывание по плечу	
8	Угол общения партнеров	
9	Паузы	

10	Взгляд	
11	Вздохи	
12	Покашливание	
13	Темп речи	
14	Жесты	
15	Поцелуй	
16	Интонация	

## **Упражнение 2. Практическое упражнение «Определение вида коммуникации»**

Проанализируйте следующую ситуацию и определите, о каких коммуникациях идет речь.

Ситуация.

В процессе оргпроектирования создается организационная структура управления, а также разрабатываются положения о подразделениях аппарата управления. В каждом из них обязательно должен присутствовать раздел: «Взаимоотношения с другими подразделениями организации».

## **Тема 5. Формирование группового поведения в организации.**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Теории поведения личности
2. Установки
3. Личность и работа
4. Ценности
5. Процесс формирования и развития личности

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Интерпретируйте следующее утверждение: «...разные психологические теории изучают как бы различные кусочки головоломки, которой является личность, в то время как личность – это вся головоломка в целом».

2. Какова роль теорий личности?

3. Некоторые люди говорят, что большая озабоченность индивидуальными особенностями работников может повлечь за собой хаос в организации. Вы согласны? Почему?

4. Опишите какого-нибудь известного вам человека, который, вероятно, имеет высокий показатель макиавеллизма. Какие особенности его поведения заставили вас сделать такой вывод?

5. Опишите конкретного человека с высокой самооценкой. Какие черты этого человека подтверждают это?

6. Какие факторы оказывают влияние на формирование личности? Как влияет процесс социализации?

7. В чем будут заключаться различия в управлении интерналом-подчиненным и экстерналом-подчиненным?

8. Каким образом самомониторинг может влиять на работу группы, состоящей из работников с различными культурными традициями?

9. Почему менеджеру необходимо понимать нахождение локуса контроля у работника?

10. Опишите особенности личности типа А. Какие трудности могут возникнуть у руководителя, если у него в подчинении находится личность типа А?

11. Как формируются ценности? Каким образом ценности влияют на установки? Приведите примеры.
12. Известно, что системы ценностей сформированы в основном до того, как люди начинают работать в организации. Как менеджеры должны учитывать этот факт?
13. Какие основные функции выполняют установки? Назовите их и приведите примеры.
14. Какие существуют барьеры для изменения установок? Когда и как можно их изменить?
15. Что подразумевается под термином «удовлетворенность работой»? Как это связано с установками? Почему менеджерам в своей работе необходимо ее учитывать?
16. Назовите основные факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работой. Каковы основные последствия удовлетворенности работой?
17. Почему менеджеры политических партий во время предвыборных кампаний устремляют свои ресурсы на неопределившихся избирателей?
18. В чем состоит отличие преданности организации и преданности руководителю?
19. Чем можно охарактеризовать вовлеченность в работу?
20. От каких факторов зависит степень приверженности организации?

### **Задание в тестовой форме**

1. Понятие «карьера» определяет:
- a) должность;
  - b) статус;
  - c) перспективу;
  - d) продвижение;
  - e) успех
2. Карьера работника формируется:
- a) случайно;
  - b) вероятно;
  - c) эволюционно;
  - d) целенаправленно;
  - e) субъективно
3. Управление карьерой заключается в:
- a) прогнозировании;
  - b) продвижении;
  - c) отборе;
  - d) подготовке;
  - e) планировании
4. Эффективность карьеры проявляется в:
- a) стабильности;
  - b) предсказуемости;
  - c) развитии;
  - d) продвижении;
  - e) отдаче
5. Основа построения карьеры — это:



- a) знания;
- b) навыки;
- c) качества;
- d) культура;
- e) искусство

6. Результативность карьеры определяется:

- a) должностями;
- b) достижениями;
- c) отношением;
- d) продвижением;
- e) удовлетворением

7. Карьерный рост отражает:

- a) опыт;
- b) оценку;
- c) подготовку;
- d) достижения;
- e) квалификацию

8. Эффективность работы руководителя определяется:

- a) объемом производства продукции;
- b) развитием рыночных отношений;
- c) предпринимательской деятельностью подчиненных;
- d) объединением людей с целью совместной работы;
- e) ростом экономического потенциала предприятия

9. Стремительная карьера руководителя отражает:

- a) неподготовленность ресурса, резерва и состава руководителей;
- b) дефицит реальных лидеров в организации;
- c) необходимость в обновлении приоритетов и подходов;
- d) потенциал координации и сотрудничества кандидата;
- e) отсутствие кадровой стратегии в организации

10. Быстрое карьерное продвижение обуславливает:

- a) обострение конфликтов в организации;
- b) изменение организационной структуры управления;
- c) перераспределение должностных обязанностей;
- d) сокращение персонала управления;
- e) большую ответственность персонала за результаты работы

### **Раздел 3. Инструментарий стратегического анализа внешней среды организации.**

#### **Тема 6. Лидерство в организации.**

##### **Вопросы семинарского занятия**

1. Истоки и классические исследования лидерства
2. Организационное лидерство или лидер организации
3. Современные оценки феномена лидерства
4. Управленческий аспект лидерства
5. Властный аспект организационного лидерства

### Вопросы для обсуждения:

1. Каковы истоки и классические исследования лидерства?
2. Что значит быть лидером организации?
3. Почему только совмещение компетенции лидера и менеджера может служить залогом успешной деятельности организации?
4. Раскройте феномен власти через различные процессы и явления, происходящие в организации.
5. В чем заключается управленческий аспект лидерства?
6. Раскройте смысл понятия и идентификации.
7. Какие возможны варианты идентификации лидера организации?
8. Какую роль играет делегирование полномочий и ответственности в деятельности лидера организации?
9. Какая современная теория связывает лидерство с процессом принятия решений в верхнем звене структуры власти?
10. Какие теории связи стратегии и лидерства являются современными аспектами рассмотрения феномена лидерства?
11. Какой возможен способ снижения чрезмерной хаотичности в области теорий лидерства?

### Задание в тестовой форме

1. Власть в организации подразумевает:
  - a) социальные отношения, которые предполагают обязательное исполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать;
  - b) возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей и групп каким-либо способом;
  - c) возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей;
  - d) приказы руководителя;
  - e) подчинение
2. Негативный неформальный лидер в организации — это:
  - a) лидер, который добивается своих целей путем неявного воздействия на коллег;
  - b) лидер, который способствует выполнению задач руководителя, несмотря на собственные цели;
  - c) лидер, деятельность которого направлена на отрицание воли руководителя;
  - d) лидер, который способствует работе группы;
  - e) лидер, призванный заменить официального руководителя.
3. Объект власти — это:
  - a) исполнитель руководящих указаний, распоряжений;
  - b) руководитель или тот, кто отдает распоряжения, имея соответствующие права или средства;
  - c) член группы, самопроизвольно выделившийся на роль неофициального руководителя;
  - d) подразделение, находящееся в подчинении; e) руководитель низового уровня управления
4. Условием эффективного использования власти в организации является:
  - a) официальное наделение руководителя властными полномочиями;

- б) отношение исполнителя к руководителю как к тому, кто позволит реализовать потребности исполнителя
- с) беспрекословное подчинение исполнителя руководителю;
- д) удовлетворение потребностей подчиненных;
- е) издание приказов, распоряжений

5. Необходимость власти в организации определяется тем, что:

- а) власть служит для укрепления организации;
- б) власть существует во всех структурных образованиях;
- с) власть существует для подавления личности;
- д) власть является организующим началом;
- е) власть приводит к дезорганизации

6. Основой власти в организации являются:

- а) информация, влияние, авторитет руководителя;
- б) принуждение, ресурсы, добровольное подчинение;
- с) приказы и распоряжения руководства;
- д) авторитет руководителя;
- е) добровольное подчинение

7. Полномочия руководителя определяются как:

- а) право давать указания;
- б) возможность выполнять задания;
- с) право принимать решения на своей должности без их одобрения вышестоящим руководителем;
- д) право принимать решения по всем вопросам;
- е) права руководителя

8. Лидерство в организации предполагает:

- а) влияние на других для достижения поставленных целей;
- б) тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее рациональном в конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели;
- с) манипулирование людьми;
- д) отношения доминирования и подчинения;
- е) взаимоотношения между лидером и последователем

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Упражнение 1. Практическое упражнение «Подготовка лидера» (с использованием метода театральной лаборатории)**

1. Организуйте и исполните сценическую постановку на 3–10 ми-нут (в зависимости от временных ресурсов).
2. Оцените основные компетенции менеджера и лидера на основе анализа организации постановки.
3. Составьте «портрет» лидера организации. Этапы работы.
  1. Сформируйте рабочие группы по 4–6 человек в каждой.
  2. Дайте каждой группе одну организационную ситуацию — текст для постановки.
  3. Дайте задание на организацию постановки. Постановочная часть: • создание замысла — идеи постановки;
    - оформление образов и распределение ролей (образ роли — за-кодированная партитура, которую предстоит развить);
    - создание сюжета (структуры-канвы действия);

- сценарная работа (соорганизация исполнителей во времени и пространстве, мизансценическое решение связей и отношений действующих лиц);
  - репетиция (экспериментирование и пробы до принятия окончательного решения);
  - показ-исполнение.
4. Индивидуальная работа:
- рефлексия (анализ проделанной работы);
  - оценка собственных компетенций (как менеджера и как лидера);
5. Работа в мини-группах:
- анализ проделанной работы;
  - определение компетенций, которые проявил каждый член группы в организации постановки;
  - определение компетенций, которых явно не доставало в вашей работе.

По результатам рефлексии в аудитории нарисовать «портрет» лидера организации, используя табл. 1.

Таблица 1. Лидер в организации

№	Компетенция менеджера	Компетенция лидера

7. По результатам выполнения задания и заполнения таблицы в аудитории происходит групповое обсуждение и анализ полученных результатов.

### Упражнение 2. Практическое упражнение «Основы власти в организации»

1. Проанализируйте приведенные в табл. 2 должности с точки зрения объема власти, которую они могут иметь в своих организациях, и проранжируйте их по этому принципу.

2. Обоснуйте свою точку зрения (письменно). Этапы работы.

1. Индивидуально заполните столбец 2 табл. 2. Наиболее «властная» должность получает ранг 10, следующая — 9 и т. д.

2. Обсудите полученные результаты по подгруппам и выработайте обоснованное коллективное решение, заполнив столбец 3 табл. 2.

3. Обсудите всей группой полученные результаты.

Таблица 2. Основы власти в организации

Наименование должности	Ранги (объем власти) — экспертная оценка	Основы власти — групповое решение
1. Генеральный директор небольшой фирмы		
2. Медсестра в больнице		
3. Специалист отдела кадров крупной компании		
4. Оператор ПЭВМ в известной фирме		

5. Надомный ремесленник		
6. Секретарь генерального директора известной компании		
7. Бухгалтер в поликлинике		
8. Профессор в университете		
9. Исследователь в известной лаборатории		
10. Региональный менеджер по продажам крупной торговой фирмы		

## **Тема 7. Управление нововведениями в организации**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Сущность карьеры
2. Жизненный цикл работника как объект управления
3. Состав и содержание карьеры работника
4. Управление карьерой работника
5. Эффективность карьеры

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как определяется сущность карьеры?
2. Что представляет собой карьера работника?
3. Чем определяется содержание карьеры работника?
4. Каковы место и роль карьеры в формировании организационного поведения работника?
5. Что обуславливает выделение жизненного цикла работника как объекта управления?
6. Каково содержание жизненного цикла работника?
7. Как связаны самоорганизация работника и его карьерный рост?
8. Чем определяется продолжительность карьерного цикла работника?
9. Какие этапы выделяются в карьерном цикле работника?
10. Чем обусловлена сменяемость карьерных циклов?
11. Какие задачи ставятся и решаются в цикле управления карьерой?
12. Как взаимодействуют между собой карьерный цикл и цикл управления карьерой?
13. Чем обуславливается необходимость управления карьерой работника?
14. В чем проявляется результат управления карьерой?
15. Как оценивается эффективность управления карьерой?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Практическое упражнение «Характеристики карьеры работника»**

Выделите и проранжируйте по частоте применения характеристики карьеры работника, заполнив табл. 1.

Таблица 1. Ранжирование характеристик карьеры работника

Характеристика	№	Характеристика	№	Характеристика	№
а) административная		г) последовательная		к) творческая	
б) головокружительная		д) профессиональная		л) успешная	
с) должностная		е) результативная		м) фантастическая	
д) захватывающая		ж) стремительная		н) целенаправленная	
е) иерархическая		з) соответствующая		о) эффективная	

### Практическое упражнение «Этапы и стадии управления карьерой работника»

Расставьте порядковые номера штатной (наиболее часто реализуемой) последовательности основных этапов и стадий одного цикла процесса управления карьерой работника.

Таблица 1. Последовательность этапов и стадий управления карьерой работника

Составляющая	№	Составляющая	№	Составляющая	№	Составляющая	№
а) образование		е) подбор		и) работа		м) соответствие	
б) ориентация		ж) подготовка		л) развитие		н) соперничество	
с) отбор		з) предложение		к) распределение		о) сотрудничество	
д) оценка		и) продвижение		л) расстановка		р) стажировка	

## Тема 8. Социально-психологическая адаптация персонала.

### Вопросы семинарского занятия

1. Организационное развитие
2. Изменения в организации
3. Преодоление сопротивления нововведениям
4. Индивидуальный стресс

### Вопросы для обсуждения:

1. Что такое ОР, каковы его теоретические рамки?
2. Каковы достоинства и ограничения ОР?
3. Почему возникают силы сопротивления организационным изменениям? Какова природа этих сил?
4. В чем заключается основная идея модели управления ОР?
5. Дайте характеристику целям организационных изменений на примере конкретной организации.
6. Какие ситуационные факторы оказывают влияние на выбор стратегии изменений?
7. Приведите примеры факторов, которые могут привести к положительным и отрицательным последствиям при реализации изменений.
8. В чем может заключаться роль руководителя при реализации изменений? Приведите примеры.
9. Назовите несколько причин, по которым работники будут оказывать сопротивление изменениям. Что необходимо сделать, чтобы снизить противодействие?
10. Какой стиль управления больше подходит для реализации изменений в конкретной организации?
11. Чем вреден и полезен стресс для личности?
12. Какие причины стрессов наиболее часто имеют место в вашей организации?
13. Какие методы управления стрессом применяются в вашей организации?
14. Какие приемы преодоления стрессов вы используете сами?

15. Какие существуют подходы к преодолению сопротивления организационным изменениям?

### Задание в тестовой форме

1. Какова связь между стратегией и изменениями в организации:

- a) никакой связи нет;
- b) на первом шаге изменений определяется стратегия;
- c) стратегия является заключительным шагом изменений;
- d) изменения обеспечивают реализацию стратегии; e) связь наблюдается, если это стратегия роста

2. Какова связь между объемом и качеством информации, с одной стороны, и уровнем сопротивления изменениям, с другой:

- a) обратная связь: если имеет место недостаток информации, то сопротивление усиливается;
- b) никакой связи нет;
- c) четкой связи нет, но недостаток или искажение информации может способствовать сопротивлению;
- d) прямая связь: чем больше информации, тем сильнее сопротивление

3. Изменения, которые затрагивают не отдельных работников, а группы работников, наиболее эффективны, потому что:

- a) на группу легче воздействовать;
- b) любые изменения в групповых взаимодействиях оказывают влияние на индивидуальное поведение работников;
- c) в группе имеется лидер, который в случае принятия изменений может способствовать их позитивному восприятию;

4. Существуют ли плюсы в сопротивлении изменениям:

- a) никаких плюсов нет;
- b) да, существуют, т. к. руководители организации еще раз анализируют разработанную концепцию и оценивают ее адекватность сложившейся ситуации;
- c) существуют плюсы для конкурентов данной организации;
- d) усиливается конкуренция внутри организации d) такие изменения более подготовлены

5. Смысл использования агентов изменений (аген-тов перемен) состоит в том, что:

- a) они выступают «катализаторами» изменений;
- b) они служат «громоотводом», куда люди выплески-вают свои эмоции;
- c) смысла в их использовании нет;
- d) они являются кандидатами на замещение должно-стей

6. Стресс полезен для индивида, если он: a) непродолжительный и небольшой;

- b) является следствием постоянного выяснения отно-шений;
- c) представляет собой периодически возникающее напряжение в подразделении по поводу выполняемой работы;
- d) является следствием выполнения работы, несоот-ветствующей квалификации;
- e) является следствием перегрузки в результате вы-полненной важной работы

7. Необходимо ли делегирование полномочий при проведении изменений:

- a) надо оценивать по конкретной ситуации; б) нет, оно нецелесообразно;
- с) целесообразно, т. к. оно снижает вероятность будущего сопротивления переменам;
- д) целесообразно, если изменения радикальные

8. Необходимо ли руководству организации обеспечивать успешность проведения мелких, локальных изменений или необходимо сосредоточиться только на крупных, стратегических изменениях:

- a) необходимо сосредоточиться только на крупных изменениях, не распыляя свои силы;
- б) необходимо управлять всеми изменениями в организации;
- с) по возможности стараться управлять мелкими изменениями, поскольку они происходят постоянно и чрезвычайно важны для конкретных людей организации;
- д) да, если они затрагивают вопросы стимулирования

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1. Разбор конкретной ситуации**

##### **«Проведение изменений в ОАО «Хлебопродукт»»**

Проанализируйте ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Что вы можете сказать о программе первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса? Какие аспекты в ней не учтены?
2. Каковы, на ваш взгляд, основные причины срыва этих мероприятий? Как на это повлиял отказ от привлечения специалистов консалтинговой фирмы?
3. Как бы вы организовали управление проведением изменений на комбинате?

Ситуация.

ОАО «Хлебопродукт» является одним из крупнейших комбинатов по производству муки и комбикормов в Московской области. Доля рынка Московской области по муке у комбината — 21%, а по комбикормам — 10%.

В начале 90-х гг. на комбинате, как и на большинстве российских предприятий, начался резкий спад объемов реализации и, соответственно, производства. Производство муки упало более чем на 40%, а комбикормов — почти в 3 раза. Были, конечно, и объективные экономические причины: значительное падение объемов потребления муки в России (более чем на 30%), разорение многих птицефабрик и животноводческих ферм, отсутствие оборотных средств и др. Комплексная диагностика, проведенная консалтинговой фирмой, показала, что на предприятии отсутствовали какие-либо элементы современных систем управления. Но, что еще хуже, отсутствовала квалифицированная управленческая команда, которая могла бы управлять изменениями. Все замыкалось на генеральном директоре. При этом в анонимных социологических исследованиях сотрудники во всех бедах комбината винили генерального директора, который не хотел отдавать свою власть. А он, в свою очередь, утверждал, что готов делегировать многие функции управления, только вот никто не может решать вопросы квалифицированно.

В ходе комплексной диагностики специалистами привлеченной консалтинговой фирмы совместно с руководством была разработана программа первоочередных мероприятий по выводу комбината из кризиса и повышения эффективности за счет собственных резервов управления.

В числе этих мероприятий были следующие: 1. Создание системы управления персоналом.

2. Обучение персонала эффективным методам работы в условиях рынка.
3. Формирование команд по главным направлениям деятельности.
4. Создание команды единомышленников.



5. Активизация сбыта и маркетинга.
6. Ориентация на клиента, создание эффективных технологий обслуживания.
7. Изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с учетом делегирования.
8. Формирование эффективной финансовой политики.

После этого комбинат решил самостоятельно, без участия консультантов реализовать программу реформирования. Однако осуществить намеченные изменения не удалось. Были мобилизованы резервы лишь в части экономии зарплаты, электроэнергии и проведены некоторые изменения в социальной сфере. При этом не были решены основные проблемы управления. Как следствие, продолжился спад производства, несмотря на то, что в целом рыночная ситуация улучшилась.

### **Задание 2. Упражнение-ситуация «Омрон Татеиси»**

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на следующие вопросы.

1. Какой тип изменений вы предложили бы для данных преобразований?
2. Какой стиль проведения изменений может быть предложен?
3. Какие методы преодоления сопротивления организационным изменениям будут уместны в данном случае?
4. Такие организационные преобразования, очевидно, потребуют изменения культуры. Какие предложения в этой области вы можете внести?

Ситуация.

Руководство японской компании «Омрон Татеиси» осуществило целый ряд организационных изменений, чтобы ликвидировать «заболевание», которое было названо синдромом большого бизнеса.

Синдром большого бизнеса можно распознать по таким симптомам, как: крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат; всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений; рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений и передача возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно. Окончательное решение откладывается до бесконечности, поскольку каждый администратор стремится избежать ответственности. Взаимодействие подразделений внутри компании заметно ослабло. Например, когда товарные запасы неимоверно разбухли, то даже конкретные требования «сократить запасы» не могли принести желаемого эффекта. Значительно уменьшилась реакция и на требования рынка. Компания стала медленнее реагировать на запросы клиентов. Увеличилось время выполнения заказов.

Руководство применило следующий способ «лечения болезни». Компания должна вести себя таким образом, будто каждый из ее отделов является маленьким самостоятельным бизнесом. Для того чтобы каждый проникся духом изменений, были избраны три лозунга, которые повторяли на каждом шагу: «Продает каждый», «Реагировать немедленно», «Действовать молниеносно». Две главные идеи лежали в основе плана организационных изменений: приблизить руководство компании к реальным условиям работы и создать в разумных пределах несколько предприятий, которым можно было бы предоставить полную самостоятельность и которые действовали бы в рамках компании как отдельные небольшие фирмы.

## **Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Основы менеджмента»**

### **Раздел 1. История управленческой мысли**

#### **Тема 1. Содержание и основные положения школ менеджмента**

##### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Школа научного управления.
2. Школа административного управления.
3. Школа управления с позиции человеческих отношений.
4. Школа количественных методов.

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Назовите основоположников научного менеджмента.
2. Охарактеризуйте школу научного управления.
3. Назовите основоположников школы научного управления.
4. Назовите основоположников административной (классической) школы управления.
5. Охарактеризуйте административную (классическую) школу управления.
6. Назовите основоположников школы управления с позиции человеческих отношений.
7. Охарактеризуйте школу управления с позиции человеческих отношений.
8. Назовите основоположников школы количественных методов.
9. Охарактеризуйте школу количественных методов.
10. Охарактеризуйте научные подходы в теории управления.

##### **Практико-ориентированные задания**

##### **Задание 1. Правила экономии движений**

«Отец научного менеджмента» Фредерик Тейлор начинал свою карьеру простым рабочим. В процессе работы он заметил, что для разных видов деятельности опытные рабочие используют разные системы операций. Уже тогда Тейлор заинтересовался этим явлением и позже тщательно исследовал движения рабочих. Именно оптимизация рабочих движений и использование усовершенствованных инструментов позволили Тейлору резко поднять производительность труда на своём предприятии.

Ральф У. Берис, переработав первоначальные «Правила человеческих движений» Гилбрета, предложил следующие принципы экономичности движений.

1 Работа должна равномерно распределяться между обеими руками так, чтобы они начинали и заканчивали свою работу одновременно.

2 За исключением периодов отдыха, обе руки не должны бездействовать в одно и то же время.

3 Движения рук должны быть симметричными, но в противоположных направлениях.

4 Надо применять наиболее простые формы движения рук и тела.

5 Следует максимально использовать механический момент, образуемый движениями тела.

6 Ровные и плавные движения вызывают меньшую усталость. Их следует предпочитать отрывистым движениям с частыми остановками и изменениями направления движения.

7 Баллистические движения легче, быстрее и точнее, чем сдержанные или контролируемые. Пример баллистического движения – удар клюшкой гольфа или забивание гвоздя; пример контролируемого – процесс писания (мускулы большого и других пальцев противопоставлены друг другу).

8 Работа должна быть налажена так, чтобы обеспечивался лёгкий и естественный ритм движения. Инструменты должны быть расположены в пределах естественной досягаемости, то есть так, чтобы работа осуществлялась с помощью наименее сложных движений.

9 Должно быть надлежащее освещение.

10 Высота рабочего места и сиденья должна позволить рабочему принять удобную позу и дать ему возможность стоять или сидеть по желанию.

11 Не следует делать руками то, что может быть сделано с помощью зажимов или приспособлений, приводимых в движение ногами.

12 Там, где возможно, следует использовать сочетание двух или более инструментов.

#### *Вопросы для работы с кейсом*

1 Как вы относитесь к такому тщательному контролю и регламенту движений рабочего? Не может ли это быть в некоторых случаях причиной демотивации работника?

2 К какому типу движений – баллистическому или контролируемому – относятся: кладка кирпича, копание лопатой, перенос тяжестей, перевозка гружёной тачки?

3 В каком порядке (пределе досягаемости) на столе учёного должны быть расположены пишущая бумага для записок, авторучка, книги, ножницы, клей, настольная лампа?

4 Какие движения рабочего следует называть естественными: руки двигаются в разных направлениях; руки двигаются в одном направлении с разной скоростью; противоположное и симметричное движение?

#### **Тестовые задания**

1. Основоположниками школы научного управления являются:

- а) А.Файоль, Ч.Бернард;
- б) Э.Мэйо, М.Фоллет, Д.МакГрегор;
- в) Ф.Тейлор, Ф.Гилбрет, Г.Гант;
- г) Р.А.Акофф, К.У.Черчмен.

2. Какая научная школа изучала управление организацией в целом, а не на уровне операций?

- а) школа научного управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа науки управления.

3. Появление какой школы связано с результатами Хоторнского эксперимента?

- а) школа науки управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа научного управления.

4. Количественные методы в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях, разработали сторонники

- а) школы науки управления;

- б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений;
- г) школы поведенческих наук;
- д) школы научного управления.

5. Представители этой школы управления стремились усовершенствовать операции ручного труда на основе использования методов наблюдения, логики, замеров, анализа

- а) школа количественных методов или науки управления;
- б) школа поведенческих наук;
- в) школа человеческих отношений;
- г) административная школа;
- д) школа научного управления.

6. Научная школа, впервые предложившая рассматривать управление как процесс

- а) школа научного управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа количественных методов или науки управления.

7. Использовать моделирование при решении управленческих задач предложила

- а) школа научного управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа количественных методов или науки управления.

8. Этот подход предложил рассматривать управление как совокупность взаимосвязанных функций

- а) ситуационный;
- б) системный;
- в) процессный.

9. Какая научная школа полагала, что социальное взаимодействие работников в процессе труда ведет к повышению удовлетворенности и производительности труда?

- а) школа научного управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук;
- д) школа количественных методов или науки управления.

10. Первая формализованная система организации и регулирования отношений людей появилась в рамках

- а) религиозно-коммерческой революции;
- б) светско-административной революции;
- в) бюрократической революции;
- г) производственно-строительной революции;
- д) индустриальной революции.

11. Хоторнский эффект предполагает, что

а) результаты эксперимента неадекватны, завышены, так как существует повышенный интерес, внимание к нему;

- б) существуют социальные факторы, влияющие на поведение людей;
- в) все выше перечисленное;
- г) нет правильного ответа.

## **Тема 2. Национальные модели менеджмента**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Зарождение менеджмента в России и развитие его в СССР.
2. Становление и развитие менеджмента в США.
3. Особенности и основные черты японского менеджмента.
4. Особенности западноевропейской модели менеджмента.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как происходило зарождение менеджмента в России?
2. Как происходило становление и развитие менеджмента в США?
3. В чем заключаются особенности и основные черты японского менеджмента?
4. В чем сущность системы «Канбан»?
5. Перечислите особенности западноевропейской системы менеджмента.

### **Тестовое задание**

1. Наиболее изученной моделью менеджмента является:
  - а) японская;
  - б) европейская;
  - в) американская;
  - г) японская и американская;
  - д) американский и европейский.
2. Для японской модели характерно:
  - а) строго формированная структура управления;
  - б) ориентация управления на отдельную личность;
  - в) гибкая структура управления;
  - г) индивидуальный характер принятия решений.
3. Для американской модели характерно:
  - а) коллективная ответственность;
  - б) неформальная организация контроля;
  - в) индивидуальный контроль руководства;
  - г) неформальные отношения с подчиненными.
4. Что не характерно для японской модели:
  - а) продвижение по службе по старшинству и стажу работы;
  - б) оценка результатов по индивидуальному результату;
  - в) подготовка руководителей универсального типа;
  - г) оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу.
5. Что не характерно для американской модели:
  - а) деловая карьера обуславливается личными результатами;
  - б) подготовка узкоспециализированных руководителей;
  - в) оплата труда по индивидуальным достижениям;
  - г) наем на работу на короткий период;
  - д) замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост.

6. Первостепенное значение совершенствованию стиля и методов управления придают:

- а) японские компании;
- б) американские компании;
- в) европейские компании.

7. Японский стиль управления, основанный на принятии решений предполагает:

- а) участие среднего звена управления в выработке решений;
- б) отсутствие четких должностных инструкций;
- в) постоянное совершенствование искусства управления;
- г) все ответы верны.

8. Наиболее важными особенностями в управлении производством в фирмах США является (возможны несколько вариантов ответов):

- а) установление с поставщиками взаимоотношений, основанных на долгосрочных обязательствах;
- б) в деятельности менеджера наиболее ценным считается умение предвидеть изменения и своевременно принять меры;
- в) создание на предприятиях рабочих бригад-групп.

9. Менталитет – это

- а) совокупность убеждений, традиций, верований;
- б) интегрирующая характеристика людей, позволяющая описать своеобразие видения окружающего мира;
- в) мораль организации, бизнеса, страны.

10. В российской модели результат является следствием

- а) зависимости от полноты подготовки инфраструктурных предпосылок, обусловленных как усилиями людей, так и складывающимися обстоятельствами;
- б) исполнительных действий работников;
- в) сложившейся ситуации.

## **Раздел 2. Теория организации**

### **Тема 3. Современная организация**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Понятие и сущность организации.
2. SWOT-анализ.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое организация?
2. Что такое неформальная организация?
3. Перечислите общие характеристики организации?
4. Назовите формы разделения труда.
5. Какие организационно-правовые формы хозяйственных организаций существуют в Российской Федерации?
6. Что в себя включает внешняя среда организации?
7. Перечислите характеристики внешней среды.
8. Из каких элементов состоит внутренняя среда организации?
9. Что такое SWOT-анализ? Перечислите этапы SWOT-анализа.

10. Что такое интеграция? Перечислите основные организационные формы интеграции.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1. Форд и Слоун**

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг. XX века, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

У Форда были основания насмехаться над новомодными идеями Слоуна. Форд сделал свою модель «Т» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он добился такого снижения себестоимости, что мог продавать автомобиль всего за 290 долл., и платить своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. В неделю. В 1921 г. Ford Motor контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за провололочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов, ради спасения огромных капиталовложений в акции General Motors, приняла на себя ведение её дел, пока крах ещё не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остаётся до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Форд был несгибаемо жёстким, своевольным, интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперёд, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности и дана свобода делать всё, что необходимо для их выполнения. Слоун также разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям быть в курсе того, что происходит в их гигантской корпорации.

В то время как Ford Motor сохранила верность чёрной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая

потребителям широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля Ford Motor на рынке резко сократилась. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило General Motors захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив Форду менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте конкурента, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена.

#### *Вопросы для работы с кейсом*

- 1 Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
- 2 Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и General Motors? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?
- 3 Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
- 4 Какова важнейшая причина поражения Форда?

#### **Тестовое задание**

1. Характеристикой внешней среды не является
  - а) сложность;
  - б) неопределенность;
  - в) подвижность;
  - г) комплексность
2. Внутренняя среда организации включает следующие переменные:
  - а) структура, ресурсы, технология, задачи, люди;
  - б) цели, структура, задачи, технология, люди;
  - в) цели, уровни управления, разделение труда, задачи, люди.
3. Сфера контроля - это
  - а) количество работников в организации
  - б) число непосредственных подчиненных одного руководителя
  - в) объем работы руководителя
4. В классификации технологий по Джеймсу Томсону представлено:
  - а) интенсивное производство;
  - б) массовое или крупномасштабное производство;
  - в) непрерывное производство;
  - г) ни один вариант не верен.
5. Восприятие – это...
  - а) представление человека о возможных результатах деятельности;
  - б) потенциал, заложенный в человеке по отношению к какой-либо работе;
  - в) отражение действительности в сознании человека.
6. Среда прямого воздействия включает такие факторы, как...
  - а) государственные органы;
  - б) технология;
  - в) люди;
  - г) НТП;



- д) все варианты верны;
- е) ни один вариант не верен.

7. Комплекс знаний, научных положений, которые дают достаточно ясное, представление о том, что такое менеджмент - это

- а) научный потенциал менеджмента;
- б) практический потенциал менеджмента;
- в) закономерности менеджмента.

8. Стил ь руководства – это

- а) привычная для руководителя манера поведения по отношению к подчиненным;
- б) способ осуществления обмена информацией;
- в) все выше перечисленное;
- г) нет правильного ответа.

9. Закрепление работы, за специалистами - это

- а) вертикальное разделение труда;
- б) горизонтальное разделение труда.
- в) специализированное разделение труда.

#### **Тема 4. Планирование как функция менеджмента**

##### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Функции в системе менеджмента
2. Прогнозирование в современных системах менеджмента
3. Планирование как функция менеджмента
4. Стратегическое планирование и управление
5. Бизнес-планирование

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как гибкость и изменчивость социально-экономической системы соотносятся с горизонтом и критериями истинности прогнозирования? Обоснуйте свой ответ примерами.
2. Каковы особенности специфических методов прогнозирования?
3. В каких случаях применяется решение о включении в прогноз переменных стояния или переменных интенсивности?
4. Кратко опишите технику метода Дельфи.
5. Дайте определение планированию как функции управления.
6. Назовите принципы, лежащие в основе построения системы планирования в организации.
7. Назовите известные вам классификации планов организаций.
8. Назовите основные типы базовых стратегий и охарактеризуйте их.
9. Каковы цели и задачи бизнес-плана?
10. Охарактеризуйте структуру бизнес-плана и состав его основных разделов.

##### **Практико-ориентированные задания**

###### **Задание 1.**

Руководитель отдела маркетинга сети автомобильных заправочных станций (АЗС) получил задание от финансового директора провести анализ объема продаж за 1 год по заправочным станциям, находящимся в центральном районе города, имеющим отклонения в 5% показателей прогноза от факта. Используя актуальные данные по сети

АЗС (по выбору), подготовьте их для прогноза. Из информации сформируйте ряд данных по объему продаж бензина на АЗС из позиций:

- а) количество машин;
- б) средний чек;
- в) объем продаж.

Выполните расчет показателей АЗС для прогноза объема продаж бензина по формуле

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

Объясните экономический смысл полученных расчетов для принятия решений на следующий год финансовым директором сети АЗС. Как можно повысить точность прогноза? Какие факторы на это влияют в сети АЗС? Объясните, какие данные требуются для расчета прогноза продаж в сети АЗС по методу, скользящей средней.

## **Задание 2.**

Джеффри Лайкер, профессор Мичиганского университета, автор всемирно известных книг о развитии менеджмента на автомобильном гиганте «Тойота» в книге «The Toyota Way : 14 принципов менеджмента от величайшего в мире производителя», раскрывая один из принципов управления в корпорации, указывает следующее:

«13. Принимай решения медленно, достигнув соглашения, тщательно рассмотрев все варианты, затем действуй быстро.

- Не принимай однозначного решения о способе действий, пока не взвесишь все альтернативы. Когда ты решил, куда идти, следуй избранным путем без промедления, но соблюдай осторожность.

- Немаваси — это процесс совместного обсуждения проблем и потенциальных решений, в котором участвуют все. Его задача — собрать все идеи и выработать единое мнение, куда двигаться дальше. Хотя такой процесс и занимает довольно много времени, он помогает осуществить более масштабный поиск решений и подготовить условия для оперативной реализации принятого решения»

### *Задания*

1. При подготовке к занятию подумайте, сопоставим ли 13-й принцип менеджмента корпорации «Тойота» с такими понятиями, как «предчувствие», «интуиция», «анализ», «предсказание», «предвидение», «прогноз». Обоснуйте свой ответ с помощью базовых понятий по теме и самостоятельного обращения к экономическим словарям и энциклопедиям, а также с помощью примеров развития ведущих компаний мира.

2. Дайте собственное определение прогнозированию.

3. Почему без прогнозирования при ожидаемом ходе развития событий невозможно принятие эффективного управленческого решения?

## **Тема 5. Организационные формы и структуры в управлении**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Основные принципы организации
2. Принципы осуществления функции организации
3. Делегирование полномочий как составная функция организации
4. Законы организации
5. Организационные формы и структуры управления

### **Вопросы для обсуждения**

1. Почему делегирование имеет фундаментальное значение для управления?
2. Какие факторы определяют, являются ли полномочия линейными или аппаратными?

3. Каковы основополагающие законы, регламентирующие функционирование социальных организаций?
4. В чем суть закона информированности и упорядоченности?
5. Как специфические законы помогают повысить эффективность управленческого труда?

### **Практико-ориентированные занятия**

#### **Задание 1.**

Возьмите интервью у кого-то из работающих родственников или знакомых. Попросите их ответить на несколько вопросов относительно их работы. На основе полученных ответов определите, к какому типу относится организационная структура предприятия.

- 1) На работе вы постоянно делаете одно и то же или задачи и обязанности часто меняются?
- 2) Ваши должностные обязанности четко зафиксированы в должностной инструкции?
- 3) Ваша работа отличается разнообразием, и вы часто отступаете от установленных правил?
- 4) Решения, связанные с вашей работой, принимает руководство?
- 5) Сотрудники вашего уровня, как правило, сами планируют свою работу?
- 6) Руководитель часто дает поручения, которые не входят в ваши должностные обязанности и не зафиксированы в должностной инструкции?
- 7) Коллеги и начальство часто помогают вам в работе?
- 8) Справедливо ли для вас утверждение: внутри отдела мы часто заменяем друг друга, поэтому я хорошо знаю работу коллег?
- 9) Ваш непосредственный начальник может влиять на размер вашей заработной платы или премии за месяц?
- 10) Как часто и по каким вопросам вы взаимодействуете с сотрудниками других подразделений компании?

#### **Задание 2.**

Приведите пример организационной структуры предприятия малого или среднего бизнеса (магазин, ресторан, парикмахерская, крупная торговая компания, хлебозавод).

- 1) Покажите на данном примере, как реализуется горизонтальное и вертикальное разделение труда.
- 2) Прокомментируйте, какие преимущества дает специализация подразделений в такой компании и какие проблемы с ней связаны.
- 3) Постройте схему организационной структуры данного предприятия.
- 4) Используя типологию организационных структур Г. Минцберга, про- анализируйте структуру данного предприятия. К какому типу она относится?

#### **Задание 3.**

Подготовьте предложения по созданию организации и проектированию ее организационной структуры.

- 1) Выберите знакомую вам или интересующую вас сферу деятельности организации, укажите:
  - отрасль;
  - выпускаемый продукт/услугу;
  - территориальное размещение;
  - размер компании;
  - используемые технологии.

- 2) Сформулируйте миссию и стратегические цели компании.
- 3) Определите тактические цели компании.
- 4) Опишите основных контрагентов компании (поставщики сырья, материалов, банки и страховые компании, дистрибьюторы).
- 5) Охарактеризуйте основных потребителей продукции/услуг, характеристики рынка, систему продвижения продукции.
- 6) Укажите численность, состав и требуемые компетенции работников.
- 7) Проанализируйте основные факторы внешней среды (экономическое, политическое, социальное окружение).
- 8) Обоснуйте схему организационной структуры, в наибольшей степени соответствующей целям и специфике работы организации.
- 9) Обоснуйте, какие факторы в наибольшей степени повлияли на тип организационной структуры предприятия.

#### **Задание 4.**

Альфред Чандлер утверждал, что стратегия определяет структуру. Исходя из того, что вы знаете о структурах, приведите несколько примеров, подтверждающих или опровергающих эту точку зрения.

#### **Задание 5. «Подстава» от босса**

Большой босс присутствовал на совещании топ-менеджмента компании. Рассматривался отчёт по работе крупного подразделения, при этом был приглашён начальник этого подразделения и его замы. Докладывал заместитель по производству. Он как раз дошёл до показателей использования основных фондов одного из заводов компании, который курировало это подразделение.

Этот заместитель при подготовке совещания неоднократно пытался получить данные с завода, однако в полном объёме так и не получил их. Об этом он заблаговременно оповестил своего начальника. Но и тот не помог ему. Тогда докладчик заранее подстраховался, рассчитал эти показатели косвенным путём, и передал их своему шефу. В доклад он эти расчёты не включил.

На вопрос большого босса, почему в отчёте нет этих показателей, заместитель пояснил, что от завода не получена требуемая информация. Он умолчал о том, что подключил своего непосредственного начальника, который так ничего и не сделал. Он посчитал, что таким образом подставит своего руководителя, и надеялся, что последний сам скажет по ситуации своё слово.

Но начальник благоразумно промолчал, а докладчик получил неслабый нагоняй от босса и других топ-менеджеров, приняв весь гнев на себя. Произошёл классический случай в иерархии «Большой босс – непосредственный начальник – подчинённый», когда непосредственный начальник подставляет под удар своего подчинённого.

##### *Вопросы для работы с кейсом*

- 1 Какой принцип делегирования полномочий был нарушен?
- 2 Полномочия какого вида (линейные, штабные, функциональные) передаются заместителю от своего непосредственного руководителя?
- 3 Следовало ли докладчику поступить другим образом? Или он правильно себя повёл в создавшейся ситуации?
- 4 Какие выводы должен сделать на будущее заместитель по производству?

#### **Тема 6. Мотивация деятельности**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Основные категории мотивации
2. Современные подходы к мотивации персонала организации

### 3. Теории и методы управления мотивацией

#### Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается разница между понятиями: «мотивация», «стимулирование», «внешняя мотивация», «внутренняя мотивация»? Согласно одному из подходов, мотивация — это внутреннее свойство человека, составная часть характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации
2. Как «внутреннее свойство человека» может быть функцией менеджмента?
3. На основе анализа теорий мотивации можно сделать вывод о том, что современные теории мотивации, как правило, представляют собой комплексные модели, включающие элементы разных теорий, тем самым сглаживая различия между ними. Теоретические достижения в области исследования мотивации обеспечивают понимание поведения и выполнения работы, а будущими направлениями исследований становятся приложения для конкретных отраслей, предприятий, рабочих мест
4. Согласны ли вы с этой точкой зрения? Можно ли применить какую-либо теорию мотивации в современных условиях? Какие особенности отдельных отраслей, предприятий, рабочих мест могут предопределить изменения в положениях и рекомендации теорий мотивации?
5. Согласны ли вы с утверждением о том, что для России вряд ли характерна какая-либо национальная модель мотивации? Если да, то почему? Каких элементов не хватает для признания существования российской модели мотивации? Если нет, то каковы ключевые элементы российской модели мотивации?
6. В каких случаях при исследовании внутренней мотивации персонала целесообразно привлечение сторонних, внешних организаций? Каковы преимущества и недостатки привлечения сторонних организаций к исследованию внутренней мотивации персонала?
7. По вашему опыту, какие методы управления мотивацией персонала являются наиболее эффективными? Почему? Какие методы управления мотивацией необходимо использовать всегда, независимо от вида компании?

#### Практико-ориентированные задания

##### Задание 1.

Работник компании постоянно опаздывает. Иногда эти опоздания превышают несколько часов. Это оказывает значительное негативное влияние на эффективность работы компании, потому что работник занимает важную с точки зрения организации работы должность программиста и системного администратора. Он является единственным работником соответствующего подразделения компании, разработчиком внутрикорпоративной информационной системы и ряда других программных продуктов компании. Предложите комплекс мер по управлению мотивацией данного работника с целью стимулирования к своевременному приходу на работу. Обсудите в группе преимущества, недостатки предложенных методов и возможные последствия для компании.

##### Задание 2.

Руководитель отдела кадров оценивает политику в области мотивации компании как неэффективную, однако совет директоров не разрешает разработку системы мотивации, поскольку в силу неблагоприятной внешней среды принята стратегия сокращения расходов. Можно ли сформировать систему мотивации, не увеличивая материальные затраты компании? Предложите варианты такой системы мотивации и выделите ее ключевые элементы.

##### Задание 3.

На малом предприятии работают 10 сотрудников. Молодой и эффективный работник за 6 лет сумел значительно повысить показатели эффективности предприятия и продвинуться до должности заместителя генерального директора. Дальнейший карьерный рост представляется невозможным. Работник резко теряет мотивацию и планирует уволиться из компании. Предложите методы мотивации и конкретные меры, которые позволят удержать сотрудника.

#### **Задание 4.**

Работник, долгое время работавший в отделе кадров крупной коммерческой организации, был принят на должность руководителя отдела кадров государственной организации. Ему была поставлена задача разработки системы мотивации. Какие существуют ограничения и возможности в области управления мотивацией работников государственных организаций, в отличие от коммерческих? Предложите основные элементы системы мотивации работников государственных организаций.

#### **Задание 5.**

Предложите собственную систему рекомендаций для менеджеров по управлению мотивацией работников научно-исследовательских организаций.

#### **Задание 6. Ложка дёгтя**

В некоей компании во всех отделах под предлогом финансового кризиса запрещён набор новых сотрудников. Если кто-то увольняется – на эту единицу тут же сокращается штатное расписание.

В финансовой службе, помимо других служащих, есть два сотрудника, один из которых обрабатывает входящую финансовую документацию, другой – исходящую. Объём работы у обоих примерно одинаковый. Первый трудится на совесть, все успевает, и даже кажется, что у него мало работы, хотя, судя по объективной оценке количества обрабатываемых документов, это не так. Второй – не справляется со своими служебными обязанностями, просто потому, что не хочет перенапрягаться. Он пришёл в компанию позже первого, незадолго до кризиса, и ему удалось получить более высокую зарплату, чем у большинства коллег (в компании нет тарифной сетки и чёткого соответствия между размером вознаграждения и должностью или нормой выработки). При этом, несмотря на запрет обсуждения размеров вознаграждения со стороны руководства, все в финансовой службе знают об уровне доходов друг друга.

Сотрудники компании, недовольные задержкой в обработке документов, жалуются на финансовую службу генеральному директору. Некоторое время назад о проблемах с документацией начали говорить и клиенты. Система стимулирования подразделения устроена так, что при наличии объективно справедливых жалоб на работу кого-либо из сотрудников вся служба лишается части вознаграждения.

Финансовый директор попытался поручить первому сотруднику ту долю работы, которую не успевает выполнить второй, аргументируя это прямой материальной заинтересованностью в качестве труда всего подразделения. Однако трудолюбивый сотрудник отказывается работать за двоих, хотя при его квалификации он мог бы справиться с потоком документов. По его расчётам, не получив части вознаграждения из-за недоработки коллеги, он потеряет меньше, чем если бесплатно будет доделывать за него работу. Кроме того, усердного работника демотивирует мысль о том, что его нерадивый сослуживец больше получает. Постепенно этот фактор начинает отрицательно влиять и на мотивацию других сотрудников службы.

#### *Вопросы для работы с кейсом*

1 Какие потребности, в соответствии с пирамидой Маслоу, стоят на первом месте для каждого из двух описываемых сотрудников?

2 Что вы можете сказать о микроклимате в данной службе?

3 Какая мотивационная теория наиболее ярко иллюстрирует поведение сотрудника с более низкой зарплатой?

4 Как обеспечить эффективную работу подразделения? Напомним, взять нового работника вместо недобросовестного не позволяет прямой запрет руководства на найм сотрудников.

### **Задание 7. Мотивирование работников мясокомбината**

Когда три года назад Пётр Романов стал директором и основным совладельцем предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие регионы, а объём продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за её качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточно внимания уровню выполнения своей работы. Они делали ошибки: путали упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали только то, что им было сказано, а вечером шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов решил ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала он доверил работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своём участке специальной вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование магазинов, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества и за улучшения в производственном процессе. Всё это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделённое участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделённой прибыли основывалось на результатах оценки выполнения работы каждым участником. Сама система оценки была разработана и проводилась группой работников мясокомбината. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине и соблюдению

техники безопасности.

Кроме того, бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку самих работников. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

#### *Вопросы для работы с кейсом*

1 Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2 Концентрировал ли Романов внимание на гигиенических или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

3 Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения. Почему она эффективна?

4 Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

### Тестовое задание

1.Какая функция предполагает побуждение себя и других к деятельности для достижения целей?

- а) распорядительство;
- б) организация;
- в) мотивация.

2. Рычаг воздействия, который вызывает активизацию определенных мотивов – это:

- а) стимул;
- б) стимулирование;
- в) потребность.

3. Готовность человека довести порученное задание до конца – это:

- а) старания;
- б) направленность;
- в) настойчивость;
- г) нет правильного ответа.

4. Теория ожиданий базируется на том, что:

- а) наличие активной потребности является единственным необходимым условие мотивации человека на достижение определенной цели;
- б) человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению желаемого;
- в) а и б.

5. Кто считал, что на удовлетворённость и неудовлетворённость работника влияют разные группы факторов?

- а) А.Маслоу;
- б) Мак Клеlland;
- в) Герцберг.

6. Какие теории были направлены на идентификацию потребностей?

- а) содержательные;
- б) процессуальные.

7. Модель Портера-Лоулера относится к группе:

- а) содержательных теорий;
- б) процессуальных теорий.

8. Вознаграждение- это:

- а) всё, что человек считает ценным для себя;
- б) то, что даёт человеку организация (заработная плата, премия и т.д.);
- в) то, что даёт сама работа (общение с коллегами, удовольствие от успешно выполненной работы).



9. Что не относится к методам мотивации?

- а) принуждение;
- б) вознаграждение;
- в) воспитание;
- г) приспособление.

10. Согласно теории усиления Скинера:

- а) поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом;
- б) поведение людей обусловлено только ролью, которую он исполняет в данный момент времени и в данной ситуации;
- в) а и б.

## **Тема 7. Контроль как функция менеджмента**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Сущность и принципы контроля
2. Виды контроля
3. Характеристика эффективного контроля
4. Современные тенденции развития контроля

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что такое контроль?
2. Какие факторы влияют на необходимость контроля?
3. Как различаются виды контроля по времени осуществления?
4. Сколько и какие виды контроля по степени охвата?
5. Сколько и какие виды контроля по срокам проведения?
6. Какие есть виды контроля по форме осуществления?
7. Каковы требования к контрольной информации?
8. Сколько основных этапов контроля и какие они?
9. Каковы основные характеристики эффективного контроля?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Приборостроительное предприятие стало испытывать сложности при сбыте своей продукции, так как потребители предпочитали продукцию конкурентов, основанную на принципиально новой технологии производства данных приборов. Специалистов, владеющих новой технологией производства приборов, на предприятии нет. Но в последнее время был набран высококвалифицированный штат программистов. Руководство предприятия приняло решение перейти на разработку программных продуктов и выйти на рынок IT-технологий.

Вопросы

- 1) Какую из базовых стратегий общефирменного развития использует организация?
- 2) Каковы достоинства и недостатки избранной стратегии?
- 3) Какую альтернативную стратегию могло использовать предприятие в данной ситуации?

#### **Задание 2.**

Промышленное предприятие успешно работает более 10 лет. Показатели деятельности предприятия устраивают собственников и руководителей. Высшим менеджментом принято решение скорректировать планы деятельности на перспективу с учетом прогнозируемой инфляции.

Вопросы

- 1) Какую стратегию из базовых корпоративных стратегий выбрало руководство предприятия?
- 2) Каковы достоинства и недостатки избранной стратегии?
- 3) При каких условиях можно применять данную стратегию?

### **Задание 3.**

Машиностроительное предприятие осуществляет сборку готовых изделий из комплектующих от поставщиков. Поставляемые детали, узлы и агрегаты проходят проверку на соответствие всем требованиям качества "непосредственно на самом предприятии. В последнее время поставщики стали нарушать график поставок, что вызывало сложности в обеспечении ритмичности производства сборочных цехов.

Вопросы

- 1) Какой вид контроля применяется на предприятии?
- 2) Какие меры регулирующего воздействия следует принять руководителю предприятия?

### **Задание 4.**

В научно-исследовательском институте работает штат высококвалифицированных специалистов, которые имеют научные степени, публикации в отечественных и зарубежных журналах, патенты на изобретения. Коллектив выиграл грант на разработку научной темы. Данный научный коллектив хорошо зарекомендовал себя при выполнении аналогичных работ и проектов. Научный руководитель составил план, распределил исполнителей по разделам в соответствии с их научными интересами. Исполнителям были определены сроки сдачи своих разделов отчета, они могли выполнять работу дома с использованием необходимых компьютерных программ и баз данных или в научной библиотеке. Присутствие непосредственно на рабочем месте не требовалось.

Вопросы

- 1) Какой метод контроля применяется в данной организации?
- 2) При каких условиях возможно применение данного метода контроля?
- 3) Как вы думаете, следует ли в данной организации менять методы контроля?

### **Задание 5.**

Обрабатывающий цех производственного предприятия не выполнил план по производству продукции за месяц. При проверке выяснилось, что в цехе имели место случаи прогулов трех рабочих. В этом месяце случилась поломка станка, которую удалось ликвидировать только через сутки. Кроме того, в этом же месяце в цех на обработку поступили бракованные детали от цехов-смежников, которые пришлось вернуть для исправления брака. Собственного запаса незавершенного производства не хватило, и пришлось временно приостановить обработку деталей. Такие и подобные ситуации случались на предприятии и раньше.

Вопросы

- 1) Какие методы контроля следует применять на данном предприятии?
- 2) Какие меры регулирующего воздействия требуются для ликвидации подобных ситуаций?

## **Тема 8. Коммуникации в менеджменте**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Коммуникация как процесс.
2. Коммуникационные сети.
3. Коммуникационный стиль.
4. Коммуникационные барьеры.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое «коммуникация»?
2. Назовите основные элементы процесса коммуникации.
3. Из каких взаимосвязанных этапов состоит процесс коммуникации?
4. Что характеризует обратная связь?
5. Что такое коммуникационная сеть?
6. Что такое коммуникационный стиль?
7. Какие возникают барьеры на пути межличностных коммуникаций?
8. Что собой представляет невербальная коммуникация?
9. Перечислите пути совершенствования организационных коммуникаций.

## **Практико-ориентированные задания**

### **Задание 1. Бутики Христовара**

Жанна Христовара только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Её отец, Богдан Христовар, являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христовара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию ещё в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности её отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христовара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один – торговое, а другой – политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2–3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат, ряд его указаний точно не выполнялся магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, Мак-Клелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем, я знаю о мотивации людей то, что главное – деньги, хороший

начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то ещё, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твоё обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

#### *Вопросы для работы с кейсом*

1 Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?

2 Какие формы коммуникации с подчинёнными преимущественно использовал Христодар-отец?

3 Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?

4 Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?

5 Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчинёнными?

6 Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчинёнными?

7 Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?

8 Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?

9 Как бы вы на месте Жанны ответили её отцу на его монолог?

#### **Тестовое задание**

1. Что не входит в элементы процесса коммуникаций?

- а) отправитель;
- б) сообщение;
- в) получатель;
- г) канал коммуникаций;
- д) всё входит.

2. Понятие коммуникация предполагает:

- а) обмен информацией между двумя и более людьми;
- б) обмен информацией между уровнями управления и подразделениями;
- в) обмен информацией между организацией и внешней средой.

3. Этапом процесса коммуникации не является:

- а) зарождение идеи;
- б) кодирование сообщения;
- в) обратная связь;
- г) декодирование.

4. Упорядоченные определённым образом взаимоотношения участников коммуникационного процесса, осуществляемые с помощью информационных потоков - это

- а) коммуникационный стиль;
- б) коммуникационная сеть;
- в) коммуникационный процесс.

5. Препяды на пути коммуникаций – это:

- а) восприятие;
- б) семантические барьеры;
- в) причины искажения информации.

6. Коммуникационная сеть, характерная для централизованного типа власти:

- а) «всеканальная»;
- б) «цепочка»;
- в) «колесо».

7. Коммуникационный стиль, характеризующийся концентрация внимания на себе, чтобы вызвать реакцию других на своё поведение:

- а) «открытие себя»;
- б) «реализация себя»;
- в) «замыкание в себе»;
- г) «защита себя»;
- д) «торговаться за себя».

8. Какой этап процесса коммуникации предполагает превращение символов отправителя в мысли получателя?

- а) зарождение идеи;
- б) кодирование и выбор канала;
- в) передача сообщения;
- г) декодирование.

9. Что не относится к организационным преградам:

- а) искажение сообщения;
- б) конфликтность;
- в) информационные перегрузки.

10. Сообщение представляет собой

- а) информацию о намерениях организации
- б) информацию, закодированную с помощью символов
- в) информацию о выпуске новой продукции

## **Тема 9. Принятие управленческого решения**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Понятие управленческого решения как важнейшего типа управленческой и организационной деятельности.
2. Классификация решений. Процесс разработки, принятия и реализации решения.
3. Содержание современных методов подготовки управленческих решений.
4. Содержание методов принятия управленческих решений.
5. Система методов, используемых в процессе реализации управленческих решений.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем заключается сущность управленческого решения?
2. По каким признакам классифицируют решения?
3. Перечислите этапы разработки управленческих решений.
4. Охарактеризуйте современные методы подготовки управленческих решений.
5. Перечислите методы принятия управленческих решений. Охарактеризуйте один из них.
6. Какие методы используют в процессе реализации управленческих решений? Охарактеризуйте один из них.

### **Практико-ориентированные задания**

### **Задание 1. Принцип Парето**

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые её части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают соответствие «80:20». В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые лёгкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

#### *Вопросы для работы с кейсом*

- 1 Какую практическую пользу можно извлечь из знания принципа Парето?
- 2 Во всех ли случаях действует этот принцип?
- 3 Какие ещё выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.
- 4 Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного опыта.

### **Задание 2. Нестандартное решение**

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены.

Второй предложенный вариант решения предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены.

По каждому варианту были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта. В первом случае сценарий предполагал некоторое увеличение продаж, которое не могло существенно отразиться на рентабельности производства фирмы.

При разработке второго сценария основная ставка была сделана на так называемое нерациональное поведение потребителя. Согласно исследованиям, почти в 80 % случаев при покупке компьютеров потребители руководствуются нерациональными мотивами.

Руководством фирмы был принят сопряжённый с риском второй вариант решения проблемы. Оставшиеся на складе компьютеры были достаточно быстро проданы.

#### *Вопросы для работы с кейсом*

- 1 Какой метод принятия решений использовался в данном случае?
- 2 Решение какого типа было принято руководством организации (интуитивное, основанное на суждениях, рациональное)?
- 3 Действительно ли фирма шла на риск, выбирая второй вариант решения проблемы?
- 4 Как вы думаете, всегда ли, когда необходимо сбыть залежалую продукцию, надо действовать именно таким образом?

## Тестовое задание

1. Укажите факторы, влияющие на принятие решений:
  - а) среда принятия решений;
  - б) преграды на пути коммуникаций;
  - в) все ответы верны.
2. Принятие решений – это:
  - а) социально-психологический акт, осуществляемый руководителем;
  - б) заключение, вывод из чего-нибудь;
  - в) выбор одной из альтернатив.
3. Схематичное представление последовательности принятия решений это:
  - а) дерево решений;
  - б) платежная матрица;
  - в) моделирование.
4. Какие бывают виды принятия решений?
  - а) организационные;
  - б) личные;
  - в) общественные.
5. С точки зрения психологического процесса решения могут быть:
  - а) интуитивные;
  - б) рациональное решение;
  - в) решение, основанное на решении;
  - г) все варианты верны.
6. Интуитивное решение - это
  - а) выбор на основе ощущения того, что он правильный;
  - б) выбор на основе знаний или опыта;
  - в) выбор на основе объективного решения.
7. Коллективный подход к принятию решений включает такие разновидности как:
  - а) совещательный;
  - б) демократический;
  - в) индивидуальный.
8. Оперативные решения принимаются на:
  - а) среднем или нижнем уровне и направлены на осуществление стратегических решений или текущих проблем;
  - б) высшем уровне управления и направлены на улучшение конкурентной позиции фирмы.
9. Что определяется как совокупность методов, использующих накопленный в прошлом опыт и текущие допущения насчёт будущего с целью его определения?
  - а) дерево решений;
  - б) прогнозирование;
  - в) планирование.

10. Ситуация в которой нельзя точно предсказать результат, но можно определить его вероятность называется

- а) ситуация определенности;
- б) ситуация риска;
- в) ситуация неопределенности;
- г) нет правильного ответа.

## **Тема 10. Эффективность управления**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Сущность эффективности управления.
2. Показатели и критерии эффективности управления.
3. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем заключается сущность эффективности управления?
2. В чем заключается проблема эффективности управления?
3. «Эффект» и «эффективность» тождественны ли эти понятия?
4. Какие показатели и критерии эффективности управления вам известны?
5. Что предполагает эффективность управления командой?
6. Что можно сделать для повышения эффективности?

### **Тестовое задание**

1. Соотношение результата с целями или результата с затратами на его получение
  - а) эффект;
  - б) эффективность;
  - в) результативность;
  - г) производительность.
2. К закрытым моделям организации относятся:
  - а) модель рациональной бюрократии;
  - б) модель системы поддержания человеческих отношений внутри организации;
  - в) модель, основанная на теории систем;
  - г) модель, учитывающая интересы стейкхолдеров.
3. Стратегическое управление становится задачей менеджеров в рамках
  - а) первой модели;
  - б) второй модели;
  - г) третьей модели;
  - д) четвертой модели.
4. Система сбалансированных показателей, предложенная Робертом Капланом характерна для:
  - а) первой модели;
  - б) второй модели;
  - г) третьей модели;
  - д) четвертой модели.
5. Увеличить поддержку предприятия со стороны местных органов власти является целью:
  - а) первой модели;
  - б) второй модели;



- г) третьей модели;
- д) четвертой модели.

6. Улучшить контакты с поставщиками для обеспечения регулярности поставок – цель:

- а) первой модели;
- б) второй модели;
- г) третьей модели;
- д) четвертой модели.

7. Эффективная организация и управление персоналом - основная задача менеджмента в рамках

- а) первой модели;
- б) второй модели;
- г) третьей модели;
- д) четвертой модели.

8. Нововведение – это

- а) внедрение новшеств;
- б) новация, предлагаемая научно-исследовательскими организациями;
- в) новый способ выполнения работы, новая технология и т. д.

9. Причиной инновационной деятельности организации является:

- а) НТП;
- б) конкуренция;
- в) потребительский спрос;
- г) решение руководства.

### **Раздел 3. Организационное поведение**

#### **Тема 11. Индивидуальные различия людей в работе: личность и способности**

##### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Характеристика и типы личности.
2. Возраст личности как управленческий фактор.

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Опишите основные типы личности.
2. Личность руководителя.
3. Перечислите основные личностные характеристики.
4. Что влияет на поведение личности в организации?
5. Какую роль играет возраст личности в организации, в управлении?

##### **Практико-ориентированные задания**

##### **Задание 1. Качества идеального менеджера**

Фундаментальные изменения в обществе обусловили и изменения в управленческой деятельности – она значительно усложнилась в современных условиях. Деятельность менеджера определяется целым комплексом тенденций развития политических, социальных, экономических и психологических факторов.

Выполняя свои обязанности, менеджер выступает в определённой социальной роли, характер которой меняется с развитием общества.

В период, когда исполнители были в большинстве своём серой безликой массой, имели низкий уровень образования и универсальные навыки, все время находясь под страхом увольнения и, в то же время, в постоянной готовности к бунту из-за невыносимых условий труда и жизни, руководитель должен был быть безжалостным диктатором, который управляет персоналом с помощью принуждения.

С повышением культурного уровня работников, осознанием ими себя как личностей, роль диктатора перестала отвечать реальным потребностям практики управления. В этих условиях возникла новая роль – отца семьи, который не только отдаёт распоряжение, наказывает или награждает, но и создаёт благоприятный морально-психологический климат, решает межличностные конфликты, поддерживает своих подчинённых.

Современные технологические и социальные процессы чрезвычайно усложнились, а знания и квалификация исполнителей, их независимость настолько возросли, что диктаторские замашки и патернализм практически исключены, недопустимы, сейчас доминирует деловое сотрудничество и консультирование. Менеджер становится организатором самостоятельной работы подчинённых, объединённых в команды.

Достаточно интересна эволюция требований к руководителям. Так, Фредерик Тейлор важнейшими чертами считал ум, образование, специальные и технические знания, физическую ловкость или силу, такт, энергию, решительность, честность, благоразумие и крепкое здоровье.

Анри Файоль так определяет требования к руководителю: «Первое требование, которому должен удовлетворять руководитель крупного предприятия, – быть хорошим администратором, то есть быть способным предвидеть, организовывать, мотивировать и контролировать. Второе условие заключается в том, чтобы он был компетентным в специальных технических функциях, присущих данному предприятию.»

В Советском Союзе при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности.

Для сравнения квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании:

- понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных особенностей и стилей работы, владение средствами повышения эффективности управления;
- способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;
- ораторские способности и умение выражать мысли;
- владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчинённых;
- способность налаживать отношения фирмы с её клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать деятельность фирмы;
- способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию.

Институт диагностики менеджмента (Гамбург, Германия) предлагает такой перечень требований к менеджеру:

- умственные способности: способность давать оценки, творческое, комплексное, системное, аналитическое мышление;
- отношение к окружающим: контактность, коммуникабельность, сила убеждения, настойчивость, сотрудничество, способность работать в команде;
- личные качества: интересы, мотивация, стремление к успеху, гибкость, общительность, надёжность;

- отношение к труду: восприятие нагрузки, инициатива при принятии решений, способность к планированию, организованность.

В США (Институт Гэллапа) выделяют пять основных требований:

- знание дела;
- здравый смысл;
- уверенность в собственных силах;
- высокий общий уровень развития;
- способность доводить начатое до конца.

На сегодняшний день специалистами иностранных оценочных центров разработаны от 30 до 100 требований к современным менеджерам. Но в мире нет человека, который бы обладал всеми качествами, сформулированными в этих списках. В то же время тысячи менеджеров работают успешно, обеспечивая высокую результативность организаций. Это объясняется, во-первых, способностью индивидов при определённых обстоятельствах компенсировать отсутствие или неразвитость одних черт другими и, во-вторых, постоянным самосовершенствованием.

#### *Вопросы для работы с кейсом*

1 Перечислите основные факторы, оказывающие влияние на требования к качествам менеджера?

2 Как вы считаете, каковы основные требования к качествам менеджера в России на сегодняшний день?

3 Может ли один менеджер совмещать в себе все необходимые на сегодняшний день качества руководителя?

4 Как вы считаете, хорошими руководителями рождаются или становятся? (Можно ли научиться быть руководителем или для этого необходимы врождённые качества?)

### **Тема 12. Эмоции и стресс в организации**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Что такое конфликт? Виды конфликтов
2. Источники возникновения конфликтов
3. Управление конфликтами в организации
4. Стрессы и управление ими

#### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем состоит сущность конфликта в организации?
2. В чем заключается особенности функциональных и дисфункциональных конфликтов?
3. Каковы источники возникновения конфликтов?
4. Какие вы можете назвать основные виды конфликтов и какие краткие характеристики можете им дать?
5. В чем состоит функция руководителя по отношению к стрессам его подчиненных?
6. Каковы основные методы управления конфликтами?

#### **Практико-ориентированные задания**

##### **Задание 1.**

Одна из лучших сотрудниц логистической компании — директор клиентского отдела Татьяна — на протяжении нескольких месяцев просит повысить ей заработную плату. Компания еще не «встала на ноги» после кризиса 2008 г. А в 2013 г. произошла кража трех грузовых автомобилей с дорогим стоящим грузом. Страховая компания не возместила ущерб, так как Татьяна не заключила необходимые договоры со страховыми агентами.

Один из владельцев бизнеса Алексей вникает в проблему и пытается поговорить со своим партнером Савелием о повышении заработной платы сотрудницы. Он получает категорический отказ понимать данную ситуацию, так как Савелий считает ее оклад высоким, объясняет, что точно такой же сотрудник в Москве, причем мужчина получает те же деньги и не жалуется.

Алексей принимает решение добавить 50 тыс. руб. к заработной плате сотрудницы Татьяны и не сообщает об этом партнеру Савелию; на протяжении 3 месяцев выплачивает из своего личного кошелька прибавку к ее заработной плате и вскоре узнает о ее намерении уходить в декретный отпуск.

Вопросы

1. Каковы возможные источники конфликта?
2. Между кем в данной ситуации возможны конфликтные столкновения?
3. Как вы считаете, правильно ли поступил Алексей?
4. Как вы оцениваете поведение сотрудницы Татьяны?
5. Как дальше действовать Алексею?

### **Задание 2.**

Российский бизнесмен приобрел небольшую гостиницу в Австрии на горнолыжном курорте, взял на работу молодую супружескую пару из Голландии. Через несколько месяцев пара объявила, что им хотелось бы не только убирать и готовить еду, но и управлять. Бизнесмен решает расширить бизнес и купить еще один объект, сделав своих работников менеджерами. Сам бизнесмен не имеет возможности находиться на месте и приезжает с периодичностью раз в два месяца. Через полгода раздался звонок из Австрии. Работники сообщили, что из-за постоянных переработок и рутины у сотрудницы случился нервный срыв и выявлены серьезные проблемы со здоровьем. Бизнесмен не понимал, что могло вызвать такую усталость. В высокий сезон сотрудники работали много, однако в низкий сезон у работников всегда есть возможность дополнительного отдыха. За год они уже четыре раза были в отпуске. Все время была доступна помощь в виде дополнительных сотрудников, которые привлекались на время высокого сезона.

Со временем бизнесмен понял, что хоть работники и устали, но основными факторами являются усложнившиеся взаимоотношения супругов и лень, берущая верх в отсутствие постоянного контроля.

Вопросы

1. Каковы возможные причины такого поведения сотрудников?
2. Как поступить бизнесмену?

### **Задание 3.**

Супруга преуспевающего бизнесмена уговаривает взять на работу в его компанию свою 36-летнюю подругу на должность секретаря. Подруга ушла с должности директора ресторана, где получала небольшую заработную плату, выполняя при этом большой объем работы. На вопрос, почему она "бросила работу, не найдя себе новое место, она ответила, что хочет поменять сферу деятельности, но не владеет никакими другими знаниями. Должность секретаря в крупной компании ей бы отлично подошла, ведь у нее появится возможность с азов познакомиться с новой сферой деятельности. Бизнесмен поддался уговорам жены и сильно пожалел об этом. Девушка работала без особого желания и все время находилась в плохом настроении. Уволить ее он не решался, так как знал тяжелое финансовое положение ее семьи. Также дружеская связь секретаря с его женой не позволяла бизнесмену принять объективное решение.

Вопросы

1. Можете ли вы предположить причины поведения подруги жены бизнесмена?
2. Как поступить бизнесмену в сложившейся ситуации?
3. Какие основные выводы вы можете сделать, исходя из данного кейса?

## **Тема 13. Лидерство и руководство**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Лидерство как управленческий феномен
2. Виды интеллекта в лидерстве
3. Факторы неудач в лидерстве

### **Вопросы для обсуждения**

1. Как вы понимаете лидерство?
2. Какие качества личности определяют лидерство в интеллектуальных организациях?
3. Что означает интеллект в лидерстве? Какие разновидности интеллекта он сочетает?
4. С точки зрения общего подхода к управлению организацией чем обычный менеджер отличается от менеджера-лидера?
5. Какими путями создают новые ценности обычный менеджер и менеджер-лидер?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Вы являетесь руководителем сервисного отдела крупного автодилера. К вам обратился мастер одной из смен с жалобой на недисциплинированность сотрудников и халатное отношение к работе. По его мнению, это происходит из-за влияния одного из механиков, который пользуется авторитетом у других сотрудников смены. Что вы посоветуете подчиненному?

#### **Задание 2.**

Вы являетесь руководителем отдела мелкооптовой торговли крупной кондитерской фабрики. Недавно вы выяснили, что один из ваших подчиненных совершил ошибку при отгрузке товара клиенту и не сообщил вам об этом. В его должностной инструкции указано, что обо всех подобных происшествиях он должен незамедлительно информировать вышестоящее руководство. Как вы поступите и какие меры предложите, чтобы подобная ситуация не повторилась в будущем?

#### **Задание 3.**

Недавно в отделе, которым вы руководите, появился молодой амбициозный сотрудник, который обладает хорошим характером и легко находит общий язык со всеми в коллективе. Кроме того, у него достаточно солидный послужной список. Вы видите в его лице конкурента и не хотите сдавать позиций. Как вы поступите?

#### **Задание 4.**

Одна из ваших сотрудниц во время выдачи заработной платы в прошлом месяце обратилась к вам с вопросом о повышении заработной платы. Вы не восприняли эту просьбу всерьез и как-то отшутились, так как считали, что заработная плата сотрудницы вполне соответствует занимаемой должности. Да и в целом ее заработная плата была даже чуть выше среднерыночной для таких должностей. Однако в последнее время вы стали замечать, что сотрудница сильно взвинчена, часто высказывает недовольство. Ее коллеги в приватной беседе сообщили вам, что она считает, что вы повысили заработную плату другой сотруднице отдела, работающей на аналогичной должности, а ей нет. И поэтому она крайне недовольна. Вы же знаете, что никому заработную плату не повышали, а выплатили материальную помощь. Но из соображений конфиденциальности не можете об этом сказать. Но конфликтную ситуацию надо решить как можно скорее, так как она уже сказывается на отношениях в коллективе и качестве работы. Как вы поступите?

#### **Задание 5. «Такое разное лидерство»**

Летним вечером в одном из многочисленных кафе одного из красивейших городов мира состоялась встреча недавних выпускников ведущего университета страны,

прошедших обучение по специальности «Менеджмент в туризме». Они уже успели несколько лет поработать и сейчас делились впечатлениями о своем опыте работы.

Отличница курса, в свое время подававшая очень большие надежды, рассказала о своем опыте работы в туристском агентстве:

«Коллеги!

Год назад я устроилась на работу в агентство “Мир на ладони”. Сейчас я занимаюсь там направлением “Прибалтика — Скандинавия”. Вместе со мной еще работает несколько специалистов по другим направлениям. Мы получаем фиксированную заработную плату плюс дополнительный процент с продаж. Конечно, это здорово нас мотивирует!

Кроме этого у нас еще постоянно работает несколько консультантов. Как правило, это студенты старших курсов. Наш руководитель, Петр Свободин, позволяет им самим создавать свой рабочий график и распределять обязанности. Главное, чтобы в офисе с 9 до 21 ч постоянно присутствовали два консультанта. Это, конечно, очень удобно для них, так как позволяет совмещать работу с учебой. Поэтому они редко уходят в другие туристские фирмы, а так как фирма динамично развивается, после завершения обучения у них есть перспектива занять место специалиста по направлению. Правда, иногда такой график создает неразбериху в нашей работе. Да и студенты ребята вспыльчивые, амбициозные. Так что часто возникают ссоры и конфликты из-за распределения работ и часов присутствия. Но наш Петр ни во что не вмешивается, предлагает все решать самим. Наверное, боится, что его обвинят в наличии любимчиков.

Вообще он и нам предоставляет самим составлять графики работы и определять, кто когда пойдет в отпуск. Мы составляем план, удовлетворяющий всех. А еще Петр приветствует постоянную ротацию своих сотрудников. Считает, что только поработав на месте коллеги, можно понять его проблемы и вовремя прийти на помощь или решить совместную задачу. Это очень помогает работать с капризными клиентами, которые сами не знают, чего хотят.

У нас очень редко кого-то увольняют. Чтобы вызвать серьезный гнев директора, нужно очень постараться. Фирма достаточно успешна, так что штат неуклонно растет. Сейчас вот даже подумываем открыть еще один филиал. Так что, возможно, меня скоро повысят!

Самое главное для нас — это наши клиенты. Наш директор не устает это повторять. Петр часто выходит сам пообщаться с клиентами, хотя бы на несколько минут. Многие из нас учились у него правилам общения. Он и с нами очень дружелюбен. Всегда поинтересуется, как дела. Вообще, у нас очень сплоченный коллектив. Все стараются работать с полной отдачей. Так что я очень рада, что попала на работу именно в эту компанию. Там есть чему поучиться».

Тут в разговор вступил бывший староста курса:

«А вот у нас совсем другой руководитель. Я работаю в достаточно крупной туристской фирме. У нас около 30 сотрудников. Испытательный срок очень жесткий. Он длится три месяца, а тех, кто не справился с обязанностями, сразу же увольняют.

Вообще, неопытному специалисту попасть к нам достаточно сложно. Иван Петрович Молотков лично проводит собеседование с каждым кандидатом, подробно расспрашивает об образовании и опыте работы. Он старается набирать лучших из лучших. К непосредственной работе с клиентами допускаются только самые опытные. Но и заработная плата у них соответствующая. Остальные же проводят подготовительную работу или работают с контрагентами. В зависимости от сложности или объема работ им может быть назначена премия.

Но при этом за ошибки и недочеты достаточно жестко штрафуют или могут даже уволить. Иван Петрович постоянно устраивает нам тестирования на уровень владения иностранным языком, а также проверяет наши знания по тем регионам, на продаже

которых мы специализируемся. Каждый год мы должны проходить тренинги и повышение квалификации, стремиться к постоянному росту и развитию.

Его абсолютно не интересуют наши личные проблемы и переживания. Нам запрещено опаздывать и отпрашиваться с работы. График отпусков составляется на год вперед и жестко соблюдается. Конфликты и споры не приветствуются. В целом, есть только два мнения: начальника и неправильное. Хотя, надо признать, он профессионал в своем деле.

Но зато у нас есть очень хорошие возможности для профессионального и карьерного роста. Да и заработная плата у нас на 15—20% выше, чем в большинстве туристских фирм в городе. Конечно, иногда бывает тяжело работать в такой атмосфере. Но в целом, я не жалею, что пошел именно сюда. Это очень хорошая рабочая школа!»

#### **Вопросы**

1. Используя различные теории лидерства и руководства, дайте характеристику стилям лидерства Петра Свободина и Ивана Петровича Молоткова.
2. Как вы считаете, какой стиль руководства является более эффективным, Свободина или Молоткова? Аргументируйте свою точку зрения.
3. Дайте рекомендации по совершенствованию системы управления для двух компаний.

### **Тема 14. Карьера в организации**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Понятие, виды и типовые модели карьеры.
2. Процесс планирования карьеры.
3. Шесть типов подхода к построению карьеры.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое карьера?
2. Какие вы знаете виды и типовые модели карьеры?
3. Из каких этапов состоит процесс планирования карьеры?
4. Охарактеризуйте основные подходы к построению карьеры.

#### **Практико-ориентированные задания**

##### **Задание 1. Управление карьерой**

Олег Смирнов (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их, а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило "вырастить" из него грамотного руководителя. Смирнова начинают планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем и в других.

Удостоверившись в успешном выполнении Смирновым всех работ, которые ему поручили, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, недоступного в России.

За сравнительно короткое время работы в банке (14 месяцев) Смирнов овладел навыками и "оброс" связями, выходящими за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути развития карьеры.

На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята человеком, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично

справляющимся со своими обязанностями. Перевод Олега на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства, преждевременен, поскольку Олег слишком молод и честолюбив, не всегда умеет наладить контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы.

Олег же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем месте, хочет быстрее "расти". Его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится их реализовать, не хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Ко всему, его приглашают на работу с повышением в другой банк.

Руководство банка, вложив в развитие Смирнова значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста.

#### *Вопросы для работы с кейсом*

1. Каковы должны быть действия руководства банка в этой ситуации? Какие ошибки были допущены руководством банка в прошлом?
2. Стоило ли знакомить Смирнова с полным спектром работ до приобретения им навыков и опыта, необходимых руководителю?
3. Стоит ли Смирнову упускать возможность своего профессионального роста при переходе в другой банк?
4. Необходимо ли удерживать специалиста, который так легко расстается с организацией, воспитавшей его, ради сиюминутной выгоды.

### **Тема 15. Рабочие группы и групповые процессы**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Понятие группы, ее формирование и динамика.
2. Характеристики неформальной организации.
3. Рекомендации менеджерам по управлению группами.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое «группа»? Каким образом происходит ее формирование?
2. Охарактеризуйте основные типы формальных групп.
3. Назовите причины создания неформальных групп.
4. Перечислите характеристики неформальных организаций.
5. Неформальный лидер: кто он и какие функции выполняет?
6. Что делать с неформальной организацией: управлять или упразднить?
7. Какие факторы влияют на эффективность работы группы?

#### **Практико-ориентированные задания**

##### **Задание 1. Участие трудящихся в управлении**

В течение многих лет в американской сталелитейной промышленности дела шли из рук вон плохо. Зарубежная конкуренция, слишком большие производственные мощности, устаревшая технология заставили многие компании искать различные пути повышения эффективности и совершенствования технологии. Необходимо сказать, что сталелитейная промышленность получила печальную известность своими спорами между руководством и рабочими. Однако, за последние годы восемь сталелитейных компаний предприняли совместные с объединённым профсоюзом сталелитейщиков усилия по созданию во всей американской сталелитейной промышленности групп трудящихся, участвующих в управлении.

Такие группы преследовали цель использовать накопленный рабочими производственный опыт. Поскольку рабочие знают своё дело лучше, чем кто-либо другой, им должно быть виднее, как повысить производительность труда, качество продукции и



технику безопасности. В такие группы обычно входят от 10 до 15 рабочих. Они собираются раз в неделю и разрабатывают рекомендации по повышению производительности труда. С помощью «консультативных комитетов», состоящих из управляющих среднего уровня, эта группа внедряет те изменения, которые она считает необходимыми.

Несмотря на то что чаще всего предложения по повышению производительности труда подразумевают мелкие изменения, сторонники таких групп считают, что совокупный эффект усовершенствований поможет сталелитейной промышленности справиться со своими текущими проблемами.

Ричард П. Коффи, вице-президент по социальным программам «Национальной сталелитейной корпорации», рассказывает об одном случае, когда группы трудящихся, участвующих в управлении, помогли промышленности. В конце 1986 г. одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, где использовалось очень едкое чистящее средство. Исключение этого этапа и установление автоматической подачи сделало технологический процесс дешевле и безопаснее. Количество ожогов сократилось на 90%, а сокращение отходов позволило экономить 40 тыс. долл. в месяц.

Хотя у этих групп есть много сторонников, некоторые рабочие, являющиеся членами профсоюза, им не симпатизируют, они думают, что эти группы придуманы руководством, которое старается побольше выжать из рабочих, и что не в их интересах внедрять изменения, которые могут привести к сокращению рабочих мест. Однако у Министерства труда было по этому поводу иное мнение. В ноябре 1986 г. несколько сталелитейных компаний и Объединённый профсоюз сталелитейщиков получили от Министерства труда субсидию в 25 тыс. долл. для организации семинара по обучению работников кадровых служб методике работы в таких группах. Краткосрочный проект имел такой успех, что компания и профсоюз образовали комиссию по дальнейшему планированию такого обучения с внедренческими функциями.

#### *Вопросы для работы с кейсом*

1 Какой характер имеют группы трудящихся, участвующих в управлении: формальный или неформальный?

2 Диктовала ли ситуация в сталелитейной промышленности необходимость использования «консультативных комитетов»?

3 Совпадали ли цели групп рабочих с общей целью организации?

#### **Тестовое задание**

1. Группа определяется как:

- а) совокупность работников;
- б) взаимодействие между двумя и более людьми, при котором одни оказывают влияние на других и, в свою очередь, испытывают обратное влияние;
- в) коллектив, починенный одному руководителю.

2. Сплоченность группы – это:

- а) мера тяготения членов группы к работе и друг к другу;
- б) степень приверженности общим целям;
- в) стремление оказать поддержку и помощь;
- г) все перечисленное выше.

3. Неформальная организация – это:

- а) спонтанно возникшая группа людей;
- б) намеренно созданная организация;
- в) ни одно из определения не верно.

4. Формальная группа – это:

- а) спонтанно возникающая группа людей, объединенных одной целью;
- б) группа, созданная для участия в формальных церемониях;
- в) группа, созданная по воле руководителя для решения определенных задач и целей.

5. Причиной появления неформальной организации является:

- а) неудовлетворенность индивидуальных потребностей;
- б) социальное взаимодействие;
- в) все перечисленное выше;
- г) нет правильного ответа.

6. Какой формальной группе делегируются полномочия для выполнения одного или комплекса заданий?

- а) комитету;
- б) рабочей группе;
- в) командной группе.

7. Что не является характеристикой неформальной организации?

- а) социальный контроль;
- б) неформальный лидер;
- в) взаимопомощь;
- г) сопротивление переменам.

8. Критическим фактором, определяющим эффективность группы, является:

- а) поведение ее членов;
- б) результат деятельности;
- в) нет правильного ответа.

9. Какие группы вырабатывают более качественные решения:

- а) группы с различными точками зрения;
- б) группы с одинаковыми точками зрения;
- в) группы, в которых решение принимает руководитель.

10. Социальный контроль по отношению к членам организации осуществляется:

- а) неформальными организациями;
- б) формальными организациями;
- в) руководителем.

## **Тема 16. Организационная культура**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Особенности организационной культуры
2. Типы организационной культуры
3. Уровни и проявления организационной культуры
4. Управление организационной культурой

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что такое «культура управления» («управленческая культура»)?
2. Какие существуют подходы к определению организационной культуры?
3. Опишите различия между субъективной и объективной организационной культурой.
4. Какие элементы можно выделить в составе культуры организации?
5. Что представляют собой материальная и духовная культура организации?

6. Назовите основные функции организационной культуры.
7. Перечислите известные вам типы организационной культуры.
8. Какие уровни организационной культуры можно выделить?
9. Какие существуют способы управления организационной культурой?
10. Назовите базовые элементы организационной культуры.

#### Практико-ориентированные задания

##### **Задание 1. Тест «определение силы корпоративной культуры»**

Возьмите любую организацию, которую вы хорошо знаете. Укажите, насколько вы согласны со следующими утверждениями применительно к данной организации по шкале от 1 (полностью не согласен) до 5 баллов (полностью согласен).

1. Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее целей.
2. Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации.
3. Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями.
4. Поддержка других работников, даже из других отделов, считается нормой и оценивается по достоинству.
5. Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы.
6. Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных.
7. К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании.
8. Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании, они имеют возможность сделать осознанный выбор целесообразности работы в фирме.
9. Критерий перехода сотрудника на новую ступеньку иерархической лестницы — его профессионализм, а не интриги и знакомства.
10. Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся среде.
11. Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды.
12. Вы слышали рассказы о лидерах или героях компании.
13. В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании.

*Подсчитайте общую сумму баллов.*

Сумма баллов 52 и выше означает, что в данной организации имеется сильная и устойчивая организационная культура.

Если сумма баллов находится в диапазоне от 26 до 51, организация характеризуется средней по силе и устойчивости организационной культурой.

Если организация набрала 25 баллов и меньше, ее культура не способствует адаптации к окружающей среде, она очень слаба и, скорее всего, не соответствует потребностям своих членов.

Подумайте о положительных и отрицательных последствиях сильной организационной культуры. Означает ли сильная организационная культура подавление сотрудников, делает ли она их похожим друг на друга?

##### **Задание 2. «Столкновение ценностей»**

Вскоре после того, как мы учредили нашу американскую компанию, нам срочно потребовалось множество людей, чтобы создать организацию сбыта, потому что дело шло очень хорошо и очень быстро. Одни из наших новых работников оказались отличными, а

других, как мы поняли позднее, вообще не следовало нанимать. У нас были трудности с одним человеком, я был в отчаянии, он постоянно вызывал у меня беспокойство. Наконец, я решил обсудить это с моими американскими коллегами.

«Что нам делать с этим парнем?» — спросил я однажды. Они посмотрели на меня как на слабоумного. «Как что? Уволить, конечно!» — сказали они. Это предложение меня поразило. Я никогда никого не увольнял, и даже в случае с ним такая идея никогда не приходила мне в голову. Но решение проблемы посредством увольнения вполне соответствует американской системе. Это казалось столь ясным, понятным и логичным. Я начал думать, что Америка — это рай для управляющих, они могут делать все, что угодно. Но через несколько месяцев я увидел обратную сторону этой медали.

У нас был региональный управляющий отделом сбыта, который казался очень перспективным, настолько перспективным, что я даже послал его в Токио в длительную командировку, чтобы он познакомился со всеми в токийской конторе и усвоил философию и дух нашей организации. Вернувшись в Соединенные Штаты, он продолжал работать и радовать нас до тех пор, пока в один прекрасный день без всякого предупреждения он не пришел ко мне в кабинет и сказал: «Господин Морита, благодарю вас за все, но я ухожу». Я не верил своим ушам. Но это не было шуткой. Один конкурент предложил ему оклад в два или три раза больше, и он принял это предложение. Я понял, что это и есть американский образ действий. Этот эпизод очень расстроил и огорчил меня и, откровенно говоря, я просто не знал, что мне делать.

Через несколько месяцев я пришел на выставку электронных товаров, и там, в павильоне одного из наших конкурентов, сидел этот предатель. Я думал, он будет избегать встречи со мной, но вместо того, чтобы спрятаться от меня, он бросился мне навстречу и непринужденно заговорил со мной, словно ему нечего было стыдиться. Потом я осознал, что с его точки зрения и с точки зрения американской системы его уход, хотя он имел информацию о нашем маркетинге и знал секреты нашей фирмы, не представлял собой ничего дурного.

#### *Вопросы и задания к кейсу*

1. Опишите представленные в кейсе различия в корпоративной культуре.
2. В чем они проявились? Как следует, по вашему мнению, поступать в подобных ситуациях?

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Основы права**

**Раздел 1. Тема 1. Теория государства и теория права**

Вопросы:

1. Теории происхождения государства и права.
2. Понятие, признаки и функции государства.
3. Формы государства.
4. Правовое государство.
5. Понятие, признаки и функции права.
6. Структура нормы права. Виды норм права.
7. Соотношение права и государства.
8. Правовой статус личности.

Задания:

1. Подготовить словарь юридических терминов по изучаемой теме.

Тестовые задания:

1. Формализованное общезначимое и общеобязательное правило поведения, имеющее предоставительно-обязывающий характер и санкционированное государством – это:

- а) моральная норма
- б) закон
- в) правовая норма

2. Среди признаков правовой нормы отсутствует:

- а) формальная определенность
- б) общезначимость
- в) наказуемость
- г) предоставительно-обязывающий характер
- д) общеобязательность

3. В общеюридическом смысле под правом понимается:

- а) сфера жизнедеятельности человека
- б) система общеобязательных норм, установленных государством
- в) любая совокупность правил
- г) запрет, за нарушение которого предусмотрена ответственность

4. К функциям права можно отнести:

- а) охранительную функцию
- б) стимулирующую функцию
- в) регулятивную функцию
- г) патристическую функцию

5. Состояние законности в обществе выражает понятие:

- а) система права
- б) норма права
- в) правовое поведение
- г) правовая культура

6. Правотворчество – это деятельность по:

- а) подготовке правовых актов
- б) изданию правовых актов
- в) совершенствованию правовых актов
- г) все вышеперечисленное

7. Правосознание – это:

- а) совокупность взглядов, установок, целостных ориентаций, выражающих отношение отдельных людей и социальных групп к праву
- б) правовое воспитание, формирующее правовые установки, отношения, мотивы деятельности в сфере, регулируемой правом
- в) совокупность поступков, соответствующих нормам права
- г) система идеальных элементов, относящихся к сфере действия права

8. Право возникает одновременно с появлением:

- а) религиозных воззрений
- б) общественных институтов
- в) человека современного типа
- г) государства

9. Императивный метод используется в праве:

- а) гражданском
- б) уголовном
- в) семейном
- г) авторском

## **Раздел 1. Тема 2. Правовая система и система права. Источники права**

Вопросы:

1. Романо-германская правовая система.
2. Англо-американская правовая система.
3. Правовая система стран ислама.
4. Система права России.
5. Понятие и виды источников права.
6. Иерархия нормативных правовых актов.
7. Действие нормативных актов во времени, в пространстве и по кругу лиц.

Задания:

1. Подготовить словарь юридических терминов по изучаемой теме.
2. Выписать примеры нормативных правовых актов по их иерархии в одной из отраслей права.

Темы рефератов и презентаций:

1. Право Европейского Союза.

Тестовые задания:

1. Совокупность правовых норм, специфическим образом регулирующих качественно однородную группу общественных отношений называют:
  - а) конституционным законом
  - б) отраслью права
  - в) кодексом
2. Источником права НЕ является:
  - а) правовой обычай
  - б) судебный прецедент
  - в) нормативно-правовой договор
  - г) моральная норма

3. Принятый в особом порядке акт законодательного органа, регулирующий наиболее важные общественные отношения и обладающий высшей юридической силой можно определить как:

- а) закон
- б) прецедент
- в) указ Президента

4. Судебный прецедент — это:

- а) норма права, содержащаяся в законе
- б) решение по конкретному делу, имеющее силу правовой нормы
- в) правило поведения, сложившееся в силу повторяемости
- г) решение по делу, принятое государственными органами

### **Раздел 1. Тема 3. Правоотношения и правонарушения**

Вопросы:

1. Понятие и состав правоотношения.
2. Участники (субъекты) и объекты правоотношений. Правосубъектность.
3. Объекты и содержание правовых отношений.
4. Понятие и виды юридических фактов.
5. Правонарушение, его признаки и виды.
6. Юридическая ответственность и ее виды.
7. Преступления коррупционной направленности и способы противодействия им.

Задания:

1. Подготовить словарь юридических терминов по изучаемой теме.

Тестовые задания:

1. Способность нести правовую ответственность за совершенные деяния называют:
  - а) правоспособностью
  - б) деликтоспособностью
  - в) дееспособностью
2. Возникающее в результате совершения правонарушения специфическое правовое отношение между государством в лице его правоохранительных органов и правонарушителем образуют:
  - а) государственно-правовую ответственность
  - б) наказание
  - в) юридический статус личности
3. Среди видов юридической ответственности отсутствует:
  - а) уголовная ответственность
  - б) гражданско-правовая ответственность
  - в) конституционная ответственность
  - г) административная ответственность
  - д) дисциплинарная ответственность

### **Раздел 2. Тема 1. Конституционное право**

Вопросы:

1. Понятие, предмет, метод и источники конституционного права.
2. Основы конституционного строя России.
3. Конституционный статус человека и гражданина.
4. Приобретение российского гражданства.
5. Федеративное устройство России.

6. Местное самоуправление. Принципы организации и функции.
7. Законодательная власть в РФ.
8. Избирательное право в РФ. Формирование представительных органов власти.
9. Органы исполнительной власти. Правительство РФ. Президент РФ.
10. Судебная система РФ.

Задания:

1. Подготовить словарь юридических терминов по конституционному праву.
2. Выписать из Конституции Российской Федерации конституционные обязанности человека и гражданина.
3. Составить схему государственной власти в Российской Федерации.
4. Составить таблицу видов и уровней судов в Российской Федерации.

Темы рефератов и презентаций:

1. Уполномоченный по правам человека в Российской Федерации.
2. Правоохранительные органы РФ: понятие и система.
3. Всеобщая Декларация прав человека (1948 г.).

Тестовые задания:

1. Отрасль права, регулирующая основные принципы организации государства, а также принципы его взаимодействия с важнейшими социальными субъектами – человеком и обществом, называется:
  - а) уголовное право
  - б) гражданское право
  - в) конституционное право
2. Под системой общественных отношений, основанной на подчинении государственной власти основным принципам, установленным Конституцией страны, понимается:
  - а) государственный суверенитет
  - б) конституционный строй
  - в) демократия
3. Согласно Конституции РФ по форме правления Россия является:
  - а) республикой
  - б) федерацией
  - в) монархией
4. Согласно Конституции РФ по форме территориального устройства Россия является:
  - а) монархией
  - б) федерацией
  - в) конфедерацией
5. Устойчивая правовая связь человека с государством, выражающаяся в совокупности их взаимных прав, обязанностей и ответственности, основанная на признании и уважении достоинства, основных прав и свобод человека называется:
  - а) государственным суверенитетом
  - б) гражданством
  - в) конституцией
6. Какой из видов субъектов федерации НЕ представлен в Российской Федерации:
  - а) область
  - б) автономная область
  - в) автономный край
  - г) город федерального значения
  - д) край



7. Какая из перечисленных ниже функций присуща Президенту РФ:

- а) разрешение споров о праве между наиболее крупными юридическими лицами и государственным аппаратом
- б) обеспечение согласованного функционирования и взаимодействия органов государственной власти
- в) руководство Правительством РФ

8. Законодательная власть в Российской Федерации представлена:

- а) Государственной Думой РФ
- б) Федеральным Собранием РФ и законодательными представительными органами субъектов РФ
- в) Федеральным Собранием РФ

9. Каков нижний возрастной порог для избрания в Государственную Думу РФ:

- а) 18 лет
- б) 21 год
- в) 25 лет

10. Какому органу власти Российской Федерации принадлежит право роспуска Государственной Думы:

- а) Президенту РФ
- б) Правительству РФ
- в) Конституционному суду РФ

11. Выберите наиболее верное, на Ваш взгляд, выражение:

- а) Председатель Правительства РФ назначается Президентом РФ
- б) Председатель Правительства РФ назначается Советом Федерации Федерального Собрания РФ
- в) Председатель Правительства РФ назначается Президентом РФ с согласия Государственной Думы РФ

12. Правительство РФ является органом:

- а) исполнительной власти
- б) законодательной власти
- в) судебной власти

13. Лица, наделенные в конституционном порядке полномочиями осуществлять правосудие в РФ и исполняющие свои обязанности на профессиональной основе, называются:

- а) присяжными заседателями
- б) судьями
- в) прокурорами

14. Неприкосновенность судьи, в частности, означает, что:

- а) против него не может быть возбуждено уголовное дело
- б) он не может быть переведен на другую должность без его согласия
- в) уголовное дело в отношении судьи может быть возбуждено только Генеральным прокурором РФ

15. Судьи Конституционного суда РФ назначаются на должность:

- а) Президентом РФ по представлению Верховного суда РФ

- б) Советом Федерации по представлению Президента РФ
- в) Государственной Думой РФ по представлению Правительства РФ

## **Раздел 2. Тема 2. Административное право**

Вопросы:

1. Понятие административного права: предмет, метод, система и принципы.
2. Источники административного права.
3. Административная ответственность.
4. Государственная и муниципальная служба.

Задания:

1. Подготовить словарь юридических терминов по административному праву.

Тестовые задания:

1. Административный проступок – это:
  - а) нарушение общественного порядка
  - б) нарушение порядка деятельности трудового коллектива
  - в) нарушение воинской дисциплины
  - г) проступки, связанные с выполнением служебных обязанностей
2. Отношения между человеком и исполнительной властью регулирует право:
  - а) конституционное;
  - б) гражданское;
  - в) административное;
  - г) публичное.

## **Раздел 2. Тема 3. Гражданское право**

Вопросы:

1. Понятие, предмет, метод, принципы, система и источники гражданского права.
2. Субъекты и объекты гражданских правоотношений.
3. Право собственности и другие вещные права.
4. Понятие и виды сделок.
5. Защита гражданских прав и гражданско-правовая ответственность.

Задания:

1. Подготовить словарь юридических терминов по гражданскому праву.

Темы рефератов и презентаций:

1. Уполномоченный по защите прав предпринимателей в Российской Федерации.

Тестовые задания:

1. Какие из нижеперечисленных личных неимущественных прав НЕ регулируются гражданским правом:
  - а) право на товарный знак
  - б) право на честь, достоинство, деловую репутацию
  - в) пассивное избирательное право
2. Способность своими действиями приобретать и осуществлять гражданские права, создавать для себя гражданские обязанности и исполнять их называется:
  - а) правоспособностью
  - б) деликтоспособностью
  - в) дееспособностью
3. Возрастом наступления полной дееспособности в РФ по общему является:
  - а) 16 лет
  - б) 18 лет

в) 14 лет

4. Какое имущество НЕ считается недвижимым?

- а) земельные участки
- б) воздушные и морские суда
- в) грузовые автомобили
- г) участки недр

5. В триаде правомочий собственника отсутствует:

- а) право владения
- б) право пользования
- в) право хозяйственного ведения
- г) право распоряжения

6. К вещным правам в гражданском праве НЕ относится:

- а) право пожизненного наследуемого владения земельным участком
- б) сервитуты
- в) право оперативного управления имуществом
- г) право на свободное занятие предпринимательской деятельностью

7. Потребитель, которому был продан товар ненадлежащего качества, лишен права по своему выбору потребовать:

- а) безвозмездного устранения недостатков товара и возмещения расходов на их устранение
- б) соразмерного уменьшения покупной цены
- в) компенсацию морального вреда, причиненного приобретением недоброкачественного товара независимо от вины продавца
- г) замены на товар аналогичной марки (модели, артикула)
- д) замены на такой же товар другой марки с соответствующим пересчетом цены
- е) расторжения договора купли-продажи и возврата уплаченной цены товара

## **Раздел 2. Тема 4. Наследственное право**

Вопросы:

1. Понятие, предмет, метод, принципы, источники наследственного права.
2. Наследование по завещанию.
3. Наследование по закону.
4. Приобретение наследства. Отказ от наследства.
5. Виды исков о наследстве.

Задания:

1. Подготовить словарь юридических терминов по наследственному праву.

Тестовые задания:

1. При отсутствии завещания наследование регулируется положениями:

- а) СК РФ
- б) УК РФ
- в) ГК РФ
- г) ГПК РФ

2. Не входят в состав наследства:

- а) имущественные права и обязанности
- б) ценные бумаги
- в) права и обязанности, неразрывно связанные с личностью наследодателя
- г) вещи, имущественные и неимущественные права и обязанности

3. Основанием возникновения наследования по закону является:
- а) наличие родства с наследодателем
  - б) относимость степени родства наследника к определенной очереди наследников, призываемых к принятию наследства
  - в) завещание, составленное наследодателем
  - г) все указанное в п. «а» и «б»
4. В роли наследодателя могут выступать:
- а) физические лица
  - б) юридические лица
  - в) муниципальные образования
  - г) международные организации
5. Не имеют права на составление завещания граждане:
- а) недееспособные и ограниченно дееспособные
  - б) находящиеся под патронажем
  - в) эмансипированные
  - г) несовершеннолетние, вступившие в брак

## **Раздел 2. Тема 5. Трудовое право**

### **Вопросы:**

1. Понятие, предмет, метод, система и источники трудового права.
2. Трудовой договор.
3. Рабочее время и время отдыха.
4. Дисциплина труда.
5. Трудовые споры.

### **Задания:**

1. Подготовить словарь юридических терминов по трудовому праву.

### **Тестовые задания:**

1. Одна из отраслей российского права, призванная регулировать отношения между работодателем и работником по поводу использования способностей работника к труду называется:
  - а) трудовое право
  - б) гражданское право
  - в) административное право
2. Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать:
  - а) 40 часов в неделю
  - б) 45 часов в неделю
  - в) 35 часов в неделю
3. Какой вид отдыха НЕ предусмотрен российским трудовым законодательством:
  - а) перерывы в течение рабочего дня (смены)
  - б) ежедневный (междусменный) отдых
  - в) перерывы на социальную адаптацию
  - г) выходные дни (еженедельный непрерывный отдых)
  - д) нерабочие праздничные дни
  - е) отпуска
4. Какой вид дисциплинарного взыскания отсутствует в Трудовом кодексе РФ:
  - а) замечание

- б) принудительная отработка
- в) выговор
- г) увольнение по соответствующим основаниям

## **Раздел 2. Тема 6. Семейное право**

### **Вопросы:**

1. Понятие, предмет, метод, система и источники семейного права.
2. Брак.
3. Права и обязанности супругов.
4. Права и обязанности родителей и детей.
5. Опекa и попечительство.

### **Задания:**

1. Подготовить словарь юридических терминов по семейному праву.

### **Темы рефератов и презентаций:**

1. Уполномоченный по правам ребенка в Российской Федерации.

### **Тестовые задания:**

1. Брак в Российской Федерации на основании Семейного Кодекса РФ допускается:
  - а) между мужчиной и женщиной
  - б) между лицами любого пола, но это не влечет изменения их имущественного положения
  - в) между мужчиной и несколькими женщинами, если это разрешено законодательством субъекта федерации
2. В соответствии с Семейным Кодексом РФ, супруг, который в период брака осуществлял ведение домашнего хозяйства и не имел самостоятельного дохода:
  - а) не принадлежит право на совместную собственность
  - б) право на совместную собственность принадлежит наравне с другим супругом
  - в) право на совместную собственность принадлежит наравне с другим супругом, только если это предусмотрено брачным договором
3. Какие отношения супругов могут быть урегулированы брачным договором:
  - а) любые отношения по соглашению супругов
  - б) имущественные отношения и личные неимущественные отношения, если это не выходит за рамки, предусмотренные Конституцией РФ
  - в) исключительно имущественные отношения
4. В случае, когда оба супруга, имеющие несовершеннолетних детей, согласны на расторжение брака, оно производится:
  - а) органом ЗАГС
  - б) судом
  - в) органом ЗАГС или судом по усмотрению супругов
5. Родители (один из них) НЕ могут быть лишены родительских прав, если они:
  - а) уклоняются от выполнения обязанностей родителей, в том числе при злостном уклонении от уплаты алиментов
  - б) злоупотребляют своими родительскими правами
  - в) являются больными хроническим алкоголизмом или наркоманией
  - г) в течение длительного времени не имеют достаточных средств для обеспечения ребенка на уровне прожиточного минимума
  - д) совершили умышленное преступление против жизни или здоровья своих детей/супруга

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине  
«Основы проектной деятельности и командной работы»**

**Раздел 1. Теоретические аспекты командной работы**

**Тема 1. Особенности неформальных и формальных организационных структур**

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. Понятие социальной группы. Классификация групп. Групповые характеристики.
2. Формальные группы (организации), их типы и особенности.
3. Развитие, механизм образования формальных и неформальных организаций.
4. Понятие неформальных групп (организаций). Классификация и характеристики неформальных групп.
5. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.
6. Психологические аспекты формирования формальной и неформальной организации.
7. Социально-психологические особенности коллектива.
8. Функции лидера и руководителя. Значение лидера в управлении организацией

**Практико-ориентированные задания**

**Задание 1.**

*Southwest Airlines* – авиакомпания, успех которой основывается на стратегии, принципиально отличной от действий ее конкурентов. Образованная в конце 1980-х гг., она ориентировалась на недорогие, непритязательные, частые, короткие рейсы, без деления на классы. Зато на них царила весьма непринужденная атмосфера. Большинство аналитиков приписывают достижения *Southwest Airlines* ее основателю и исполнительному директору Гербу Келлегеру, однако сам он, скорее всего, скажет, что успехи компании связаны с ее сотрудниками, которые умеют сохранять дух победителей в условиях самой жесткой конкуренции.

Бизнес и корпоративная культура *Southwest Airlines* основывается на трех основных принципах: все внимание – покупателю, делегирование полномочий и участие всех работников в процессе принятия решений, улучшение деятельности при любой возможности. И это не только слова. Возьмем, например, агента из службы сервиса, который помог одному из пассажиров, когда тот, находясь уже на грани паники, отчаянно пытался зарегистрировать свою собаку на калифорнийский рейс. Но *Southwest* не занимается перевозкой животных, так что пассажир вполне мог вообще не улететь. Агент предложил клиенту на время приютить его четвероногого друга у себя дома на две недели! Результат – испорченный газон во дворе дома агента, но чрезвычайно довольный клиент.

Как удастся этой организации внушать работникам всех уровней такую готовность к действию, к принятию решений, принятию риска, одним словом, к лидерству? Корпорация относится к работникам точно так же, как к пассажирам, т. е. уделяет огромное внимание удовлетворению их потребностей, поддерживает решения, которые они принимают. Либби Сартэйн, вице-президент по человеческим ресурсам, описывает культуру *Southwest* как «...позволяющую избегать жалоб и поддерживать в людях отличное настроение». Бюрократия (формальные правила и процедуры) сведена к минимуму. В процессе обслуживания клиентов работники могут «делать все, что они считают правильным».

Да, приоритеты компании не в соблюдении принципов иерархии, а в нарушении правил (в хорошем смысле слова). Но это не все. В *Southwest Airlines* тщательно отбирают и обучают работников законам ее культуры. «Компания воспитывает в сотрудниках гордость за свою работу и чувство собственников», – продолжает Л. Сартэйн. Первые шаги к успеху начинаются с процесса отбора работников, когда выбираются люди, способные целиком посвятить себя делу команды.

Начиная с самого первого дня работы в компании, сотрудники включаются в непрерывный процесс обучения. «В *Southwest Airlines* лидерство начинается с того момента, когда человек впервые открывает двери компании. Мы не считаем лидерами только руководителей более-менее высоких уровней. По сути, наша культура позволяет вообще обойтись без высокопоставленного высокомерия. Мы ведь работаем как одна большая команда, – утверждает Л. Сартэйн, – и поэтому учим людей быть лидерами с того самого момента, как они узнают, что приняты на работу. На вакантные должности мы берем только "наших" людей, и у человека всегда есть возможность развиваться».

Корпоративная культура *Southwest Airlines* развивает в людях чувство гордости, собственности и приверженности своей работе, причем не только внутри компании, но и вообще в жизни. У сотрудников *Southwest* всегда есть возможность проявить себя, и не обязательно на рабочем месте. Шерри Фелпс говорит, что «...вы делаете свою работу такой, какой хотите». А чтобы чувство собственника не оставалось лишь чувством, компания с самых первых дней предлагает работникам планы участия в прибылях и акциях. Таким образом, действия работников по сокращению расходов непосредственно влияют на уровень их личных доходов и прибыли компании. «Мы говорим своим людям, что ценим гибкость», – объясняет Г. Келлегер. А если учесть, что даже директор не может предвидеть все возникающие при перевозке миллионов пассажиров проблемы, работников необходимо учить, в том числе учить принимать решения. «Мы говорим своим людям: "Эй, заранее все не предусмотреть, так что вы должны уметь справляться сами. Будете принимать решения – действуйте благоразумно. Мы верим, что вы способны на великие дела. А если что-то пойдет не так, мы вам об этом скажем – без лишней критики и пересудов за спиной"».

Вопросы:

1. Опишите ситуационные факторы и характеристики сотрудников *Southwest Airlines*. Какой стиль лидерства в организации они предполагают?
2. Какие субституты лидерства имеют место в *Southwest Airlines*?
3. Вспомните свое прошлое место (места) работы. Как бы вы охарактеризовали принятые в этих организациях стили руководства? Как они соотносятся со стилем лидерства в *Southwest Airlines*? Какое влияние оказывали эти различия на вашу работу?

## **Тема 2. Психологические особенности командообразования**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Основные аспекты понятия "команда".
2. Развитие команды.
3. Виды групп, сформированных в команды. Этапы командообразования.
4. Психологические факторы командообразования.
5. Процессы фазы распада команды.
6. Распределение функциональных и командных ролей.
7. Состав команды проекта.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Запишите несколько ваших личных ассоциаций, связанных с понятием «команда». Проанализируйте полученный список. Какие ассоциации имеют отношение к вашей профессиональной или учебной деятельности? Какими качествами должна обладать, на ваш взгляд, идеальная команда, команда вашей мечты? Дайте определение такой команды. Не каждая группа становится командой или коллективом. Произойдет это или нет, зависит от многих факторов. Перечислите основные факторы, влияющие на формирование вашей команды. Охарактеризуйте одну из формальных групп, членом, который вы в настоящее время являетесь (учебная группа, подразделение в организации и т. п.).

На заводе компании Л. О. Smith в Милуоки работники изнывали от скуки, ведь каждые 20 секунд им приходилось повторять одни и те же однообразные движения. Сварка, клепка – и часть кузова автомобиля или грузовика отправляется на заводы General Motors. GM передала часть своего производства другим фирмам, к числу которых относится и Smith, а позже заставила их снизить отпускные цены.

Испытывая жесткие ограничения по ресурсам, в Smith в рамках перехода к командной организации труда попробовали применить программу кружков качества. Качество улучшилось, но профсоюз отказался сотрудничать с фирмой. Правда, по мере распространения команд во многих других фирмах председатель профсоюза Б. Блэкман сменил гнев на милость. Профсоюз настаивает на том, чтобы в команде было от пяти до семи человек, чтобы они периодически могли меняться работой и выбирать лидера. Руководство Smith согласилось с требованиями профсоюза и передало контроль над производственным процессом в руки рабочих. Существенно уменьшилось соотношение менеджеров и сотрудников – от 1:10 до 1:34.

Руководство компании не торопится с распространением команд, поскольку считает, что работники должны проявлять инициативу в их организации, команды должны развиваться самостоятельно, на основе полученного опыта. Так, пользуясь поддержкой профсоюза, Smith трансформировалась из традиционного производственного предприятия с суровыми условиями труда и враждебными отношениями между менеджментом и сотрудниками в новую культуру, характеризующуюся участием работников в управлении. Еще не все проблемы разрешены, завод пока не достиг проектных показателей производительности. Но наблюдатели уверены, что старая система производства успешно заменена новой, более конкурентоспособной.

Вопросы:

1. Согласны ли вы с тезисом о том, что команды должны формироваться по инициативе рядовых сотрудников?
2. В чем может состоять следующий направленный на формирование новой корпоративной культуры шаг менеджмента Л. О. Smith?

## **Раздел 2. Приемы управления работой проектных команд**

### **Тема 3. Планирование деятельности команды**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Планирование. Процедуры планирования.
2. Этапы планирования деятельности.
3. Определение направлений достижения намеченной цели.
4. Составление долгосрочного плана.
5. Оперативное календарное планирование.
6. Контроль исполнения работы в команде.
7. Ситуационный анализ. Этапы ситуационного анализа.

#### **Практико-ориентированные задания**



### Задание 1.

Руководители компании *Mutual of New York (MONY)* приняли решение о переводе операционного подразделения фирмы из Манхеттена в графство Ветчестер. Предпринятый шаг сулил *MONY* огромную экономию, несмотря на то, что ее штаб-квартира оставалась в Нью-Йорке.

Положение с человеческими ресурсами в Ветчестере во многом отличалось от ситуации в Манхеттене. Благодаря масштабной специальной программе, более половины из 1 тыс. работников, необходимых для нового операционного подразделения, должны были переехать в Ветчестер. Но на новом месте *MONY* окружали куда более сильные, чем она сама, соседи – *IBM, General Foods, PepsiCo, Reader's Digest*. Для того чтобы привлечь квалифицированных специалистов, компании необходимо было проявить немалую изобретательность.

В этих непростых условиях менеджеры *MONY* решили прибегнуть к нетрадиционным методам привлечения кадров, предложив кандидатам гибкий график работы, разделенные ставки, возможность выбора рабочих мест, помощь в уходе за детьми. Согласно гибкому графику, каждый отдел должен был выполнять основную работу в обычные часы с 8:30 до 16:30, но отдельным работникам позволялось выбирать удобные для них часы с 7:30 до 21:00. Более 20 человек получили право занимать вдвоем одну ставку. Занятым неполный рабочий день предоставлялись пропорциональные трудовому вкладу льготы и пособия. Выбор рабочего места давал возможность часть дня работать дома. Специалистам, работающим на компьютерах, предоставлялась полная свобода в выборе рабочего графика – они могли работать в любое время суток. Помощь в уходе за детьми включала предоставление шестимесячного неоплачиваемого отпуска и гарантировала сохранение рабочего места по его окончании.

Девиз *MONY* – что хорошо для человека, то хорошо для бизнеса. Высшее руководство и специалисты по ЧР верят, что избрали верную политику для привлечения и удержания квалифицированных и производительных работников.

Вопросы:

1. Насколько оправдана политика *MONY* по подбору и сохранению рабочей силы?
2. Хотелось бы вам работать в операционном подразделении *MONY*?
3. Какие дополнительные меры могла бы предпринять компания *MONY* для привлечения и удержания работников?

## Тема 4. Организация проектных команд

### Вопросы к семинарскому занятию

1. Принципы создания команды проекта.
2. Подходы к формированию команды.
3. Методы формирования команды проекта.
4. Состав команды проекта.
5. Требования к менеджерам проекта.
6. Основные типы распределения функций в команде.
7. Командный стиль управления в больших и малых коллективах.
8. Идея командных методов работы.

### Практико-ориентированные задания

#### Задание 1.

Главный специалист г-н Мейер дает двум руководителям отделов задание – позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорнеман и К» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками.

Работники производственного отдела, задержанные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство г-ну Мейеру, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы:

1. Назовите виновников создавшегося положения.
2. Осознал ли свою ошибку г-н Мейер?
3. Что, по вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

## **Тема 5. Особенности мотивации команды проекта**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Механизмы формирования мотивов. Анализ этапов процесса мотивации.
2. Структура деятельности, потребность, мотив, мотивация, стимул, развитие личности. Мотивация в деятельности человека.
3. Концепции мотивации. Концепция системы трудовой мотивации.
4. Мотивация на разных этапах проекта.
5. Стратегии поддержания мотивации.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

##### *Ситуация 1*

Вы – руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поручил работу на ней молодому перспективному специалисту. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или ему отдают машину, или он уходит из организации. Ваши действия?

##### *Ситуация 2*

Один из ваших сотрудников говорит вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором вы мне сейчас говорили, вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?» Вы говорите: \_\_\_\_\_

##### *Ситуация 3*

Два руководителя разговорились о том, как они дают указания подчиненным. Первый: «Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения». Второй: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить». Позиции какого руководителя вы отдадите предпочтение и почему?

## **Тема 6. Особенности управления персоналом команды**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Основные принципы управления персоналом команды.
2. Система управления персоналом проекта, ее параметры.
3. Требования к менеджеру по персоналу в команде проекта.
4. Анализ проектной команды как специфического человеческого ресурса. Особенности поведения человека.
5. Стратегия формирования команды проекта.
6. Специфика кадрового планирования команды. Анализ привлечения, отбора и оценки персонала проекта. Источники привлечения персонала. Методики оценки персонала. Обучение и развитие персонала проекта. Рекомендуемые формы обучения

## **Практико-ориентированные задания**

### **Задание 1.**

#### *Ситуация 1*

Вы – заместитель начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. В силу своего характера или по каким-то другим причинам вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам занять отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как вы поступите?

#### *Ситуация 2*

Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее: • посетители устраивает ассортимент; • посетители довольны качеством приготовленной пищи; • им нравится качество обслуживания и вежливость персонала; • тем не менее посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию. Какие действия должен предпринять директор заведения для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

#### *Ситуация 3*

Коллега, с которым вам приходится тесно сотрудничать, в последнее время находится «не в форме», делая множество ошибок. Некоторое время вы исправляете ошибки сами. Наконец, вашему терпению наступает предел. Вы говорите: \_\_\_\_\_

#### *Ситуация 4*

На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы ее новых подруг, но пока не может трудиться так, как остальные члены бригады, задерживая передачу деталей. Работницы стали нервничать, в бригаде начались ссоры. Что должен предпринять мастер?

## **Тема 7. Организационная культура команды**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Организационная культура: основополагающие аспекты.
2. Организационный климат.
3. Команда как объект управленческой деятельности. Типы управления командой.
4. Связь организационных культур, управленческих форм и типов совместной деятельности.
5. Средства поддержания организационной культуры в команде.
6. Типы обрядов компании. Влияние организационной культуры на эффективность работы компании.

## **Практико-ориентированные задания**

### **Деловая игра «Социально-психологический климат в коллективе»**

Цель деловой игры – закрепление теоретических знаний и отработка практических приемов анализа социально-психологических отношений в трудовом коллективе (Приложения 1–8).

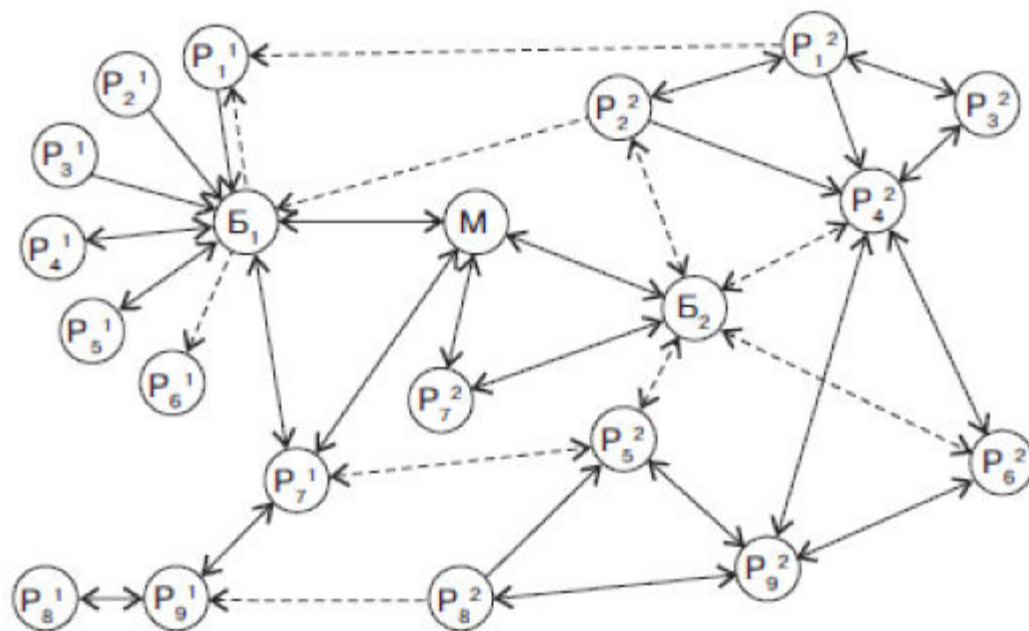
### **Порядок проведения деловой игры**

1. Введение в игру. Преподаватель совместно со студентами уточняет содержание понятия «трудовой коллектив», характеризует факторы, определяющие жизнеспособность коллектива, методы анализа социально-психологических отношений.

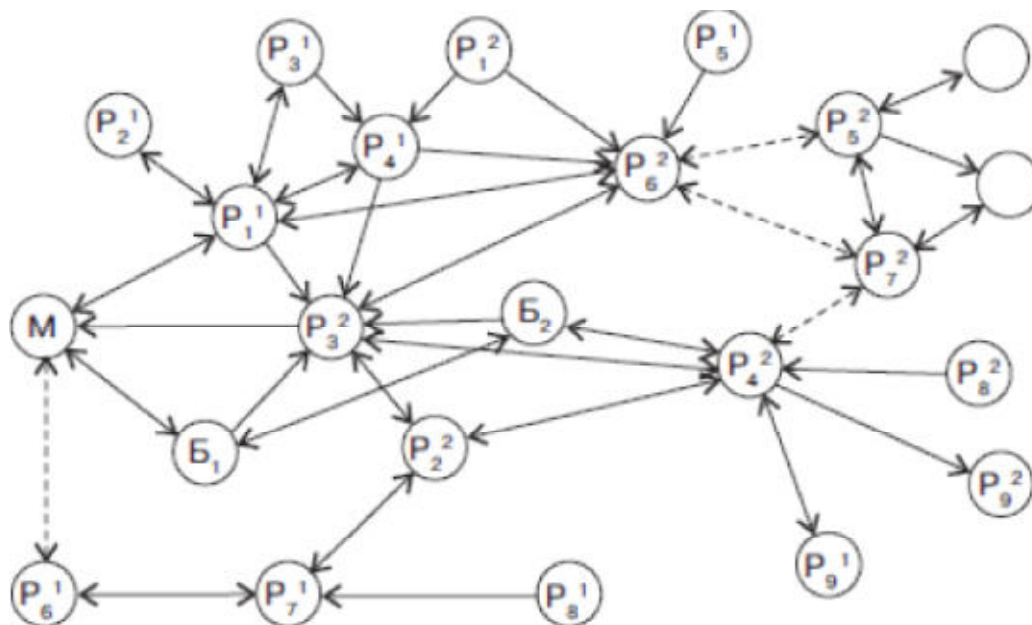
2. Разделение группы на две команды и распределение преподавателем ролей внутри команд, определение общих задач команд.
3. Изучение участниками игры ситуаций, приведенных на социограммах (рис. 1 и 2).
4. Обсуждение ситуаций в командах, выработка группового мнения, позиций отдельных экспертов.
5. Игровой процесс. Участники команд анализируют социально-психологические отношения в рассматриваемых коллективах, предлагают меры их совершенствования (анализ выполняется на основе изучения социограмм, включая расчеты показателей, характеризующих социально-психологические отношения в трудовых коллективах: коэффициенты сплоченности – в бригадах и на участке, положительный статус бригадиров, мастеров, отдельных рабочих).
6. Подведение итогов игры. Преподаватель анализирует позиции команд и экспертов, оценивает исполнителей ролей, обосновывает оптимальный вариант или возможные варианты решения ситуационной задачи.
7. Общая дискуссия в учебной группе.

#### **Производственная ситуация**

Характер взаимоотношений внутри двух трудовых коллективов показан на социограммах (см. рисунки). Каждый коллектив состоит из двух строительных бригад. Бригада 1 и бригада 2 в каждом коллективе связаны единым технологическим процессом возведения одного строительного объекта.



**Рис. 1.** Социограмма трудового коллектива А



**Рис. 2.** Социограмма трудового коллектива Б

М – мастер участка;

Б1 – бригадир первой бригады;

Б2 – бригадир второй бригады;

$P_1^1 - P_1^9$  – рабочие первой бригады;

$P_2^1 - P_2^9$  – рабочие второй бригады;

→ – положительная реакция (симпатия, дружба, уважение) на человека;

↔ – взаимные положительные реакции;

→ – негативная реакция (неприязнь, антипатия, неуважение);

↔ – взаимная негативная реакция;

О – лицо, постороннее по отношению к производственному коллективу Б.

### Участники деловой игры

Участники деловой игры делятся на две команды. Каждая команда выбирает руководителя (капитана). Другие члены команд выполняют функции экспертов, анализирующих различные стороны взаимоотношений рассматриваемых трудовых коллективов на участках А и Б.

Участники команд могут распределиться по ролям следующим образом:

1. Руководитель команды (капитан).

Группа экспертов участка А:

2. Руководитель группы.

3. Эксперт по бригаде 1.

4. Эксперт по бригаде 2.

5. Эксперт по бригадам и мастеру (формальным лидерам).

6. Эксперт по неформальным лидерам.

Группа экспертов участка Б:

7. Руководитель группы.

8. Эксперт по бригаде 1.

9. Эксперт по бригаде 2.

10. Эксперт по бригадам и мастеру (формальным лидерам).

11. Эксперт по неформальным лидерам.

Постановка задач участникам деловой игры

1. Проанализировать социограммы коллективов участков А и Б и сделать выводы:
  - а) о психологическом климате в коллективе и степени авторитета формальных лидеров (мастеров и бригадиров);
  - б) о взаимоотношениях между бригадами и внутри каждой из них с точки зрения возможности достижения коллективных целей;
2. Построить социометрические матрицы, определить коэффициенты сплоченности для бригад и участков, прокомментировать их.
3. Выявить неформальных лидеров, определить для них коэффициенты престижности (положительный статус индивида).
4. Выработать рекомендации, которые позволили бы устранить найденные отрицательные явления и способствовали бы установлению более гармоничных отношений в рассматриваемых трудовых коллективах.

### **Подготовка к игре**

Для облегчения и углубления анализа на основе социограмм эксперты должны построить социометрические матрицы бригад и участников, рассчитать коэффициенты сплоченности коллективов, определить коэффициенты престижности (положительный статус индивида) для формальных лидеров – мастеров и бригадиров, а также для неформальных лидеров. Подготовка к игре предусматривает также разделение группы на две команды, назначение руководителей (капитанов) команд, распределение ролей внутри команд, определение правил и порядка проведения игры, а также подведения ее итогов.

### **Правила игры**

Обоснованность, оригинальность, глубина, нестандартность доводов и предложений участников игры оцениваются преподавателем (от 2 до 5 баллов). Побеждает та команда, а также группа экспертов или эксперты в отдельности, которые наберут наибольшее количество баллов.

### *Приложение 1*

#### **Социально-психологические отношения в первичном трудовом коллективе**

Для изучения психологического климата и сплоченности первичного производственного коллектива (бригады), а также для разработки основных мероприятий по усилению влияния первичных коллективов на эффективность труда используются методы социометрии, полярных профилей и групповых оценок.

Эти методы позволяют:

- 1) описать общую социально-психологическую обстановку в исследуемом коллективе;
- 2) проанализировать характер взаимосвязей членов коллектива, выявить наличие неформальных лидеров;
- 3) дать характеристику стиля отношений в производственной группе как по горизонтали, так и по вертикали (между рядовыми рабочими и бригадиром, мастером);
- 4) проанализировать деятельность бригадира, мастера с точки зрения социально-психологической эффективности и составить соответствующие рекомендации.

Применение социометрии основано на принципах опроса. Членов группы спрашивают, с кем бы им более всего хотелось работать вместе, отдыхать, участвовать в той или иной деятельности. *Наиболее важными для рабочих коллективов являются контакты, возникающие на основе совместного решения трудовых задач.* Деловые контакты затрагивают сферу официальных взаимоотношений и регулируются официально установленными нормами, правилами, положениями и инструкциями. Критерии, сформулированные для изучения деловых взаимоотношений, называются *производственными*. Примером такого критерия может служить вопрос «С кем из членов вашего коллектива вы хотели бы совместно работать?» («С кем бы вы не хотели совместно работать?»).

В каждом конкретном случае выбор критериев и их формулировка должны определяться задачами исследования и спецификой группы: возрастом участников, их составом, профессиями, характером деятельности. Целесообразно применять не более 7–8 критериев. Критерии заносятся в специальную социометрическую карточку.

Приведем пример заполнения социометрической карточки.

### Социометрическая карточка

С целью исследования социально-психологических условий в вашем коллективе просим заполнить данную карточку. Если вы затрудняетесь или не желаете дать прямые ответы, воспользуйтесь шифром: дайте свои ответы, проставив порядковые номера, соответствующие фамилиям выбранных вами кандидатов, руководствуясь прилагаемым списком.

№ пп.	Вопросы-критерии	Ответы (№ фамилий выбранных кандидатов)
1	С кем бы вы более всего хотели совместно работать в одной бригаде?	
2	С кем бы вы более всего не хотели работать в одной бригаде?	
3	И др.	

Число фамилий по каждому критерию и вопросу можно ограничивать или не ограничивать. Социометрия с ограничением выбора обычно используется в значительных по объему группах – от 15 до 50 человек, а также в межгрупповых опросах. При этом величина ограничения должна позволить выбрать не менее 20–30 % фамилий работников. Так, для группы численностью 25 человек это ограничение должно составлять не менее пяти. Если вводится ограничение, то это оговаривается в инструкции по заполнению социометрических карточек.

Социометрический опрос можно проводить фронтально, когда все испытуемые заполняют карточки одновременно (на рабочем месте или в красном уголке и пр.), или индивидуально, когда каждый испытуемый заполняет карточку в удобной для него обстановке. Однако в любом случае заполнение карточки должно быть строго самостоятельным, исключаящим подсказки со стороны. Целесообразно поручать социометрический опрос специалисту.

Обработка данных социометрического опроса проводится по каждому критерию в отдельности. В качестве примера приведем таблицу (социоматрицу) по критерию «С кем вы более всего хотели бы работать?» (опрос произведен в группе из шести человек. Социометрия без ограничения выборов). Число полученных выборов – степень и характер развития потребности в общении с членами группы.

### Социометрическая таблица

№ пп.	Кто выбирает	Номер выбираемого						Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	+	–	Всего
1	А	х	0	+	0	+	0	2	0	2
2	В	–	х	0	–	+	–	1	3	4
3	П	+	0	х	0	+	0	2	0	2
4	С	0	–	0	х	+	0	1	1	2
5	Т	+	+	0	0	х	0	2	0	2
6	Х	0	0	0	0	0	х	0	0	0
Число полученных выборов		+	2	1	1	0	4	0	8	
		–	1	1	0	1	0	1	4	
Всего:			3	2	1	1	4	1		12

Условные обозначения:

+ – положительный статус;

– отрицательный статус;

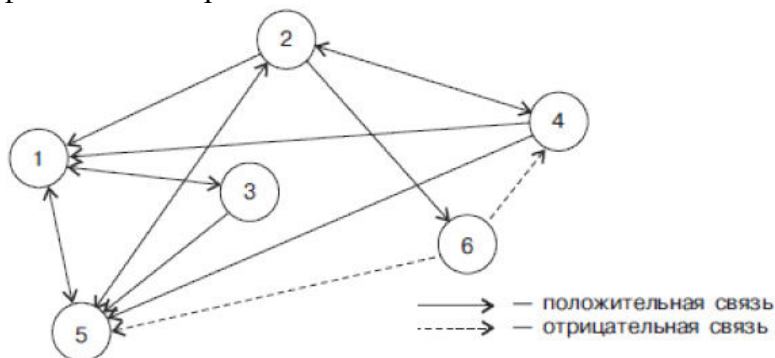
0 – нулевой выбор (безразличие)

В приведенной таблице наибольшей личной притягательностью обладает № 5 – это «неформальный» лидер по критерию совместной работы; нулевой притягательностью обладает № 6 – «изолированный».

### Графический метод

Большие возможности для анализа внутриколлективной структуры представляет графический метод. Графическое изображение связей коллектива, устанавливаемых на основе выбора, называется социограммой (см. рисунок).

Социограмма строится по результатам опроса, занесенным в социоматрицу, и является ее наглядным графическим изображением.



Социограмма группы

### Социометрические индексы

Положительный статус  $i$ -го индивида:

$$Pi = +V / N - 1.$$

Отрицательный статус  $i$ -го индивида:

$$Oi = - V / N - 1.$$

Коэффициент сплоченности группы:

$$K_{\text{спл}} = +V / K = +V [N(N - 1)],$$

где  $N$  – общее количество людей в группе;

$+V$  – количество положительных выборов;

$-V$  – количество отрицательных выборов;

$K$  – общее количество взаимосвязей в группе.

### Метод полярных профилей



Применяется с целью изучения оценок, которые дают сотрудники друг другу при совместной работе в коллективе. По характеру этих оценок можно судить о деловых и психологических свойствах руководителей и подчиненных. Одного и того же человека в разных группах могут оценивать по-разному. Исследованиями доказано, что чем выше оценивают работники друг друга и своих руководителей и чем больше индивидуальные оценки совпадают с групповой, тем выше морально-психологическое единство группы. Оценки могут быть использованы с целью психологической проверки деловых и психологических качеств членов коллектива.

Процедура оценки состоит в заполнении специальной карточки, вариант которой приводится ниже.

Уважаемый коллега \_\_\_\_\_

Оцените у коллеги \_\_\_\_\_ развитие нижеследующих качеств (знаком ×):

Качества	Оценки					Полярные качества
	5	4	3	2	1	
Деловой						Неделовой
Трудолюбивый						Ленивый
Волевой						Безвольный
Технически грамотный						Технически неграмотный
Общительный						Необщительный
И т.д.						И т.д.

Баллами от 5 до 1 оценивается степень проявления качества. Например, при оценке деловитости: 5 – означает очень деловой; 4 – деловой; 3 – средняя оценка; 2 – неделовой; 1 – совершенно неделовой.

Когда опросные листы собраны, необходимо составить матрицу по каждому качеству либо по группе качеств (деловые, волевые и т. д.), затем подсчитать средние баллы для групповой оценки каждого члена группы и, наоборот, – оценки каждого члена, данные остальным. Возможно введение самооценки.

Образец заполнения матрицы приводится ниже. Средняя оценка вычисляется по формуле

$$M = \Sigma t / n,$$

где  $\Sigma t$  – сумма оценок;  $n$  – число оценок.

На основе средних оценок можно наглядно представить мнение коллектива о каждом его члене и мнение каждого о коллективе.

Качества: деловой – неделовой...

*Пример*

Кого оценивают	1	2	3	4	Сумма баллов	Средняя оценка группы личностью
Кто оценивает	А	Б	И	П		
1. А	—	4	3	3	10	3,3
2. Б	4	—	3	3	10	3,3
3. И	4	5	—	2	11	3,6
4. П	4	5	4	—	13	4,3
Сумма баллов	12	14	10	8		
Средняя оценка личности группой	4,0	4,6	3,3	2,6		

## Метод групповых оценок

Служит для получения показателей уровня развития отдельных качеств личности или производственной группы. Метод обладает рядом достоинств:

1) позволяет увидеть производственную группу «изнутри» глазами членов этой группы;

2) при большом количестве оценок (свыше 20), полученных от членов группы, возможные случайности отдельных ответов стираются и в суммарных оценках проявляется определенная закономерность; математическая обработка оценок позволяет установить в достаточной степени достоверные и объективные сведения;

3) позволяет получить сравнимые данные, выраженные в единой системе коэффициентов, а также сравнивать разнородные и разновеликие производственные группы.

Для применения метода групповых оценок необходимо разработать в анкетах оценочные вопросы.

Приведем пример.

Оцените по пятибалльной системе, в какой степени развиты у членов вашей бригады перечисленные ниже качества:

Качества	Оценки					
	5	4	3	2	1	0
Сплоченность						
Взаимная требовательность						
Взаимоуважение						
Любовь к специальности						
И т.д.						

Условные обозначения:

5 – развито очень сильно;

4 – развито сильно;

3 – развито средне;

2 – развито слабо;

1 – развито очень слабо;

0 – отсутствует.

После заполнения анкеты всеми членами группы общегрупповая оценка отдельного качества определяется по формуле

$$Q = \Sigma V / \Sigma Vt = \Sigma V / Vtn,$$

где  $Q$  – индекс групповой оценки качества;

$V$  – оценка в баллах отдельного ответа по данному вопросу;

$\Sigma V$  – сумма баллов, полученная по данному вопросу в группе в целом;

$n$  – число ответивших на данный вопрос членов группы;

$Vt$  – максимальный балл данной оценочной шкалы;

$\Sigma Vt$  – максимальное (идеальное) для данной группы количество баллов, принимаемое за единицу.

Индекс  $Q$  выражается в долях единицы с точностью до 0,01. Естественно, что рекомендуемые приемы анализа могут служить лишь одним из многих подходов и критериев объективности выбора (назначения) руководителей низового звена (бригады).

Приложение 2

**Матрица распределения ролей участников и подведения итогов деловой игры**

№ пп.	Наименование ролей в деловой игре	Первая команда		Вторая команда	
		Ф.,и.,о. студента	Оценка	Ф.,и.,о. студента	Оценка
1	Капитан				
	Группа экспертов участка А				
2	Руководитель группы				
3	Эксперт по бригаде 1				
4	Эксперт по бригаде 2				
5	Эксперт по бригадирам и мастеру				
6	Эксперт по неформальным лидерам				
	Группа экспертов участка Б				
7	Руководитель группы				
8	Эксперт по бригаде 1				
9	Эксперт по бригаде 2				
10	Эксперт по бригадирам				
11	Эксперт по неформальным лидерам				
Итоговые оценки команде:					

### Приложение 3

### Социометрическая таблица коллектива А

[illegible]



10	$B_1$														
11	$P^2_1$														
12	$P^2_2$														
13	$P^2_3$														
14	$P^2_4$														
15	$P^2_5$														
16	$P^2_6$														
17	$P^2_7$														
18	$P^2_8$														
19	$P^2_9$														
20	$B_2$														
21	$M$														
Число полученных выборов	+														
	-														
Всего:															

Приложение 5

**Социометрические таблицы бригад участка А**  
**Социоматрица первой бригады**

№ п/п	Кто выбирает?	Кого выбирают?										Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	-	всего
1	$P^I_1$	!												
2	$P^I_2$		!											
3	$P^I_3$			!										
4	$P^I_4$				!									
5	$P^I_5$					!								
6	$P^I_6$						!							
7	$P^I_7$							!						
8	$P^I_8$								!					

9	$P^1_9$									!				
10	$B_1$										!			
Число полученных выборов	+													
	–													
Всего:														

***Социоматрица второй бригады***

№ п/п	Кто выбирает?	Кого выбирают?										Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	–	всего
1	$P^2_1$	!												
2	$P^2_2$		!											
3	$P^2_3$			!										
4	$P^2_4$				!									
5	$P^2_5$					!								
6	$P^2_6$						!							
7	$P^2_7$							!						
8	$P^2_8$								!					
9	$P^2_9$									!				
10	$B_2$										!			
Число полученных выборов	+													
	–													
Всего:														

*Приложение 6*

**Социометрические таблицы бригад участка Б**

***Социоматрица первой бригады***

№ п/п	Кто выбирает?	Кого выбирают?										Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	–	всего
1	$P^1_1$	!												
2	$P^1_2$		!											
3	$P^1_3$			!										
4	$P^1_4$				!									
5	$P^1_5$					!								
6	$P^1_6$						!							
7	$P^1_7$							!						
8	$P^1_8$								!					

9	$P^1_9$									!				
10	$B_1$										!			
Число полученных выборов	+													
	–													
Всего:														

**Социоматрица второй бригады**

№ п/п	Кто выбирает?	Кого выбирают?										Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	–	всего
1	$P^2_1$	!												
2	$P^2_2$		!											
3	$P^2_3$			!										
4	$P^2_4$				!									
5	$P^2_5$					!								
6	$P^2_6$						!							
7	$P^2_7$							!						
8	$P^2_8$								!					
9	$P^2_9$									!				
10	$B_2$										!			
Число полученных выборов	+													
	–													
Всего:														

*Приложение 7*

**Матрица показателей социально-психологических отношений на участке А**

№ п/п	Объект, для которого рассчитывают показатели	Показатели социально-психологических отношений				
		коэффициент сплоченности, $K_c$	положительный статус индивида на участке, $P_c(Y)$	положительный статус индивида в бригаде, $P_c(J)$	отрицательный статус индивида на участке, $O_c(Y)$	отрицательный статус индивида в бригаде, $O_c(J)$
1	Участок А		X	X	X	X
2	Бригада 1		X	X	X	X
3	Бригадир 1	X				
4	1-й рабочий	X				
5	2-й рабочий	X				
6	3-й рабочий	X				
7	4-й рабочий	X				
8	5-й рабочий	X				
9	6-й рабочий	X				
10	7-й рабочий	X				
11	8-й рабочий	X				
12	9-й рабочий	X				
13	Бригада 2		X	X	X	X
14	Бригадир 2		X	X	X	X

15	1-й рабочий	X				
16	2-й рабочий	X				
17	3-й рабочий	X				
18	4-й рабочий	X				
19	5-й рабочий	X				
20	6-й рабочий	X				
21	7-й рабочий	X				
22	8-й рабочий	X				
23	9-й рабочий	X				
24	Мастер	X				

Приложение 8

**Матрица показателей социально-психологических отношений на участке Б**

№ п/п	Объект, для которого рассчитывают показатели	Показатели социально-психологических отношений				
		коэффициент сплоченности, $K_c$	положительный статус индивида на участке, $P_c(Y)$	положительный статус индивида в бригаде, $P_c(J)$	отрицательный статус индивида на участке, $O_c(Y)$	отрицательный статус индивида в бригаде, $O_c(J)$
1	Участок А		X	X	X	X
2	Бригада 1		X	X	X	X
3	Бригадир 1	X				
4	1-й рабочий	X				
5	2-й рабочий	X				
6	3-й рабочий	X				
7	4-й рабочий	X				
8	5-й рабочий	X				
9	6-й рабочий	X				
10	7-й рабочий	X				
11	8-й рабочий	X				
12	9-й рабочий	X				
13	Бригада 2		X	X	X	X
14	Бригадир 2		X	X	X	X



15	1-й рабочий	X				
16	2-й рабочий	X				
17	3-й рабочий	X				
18	4-й рабочий	X				
19	5-й рабочий	X				
20	6-й рабочий	X				
21	7-й рабочий	X				
22	8-й рабочий	X				
23	9-й рабочий	X				
24	Мастер	X				

## **Тема 8. Оценка эффективности и проблемы управления проектными командами**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Эффективность работы команд. Эффективность команды.
2. Общие факторы, влияющие на эффективность работы команды.
3. Психологические и непсихологические критерии эффективности деятельности команд. Причины неэффективности работы команд.
4. Совместимость групповых и индивидуальных ожиданий руководителя в процессе реализации проекта. Приемы оптимизации работы команд. Качества эффективной команды.
5. Продуктивность эффективных команд. Оценка эффективности команды.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Нэнси – член команды, которая разрабатывает новый продукт под названием «Лоперамид» – жидкое лекарство от диареи для тех, кто не может принимать таблетки (младенцев, детей постарше и пожилых людей). В «Лоперамиде» содержится в 44 раза больше сахараина, чем допускалось по нормам Управления по контролю за продуктами и лекарствами для пищевых продуктов, но каких-либо положений о предельном содержании сахараина в лекарствах не существует.

Нэнси была единственным медицинским работником из семи членов команды. Все они разделяют мнение о необходимости снижения содержания сахараина в лекарстве. На создание новой формулы было отведено три месяца. Но руководство компании оказывает давление на команду, с тем, чтобы она разрешила провести испытания препарата со старой формулой. После горячих дебатов все члены команды, кроме Нэнси, проголосовали за тестирование. На это Нэнси сказали, что отстранят от проекта, понизят в должности и будут считать неспособной к работе в команде вообще и с сотрудниками отдела маркетинга в частности. Нэнси ответила, что каких-либо данных о том, что сахарин причинит ущерб потенциальным потребителям «Лоперамида», не существует, но она настаивает на необходимости корректных тестов.

Вопросы:

1. Охарактеризуете поведение Нэнси?
2. Как она должна себя вести, будучи членом команды?
3. Владеет ли Нэнси способностью эффективно организовывать работу команды?

## **Тема 9. Управление конфликтами в проектных командах**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Виды конфликтов. Причины возникновения конфликтов в процессе работы проектных команд.
2. Формы поведения в конфликте.
3. Диагностика индивидуальной и групповой конфликтности.

4. Внутриличные конфликты.
5. Способы урегулирования конфликтов. Профилактика конфликтов.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа - придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Вопросы:

1. Каков характер задания поступил программисту? Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?
2. В чем заключается причина конфликта?
3. Как выйти из данного конфликта?

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине  
Планирование и проектирование организационной структуры управления**

**Раздел 1. Введение в организационное проектирование**

**Тема 1. Анализ организационных структур предприятия**

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Организационные структуры управления
2. Организационное проектирование в новой экономике
3. Функционирование современной организации
4. Эволюция представлений об организации

**Вопросы и задания для обсуждения:**

1. Согласны ли вы с утверждением, что само существование организации предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности?
2. Раскройте организационную структуру предприятия: понятие, формирующие компоненты, звенья, уровни, связи.
3. Определите различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда.

**Тестовые задания:**

1. Верно ли утверждение, что социальные организации могут быть созданы только искусственным путем, то есть созданы людьми по определенному плану?
  - а) Да
  - б) Нет
2. Какая из особенностей социальных организаций является важнейшей?
  - а) наличие единого центра управления
  - б) иерархическая структура
  - в) наличие организационной культуры
  - г) ориентация на определенные социальные потребности
3. Главная задача процессов функционирования организации:
  - а) создание условий для самосохранения организации
  - б) достижение организацией целей, ради которых она создавалась
  - в) ускорение социальных процессов, протекающих внутри организации
  - г) обеспечение дохода для членов организации
4. Преобразования организации и ее отдельных элементов в соответствии с изменениями требований внешней и внутренней сред – задача, которая решается в процессе:
  - а) функционирования организации
  - б) развития организации
  - в) создания организации

5. Потеря предпринимателем прямого контроля деятельности своих подчиненных приводит к кризису, который Л. Грейнер называет:

- а) Кризисом руководства
- б) Кризисом автономии
- в) Кризис контроля
- г) Кризис синергии

6. На каком этапе жизненного цикла организации появляется система формальных коммуникаций, система поощрения и наказания и система контроля?

- а) на стадии роста через креативность
- б) на стадии роста через директивное руководство
- в) на стадии роста через делегирование
- г) на стадии роста через координирование

7. Повышение гибкости организационной структуры обычно соответствует:

- а) стадии роста через креативность
- б) стадии роста через директивное руководство
- в) стадии роста через делегирование
- г) стадии роста через координирование
- д) стадии роста через сотрудничество

8. Стадии жизненного цикла организации «младенчество», «детство», «юность», «расцвет» выделены:

- а) Л. Грейнером
- б) А. Пригожиным
- в) А. Богдановым
- г) И. Адизесом

9. «Компания владеет значительными финансовыми средствами, которые расходуются на укрепление существующей системы контроля и обустройство собственной деятельности. Появляются негласные формальные правила, связанные в первую очередь со стилем одежды и прочими традициями, которые не имеют практически никакого рационального обоснования, а существуют просто в силу того, что они есть» - такие особенности приобретает компания на этапе жизненного цикла, который И. Адизес назвал:

- а) Стабилизация
- б) Аристократизм
- в) Ранняя бюрократия
- г) Поздняя бюрократия

10. Теорией фазовых трансформаций бизнеса» (ТФТБ) выделяет такие фазы развития системы управления организацией:

- а) детство, юность, расцвет, зрелость, смерть.
- б) создание, рост, зрелость, ликвидация
- в) управление бизнес-идеями, управление функциями, управление процессами, управление сетями, управление нематериальными активами

11. Что представляет собой производственная структура организации?

- а) состав и взаимосвязи всех элементов организации
- б) состав и взаимосвязи производственных подразделений организации
- в) состав и взаимосвязи подразделений аппарата управления организацией

12. Структурные подразделения, отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции – это:
- а) звенья управления
  - б) ступени управления
  - в) уровни управления
13. Главными особенностями структуры какого типа управления являются рациональность, ответственность, иерархичность?
- а) Органического типа
  - б) Иерархического типа
  - в) Бюрократического типа
14. Для какого типа структуры управления характерно принятие решений на основе обсуждения, преобладает доверие, а не власть, убеждение, а не приказ?
- а) Органического типа
  - б) Иерархического типа
  - в) Бюрократического типа
15. Какая организационная структура наиболее целесообразна (по мнению З. Румянцевой) на стадии зрелости?
- а) централизованная функциональная структура
  - б) централизованная линейная структура
  - в) децентрализованная дивизиональная структура
  - г) децентрализованная линейная структура
16. В модели какого типа организация представляется как инструмент управления, а человек — как «винтик» большого механизма?
- а) в механистической модели
  - б) в органической модели
  - в) в патерналистской модели
  - г) в конвенционной модели
17. Система «сдержек и противовесов» - так метафорически можно охарактеризовать:
- а) органическую модель
  - б) политическую модель
  - в) патерналистскую модель
  - г) конвенционную модель
18. Группа, объединенная отношениями «родства» - так представляется организация:
- а) в конфликтно-игровой модели
  - б) в органической модели
  - в) в патерналистской модели
  - г) в конвенционной модели
19. Организация рассматривается как продукт вдохновения руководителя, объединяющий в себе черты различных концепций и подходов
- а) в конфликтно-игровой модели
  - б) в органической модели
  - в) в патерналистской модели
  - г) в конвенционной модели

20. Представление об организации как о «живой системе» характерно для:

- а) органической модели
- б) конфликтно-игровой модели
- в) патерналистской модели
- г) конвенционной модели

21. Какой из подходов к развитию организации рассматривает ее как «социальный организм»?

- а) Гуманитарный подход
- б) Инженерный подход
- в) Эмпирический подход

22. Какой из подходов к развитию организаций рассматривает организацию как систему и в качестве методологической база использует теорию систем, системотехнику, системный анализ, кибернетику?

- а) Гуманитарный подход
- б) Инженерный подход
- в) Эмпирический подход

23. Какой из подходов к развитию организаций ориентируется на распространение отраслевого или функционального опыта?

- а) Гуманитарный подход
- б) Инженерный подход
- в) Эмпирический подход

24. К какому классу подходов к развития организации принадлежит организационное проектирование?

- а) Гуманитарный подход
- б) Инженерный подход
- в) Эмпирический подход

## **Тема 2. Иерархические структуры управления**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Иерархический тип структур управления
2. Линейная организационная структура
3. Формальная и неформальные структуры

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Кейс 1. «Построение организационной структуры в зависимости от выбранной стратегии»**

Компания «Напитки» выпускает сок и молоко, упаковка которых производится на одном и том же оборудовании, которое принадлежит «ТетраПак». Одна упаковка белая, другая желтая, с производственной точки зрения разницы почти никакой. Однако динамика того, как покупают молоко и как покупают сок, совершенно различная, каналы распределения – тоже. Например, в ночных клубах большим спросом пользуются соки, а меньшим молоко.

Стратегия 1. Компания производит указанную продукцию и доминирует именно в вопросах производства. Она знает, как произвести дешевле всех остальных фирм. Бизнес-

концепция компании заключается в том, что она очень квалифицированно, эффективно обрабатывает жидкость.

Стратегия 2. Компания поставляет сок и молоко непосредственно потребителям. Какая-то часть продуктов производится самостоятельно, но возможна покупка части подобных продуктов у других компаний. Конкурентное преимущество компании заключается в том, что она лучше других может идентифицировать своих потребителей и донести до них ценность своей продукции – через рекламу, ярмарки и т.д.

**Задание:** Разработайте наиболее эффективные организационные структуры компании для двух стратегий.

#### **Вопросы к обсуждению**

1. Охарактеризуйте основные составляющие организационных структур управления.
2. В чём заключаются основные достоинства и недостатки линейно- функциональных структур управления?
3. Назовите основные типы организационных структур управления.
4. В чём заключаются основные отличия линейно-функциональных структур от линейно-штабных?

### **Тема 3. Дивизиональная структура управления**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Дивизионально-продуктовая структура
2. Дивизиональная структура, ориентированная на потребителя
3. Дивизиональная региональная структура.
4. Международные дивизиональные структуры

#### **Вопросы к обсуждению:**

1. Охарактеризуйте основные признаки дивизиональных структур управления.
2. Охарактеризуйте основные типы дивизиональных структур управления.
3. Покажите основные элементы наиболее типичных дивизиональных структур.

#### **Практико-ориентированное задание**

##### **Проект реорганизации организационной структуры компании «Contracting services»**

Компания *Contracting Services* производит и обслуживает торговое холодильное оборудование. Ее операции осуществляются по всей Европе, но предмет нашего анализа — организация технического обслуживания техники в Великобритании. В начале 1997 г. число ее сервисных отделений в Англии достигло 21, а общая численность инженерно-технических работников составила 250 человек. В каждом филиале работали до пяти мастеров и администраторов. В этот период в производстве холодильного оборудования наблюдался излишек мощностей, что предопределяло жесткую конкуренцию между небольшими поставщиками, которые имели возможность устанавливать меньшие в сравнении с национальными компаниями цены.

Величина издержек обслуживания во многом была связана с контрактной организацией деятельности филиалов *Contracting Services*. В компании была принята следующая процедура: в случае возникновения технических проблем менеджер супермаркета связывается с ближайшим филиалом, оператор передает сообщение одному из инженеров, который отправляется по вызову и при наличии необходимых запасных частей производит ремонтные работы. Если необходимые детали отсутствовали, он возвращался в филиал или отправлялся к оптовому продавцу. Когда работа была выполнена, инженер передавал в филиал отчет о проведенных работах. На основании полученных данных составляется отчетность филиала, которая отправляется в штаб-квартиру, осуществляющую общий контроль.

Издержки компании были весьма высоки (примерно 1,4 млн ф. ст. в год, без учета стоимости работы инженеров), а обратная связь с потребителями показывала, что они оценивали предоставляемый филиалами уровень обслуживания как весьма низкий. Менеджеры филиалов представляли потребителям (магазинам, обычно входившим в национальные цепи супермаркетов) информацию о выполнении работ. По окончании рабочего дня звонки записывались на автоответчики, а затем передавались в агентство, в котором находились дежурные инженеры. Постоянно возникали трудности с распределением запасных частей.

Компания получила заказ от крупной группы супермаркетов, предусматривавший обслуживание не только холодильного, но и других видов оборудования в 40 из 200 магазинов группы. Данное направление деятельности оценивается как весьма привлекательное, поскольку небольшие фирмы не имеют возможности обеспечить соответствующий уровень обслуживания. Управленцы компании весьма заинтересованы в реализации нового проекта, но одно из условий контракта предполагает организацию компанией единого центра для работы с заявками всех магазинов группы независимо от их места расположения. *Contracting Services* анализирует возможность использования такого центра для всех операций, но окончательное решение пока не принято. Используемые в центрах по приему заказов интегрированные информационные системы позволяют выводить на мониторы информацию о заказчике во время ответа оператора и переключать телефонные соединения. Сотрудники центров обычно работают в соответствии с обусловленными технологиями правилами.

#### **Задание**

1. Какие альтернативы относительно создания единого центра приема заказов может рассматривать руководство компании?
2. Какие организационные меры необходимо предпринять, если менеджмент компании примет решение о создании единого сервисного центра?
3. Как изменение технологии может повлиять на другие элементы организации?
4. Какой принцип департаментализации использует компания? В чем состоят преимущества и недостатки принятой структуры?
5. Охарактеризуйте степень централизации компании в начале 1997 г. Какой степенью автономии обладал менеджер филиала? Каковы преимущества и недостатки?

### **Тема 4. Проектная структура управления**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Формирование проектной структуры
2. Проект как инструмент управления
3. Роль руководителя проекта
4. Роль руководителей функциональных подразделений
5. Роль высшего руководства
6. Матричная структура управления

#### **Вопросы к обсуждению:**

1. Охарактеризуйте основные типы матричных структур управления.
2. Назовите основные условия применения матричных структур.
3. В чём заключаются достоинства и недостатки матричных структур?
4. Проанализируйте области использования матричных структур.
5. В чём заключаются основные особенности использования бригадных структур управления?
6. Какие факторы влияют на эффективность использования бригадных структур управления?

#### **Практико-ориентированное задание**

**Организация маркетинговой деятельности в торговом предприятии (Универмаг)**



### **Организация службы маркетинга на предприятии**

Маркетинг на данный момент признается одной из наиболее важных функций предприятия как в торговле, так и в любой другой форме предпринимательской деятельности, поскольку маркетинг связан с пониманием и выявлением запросов покупателей, а также ориентацией ресурсов фирмы на удовлетворение этих запросов.

Для того, чтобы эффективно выполнять маркетинговые функции, разрабатывать и воплощать в жизнь маркетинговые стратегии, а также контролировать эффективность маркетинговой деятельности фирмы, на предприятии должна быть создана служба маркетинга, интегрированная в систему управления предприятием. Рассмотрим создание маркетинговой службы, ее возможные структуры и выполняемые функции торгового предприятия. В кейсе будут приведены примеры организации маркетинговой службы в других торговых предприятиях.

В первую очередь будет рассмотрен опыт основных конкурентов Универмага — торговых предприятий ГУМ и ЦУМ; кроме того, важным для Универмага опытом несомненно является краткое исследование ряда недавно открывшихся торговых предприятий, так как еще до момента своего открытия они используют инструменты маркетинга и на данный момент являются торговыми предприятиями нового поколения. Наилучшим примером предприятий подобного типа является крупнейший торговый комплекс, специализирующийся на непродовольственных товарах, — ТК «Москва», расположенный в районе Люблино. Эти данные позволяют несколько иначе оценить теоретическое изложение организации службы маркетинга и, используя опыт конкурентов, сделать конкретные выводы.

#### **Возможные организационные структуры управления службы маркетинга на предприятии**

Организационная структура службы маркетинга на предприятии может быть определена как конструкция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом, иными словами, это совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью.

Структура отдела порой имеет решающее значение для успешной реализации концепции маркетинга. Для организационной структуры службы маркетинга не существует универсальной схемы. Отделы могут быть созданы на разных основах.

Каждое предприятие создает отдел маркетинга с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом способствовал достижению маркетинговых целей (выявление неудовлетворенного спроса покупателей, географическое расширение рынков, изыскание новых сегментов рынка, увеличение прибыли и т.д.).

Вместе с тем маркетинговые структуры в значительной степени зависят от размера ресурсов предприятия, специфики выпускаемой продукции и рынков, на которых они реализуются, от сложившейся структуры управления предприятием. Несмотря на очень большое число вариантов, реальное объединение маркетинговой деятельности предприятий чаще всего осуществляется по функциям или по товарам.

Необходимо отметить, что основные конкуренты Универмага (ГУМ, ЦУМ) уже создали собственные маркетинговые отделы (они были созданы в середине 1990-х). В ТК «Москва» маркетинговые исследования были проведены еще до момента открытия магазина. Это позволило ТК изначально определить свою целевую группу и построить гибкую ценовую и ассортиментную политику. Кроме того, были сформированы имидж и интерьер (как внутренний, так и внешний) магазина. Главную роль в формировании имиджа и известности предприятия сыграла мощная рекламная кампания, в которой был сделан акцент на широкий ассортимент, невысокие цены и символичное название «Москва». Безусловно арендаторы площадей внесут некоторые изменения в изначально сформированную программу, но это не приведет к необходимости глобальной и дорогостоящей реформы предприятия.

Каждое предприятие формирует организационную службу маркетинга по своему усмотрению и, как правило, видоизменяет ее в процессе своего развития. Организационная структура службы маркетинга может иметь одну из следующих ориентаций:

- 1) по функциям;
- 2) по товарам;
- 3) по рынкам и покупателям;
- 4) матричную организацию.

### Функциональная организация службы маркетинга

Это самая распространенная форма организации маркетинговой деятельности на предприятии. Данная форма используется в ТД ЦУМ, где на отдел маркетинга возложен достаточно широкий круг обязанностей. В случае, если одна из функций трудновыполнима, отдел прибегает к помощи отдела экономического анализа и компаний, специализирующихся на крупных исследованиях (чаще всего Комкон).

В классическом варианте функциональной организации службы маркетинга менеджеры, отвечающие за выполнение определенных функций, подчиняются вице-президенту компании по маркетингу. На рис. 1 показан пример такой организации маркетинговой службы.

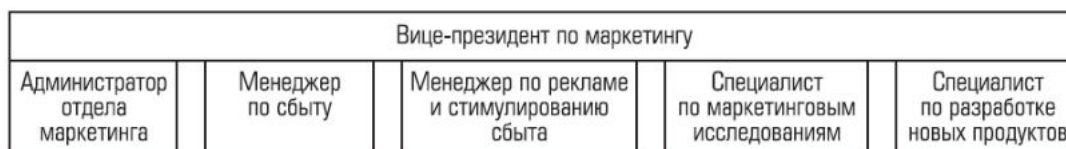


Рис. 1 Функциональная служба маркетинга

К преимуществам функциональной организации относятся:

- простота управления;
- возможность ясно определить круг обязанностей;
- относительно низкие затраты на содержание.

Недостатками функциональной организации являются:

- недостаточная гибкость системы;
- возможная борьба за бюджет между функциональными службами.

### Организация по товарам и/или маркам

Для предприятий, производящих и/или реализующих большое количество разнообразной продукции, целесообразна организация службы маркетинга по товарному принципу. Такая организация не заменяет функциональную, а служит дополнительным уровнем управления. Во главе стоит руководитель, в подчинении у которого находятся менеджеры, отвечающие за маркетинг отдельных товарных категорий или марок. В российской практике крупных предприятий, специализирующихся на розничной торговле, подобная схема редко применяется, так как зачастую значительная часть площади сдается в аренду и управлять товарными группами не представляется возможным. Организация по товарам и/или маркам более удобна на производстве. Данная структурная организация показана на рис. 2.

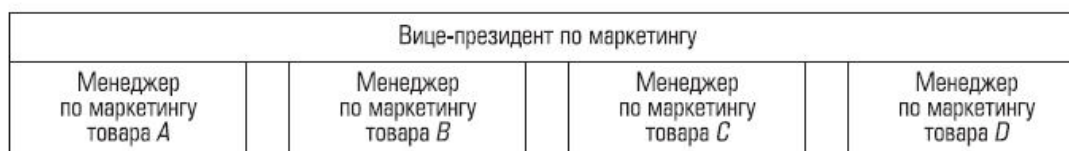


Рис. 2. Товарная организация службы маркетинга

Менеджер отвечает за разработку маркетинговых планов, их исполнение, отслеживание результатов и принятие корректирующих действий, касающихся конкретного продукта.

В обязанности менеджера по продукту обычно входит:

- создание долгосрочной конкурентоспособной стратегии развития продукта;
- разработка годового плана маркетинга и прогнозирование объемов сбыта;
- работа с рекламными и торговыми агентствами по созданию образцов, программ и проведению рекламных кампаний;
- стимулирование поддержки продукта среди торговых работников и дистрибьюторов;
- постоянный сбор сведений о показателях продукта, отношении к нему со стороны покупателей и продавцов, о новых проблемах и возможностях;
- участие в программах улучшения продукта, направленных на удовлетворение изменяющихся потребностей.

К преимуществам продуктовой организации службы маркетинга относятся следующие:

- каждый менеджер получает возможность сконцентрировать усилия на разработке эффективного маркетинга-микс для конкретного вида продукции;
  - быстрая реакция на изменение рыночной ситуации.
- Продуктовая организация службы маркетинга имеет следующие недостатки:
- высокие затраты;
  - могут возникнуть проблемы в разработке корпоративной стратегии компании.

### Организация по рынкам

Некоторые компании реализуют свои товары на различных рынках. Если компания может разделить своих потребителей на несколько групп, руководствуясь их предпочтениями и поведением, имеет смысл придерживаться организационной структуры, ориентированной на рынки. В этом случае менеджер по рынку руководит работой менеджеров по отдельным рынкам (рис. 3).

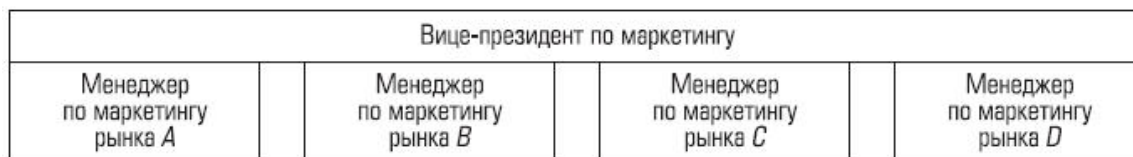


Рис. 3. Организация службы маркетинга по рынкам

Достоинства и недостатки схожи с организацией товарной службы маркетинга.

### Матричная организация отдела маркетинга

В условиях постоянного изменения внешней среды фирмы часто отказываются от строгой иерархической организации, предпочитая формировать гибкие структуры управления. Наиболее распространенная структура такого рода — матричная. Иными словами, это маркетинговый отдел, структура которого формируется для выполнения конкретных задач и может изменяться в зависимости от ситуации.

Служба маркетинга по матричному принципу, как правило, создается на определенный срок, необходимый для выполнения конкретного проекта.

По такому принципу была сформирована маркетинговая деятельность ТК «Москва». Это было связано с тем, что круг вопросов, требующих решения, оказался очень широким. При функционировании данной схемы достаточно часто появляется необходимость обращения к консалтинговым организациям и введения в отдел новых специалистов. Необходимо отметить, что подобная схема построения требует очень высокой квалификации персонала. Данная организация является наиболее универсальной и может быть рекомендована к использованию в большинстве крупных торговых предприятий, специализирующихся на розничной продаже непродовольственных товаров.

К преимуществам матричной организации относятся:

- лучшая ориентация на проектные цели;
- возможность создания оперативных групп специалистов;
- сокращение времени реакции на нужды потребителей;
- гибкое использование кадров;
- возможность применения современных методов планирования и управления;
- возможность использования структуры отдела маркетинга, наиболее подходящей для решения конкретных задач.

Недостатками матричной организации являются:

- отсутствие постоянных связей, устойчивости групп;
- трудность установления и кратковременность ответственности;
- необходимость постоянного контроля.

Таким образом, можно сделать вывод, что Универмагу необходимо создать функциональную службу маркетинга (используя опыт ТД ЦУМ), а затем перейти к матричной организации.

При организации маркетинговой структуры предприятия необходимо соблюдение следующих принципов ее построения:

**Единство целей.** Базовыми целями являются: объем продаж, прибыль, отношение прибыли к объему продаж, доход на одну акцию, доля предприятия на рынке, структура капитала. При этом цели не должны исключать друг друга.

**Простота маркетинговой структуры.** Простота и четкость построения организационной структуры облегчают приспособление к ней персонала предприятия и, следовательно, более активное участие в реализации целей.

**Эффективность системы связей между подразделениями.** Система должна обеспечивать четкую передачу информации и иметь обратную связь.

**Принцип единого подчинения.** Служащий должен получать приказы только от одного начальника. Для совокупности выполняемых функций, имеющих одну и ту же цель, должен быть один руководитель.

**По возможности наименьшее количество звеньев в маркетинговой структуре.** Чем меньшим количеством звеньев характеризуется структура, тем менее длительной оказывается передача информации снизу вверх и распоряжений дирекции сверху вниз.

**Координация ответственности.** Координация должна осуществлять высшее руководство службы маркетинга.

Все конкуренты Универмага используют большинство из перечисленных принципов. Это в первую очередь связано с тем, что во многом данные принципы совпадают с необходимыми условиями построения большинства отделов.

Под влиянием быстрого изменения потребительского спроса, высоких темпов научно-технического прогресса, роста масштабов и усложнения производства, а также других факторов изменяются характер и направление целей предприятия, способы их достижения. В силу этого маркетинговые структуры должны обладать определенной гибкостью и приспособляемостью.

Маркетинговые структуры могут считаться гибкими только в случае, если они способны менять свои организационные формы при изменении стратегии предприятия. Организационные перестройки могут быть быстрыми и без снижения эффективности работы предприятия, если способность к изменениям заложена в самой структуре. Для того чтобы маркетинговые структуры были гибкими, предприятия должны постоянно располагать текущей информацией о внутреннем состоянии дел и внешней среде, которая представлена демографическими, экономическими, природными, техническими, политическими и культурными факторами.

#### **Задачи, функции, права и ответственность службы маркетинга на предприятии**

Организация службы маркетинга на предприятии предполагает формирование структурного подразделения для управления всеми видами маркетинговой деятельности. Служба маркетинга наделяется определенными полномочиями, и на нее возлагаются определенные обязанности.

**Задачами службы маркетинга** являются:

- сбор, обработка и анализ информации о рынке, спросе на продукцию предприятия;
- подготовка данных, необходимых для принятия решений по эффективному использованию производственного, финансового, сбытового и тому подобного потенциала в соответствии с требованиями рынка;

- активное воздействие на формирование спроса и стимулирование сбыта;
- приспособление внутренних ресурсов и возможностей компании к условиям внешней среды;
- формирование рыночной стратегии фирмы;
- реализация концепции маркетинга.

**К функциям службы маркетинга** относятся:

1. Комплексное изучение рынка.
2. Формирование продуктовой политики предприятия.
3. Определение ценовой политики предприятия.
4. Создание каналов распределения и выбор средств и методов продажи товаров.
5. Развитие коммуникационных связей предприятия с рынком.

#### **1. Комплексное изучение рынка** включает:

- исследование и анализ основных показателей рынка (емкость, конъюнктура, конкурентная среда и т.п.);
- прогнозы развития спроса (долго- и краткосрочные);
- разработка кратко-, средне- и долгосрочной стратегий маркетинга;
- исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса, конъюнктуру рынка;
- изучение спроса на продукцию предприятия и разработка кратко-, средне- и долгосрочных прогнозов спроса;

- изучение потребителей (отношение к товару, фирме, мотивы поведения, предпочтения и т.п.);
- изучение деятельности конкурентов (маркетинговая политика, сильные и слабые стороны и т.п.);
- сегментация рынка, анализ параметров сегментов, позиционирование и т.п.;
- определение «ключевых факторов успеха» и разработка комплекса маркетинговых усилий (маркетинга-микс);
- разработка стратегических и оперативных планов, проведение анализа и контроля на целевых рынках.

## **2. Формирование продуктовой политики предприятия предполагает:**

- исследование потребительских свойств производимой продукции и предъявляемых к ним потребительских требований;
- разработку продуктовых линий и ассортимента товаров;
- оценку состояния и повышение уровня конкурентоспособности товаров;
- подготовку предложений по разработке новых товаров;
- развитие марочной политики, упаковки, сервисного обслуживания и др.

## **3. Определение ценовой политики предприятия охватывает:**

- выбор ценовой ориентации на собственные затраты, состояние спроса, конкурентной среды;
- выбор методов ценообразования;
- разработку системы стимулирующих цен.

## **4. Создание каналов распределения и выбор средств и методов продажи товаров включает:**

- формирование каналов распределения;
- выбор торговых посредников;
- анализ и прогноз объема и структуры продаж;
- разработку форм и методов реализации товаров (прямые продажи, персональные продажи, продажи с использованием информационных технологий и т.д.).

## **5. Развитие коммуникационных связей предприятия с рынком означает:**

- подготовку маркетинговых обоснований проведения рекламных кампаний, «ПР-кампаний»;
- определение целей рекламы;
- разработку методов, правил и средств рекламы;
- определение методов стимулирования сбыта товаров;
- участие в престижных некоммерческих мероприятиях («паблисити»);
- проведение выставок, презентаций, демонстраций;
- поощрение покупателей;
- стимулирование работников сбыта и продавцов;
- формирование положительного имиджа предприятия.

Права маркетингового отдела соблюдаются его начальником.

Начальник отдела маркетинга имеет право:

- Требовать от подразделений предприятия представления материалов, необходимых для осуществления работы, входящей в компетенцию отдела.
- Вносить предложения, учитывающие требования потребителей по развитию и внедрению в реализуемый ассортимент новых изделий, повышению качества и конкурентоспособности предоставляемых услуг.
- Определять основные направления деятельности отдела, устанавливать круг вопросов, относящихся к обязанностям сотрудников, характер работы, их ответственность, утверждать должностные инструкции для сотрудников отдела.
- Вносить предложения о премировании работников в соответствии с действующими на предприятии системами оплаты труда.
- Налагать в соответствии с трудовым законодательством дисциплинарные взыскания на работников отдела за нарушение трудовой и производственной дисциплины.
- Привлекать в установленном порядке специалистов научно-исследовательских учреждений и учебных заведений, а также работников предприятия для проведения исследований по изучению конъюнктуры рынка, потребности и платежеспособного спроса, рекламе, техническому обслуживанию и ремонту.

- Организовывать выставки-ярмарки по реализации своей продукции в условиях оптовой торговли.

#### **Ответственность**

Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных на отдел задач и функций несет начальник отдела маркетинга.

Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями.

#### **Взаимодействие с другими подразделениями**

В ТД ЦУМ взаимодействие отдела маркетинга с другими отделами осуществляется по следующей схеме: без запросов в отдел ежемесячно поступает информация об обороте в ЦУМе, а также об обороте в каждой секции по всем товарным группам. Кроме того, в этом отчете отражена информация о планируемом объеме, фактическом поступлении денежных средств и их динамика по сравнению с предыдущим периодом. Вся остальная информация запрашивается по необходимости. Подобная схема взаимодействия оправдала себя и может быть рекомендована на предприятиях подобного типа. Некоторые зарубежные торговые предприятия используют метод электронной базы данных (куда стекается вся информация о деятельности предприятия), использование которой позволяет сотруднику отдела маркетинга со своего рабочего места запросить нужную информацию. Подобная организация требует жесткого контроля со стороны начальника отдела, который лично определяет (благодаря системе кодов) возможность доступа к тем или иным данным каждого сотрудника.

Эта схема является общей для деятельности всех остальных отделов. К сожалению, в России ни одно торговое предприятие не смогло на данный момент полностью применить схему электронной базы данных. Но вне зависимости от схемы взаимодействия в результате развития маркетинга были определены отделы, обмен данными с которыми необходим для успешной деятельности.

#### **Взаимодействие с бухгалтерией**

**Получает:** бухгалтерские данные о движении, реализации и остатках товаров за отчетный период для анализа и планирования; сведения о командировочных расходах (ежемесячных, квартальных, годовых); расчетные листы по заработной плате.

**Предоставляет:** документы для балансового отчета; документы по командировкам специалистов.

#### **Взаимодействие с товарными отделами**

**Получает:** данные о претензиях потребителей относительно качества товаров и качества обслуживания их торговым персоналом.

**Предоставляет:** планы организации торговых площадей, рекомендации по организации выкладки товаров, материалы и рекомендации по оформлению торговых площадей.

#### **Взаимодействие с отделом кадров**

**Получает:** рекомендательные и руководящие материалы по организации оплаты труда и материального поощрения, соблюдение трудового законодательства; штатное расписание; положение о премировании; коллективный договор, график работы предприятия; рекомендации по подбору и расстановке кадров; планы подготовки и повышения квалификации работников, специалистов и служащих.

**Предоставляет:** предложения по совершенствованию организации труда, систем оплаты труда и материального поощрения, проектам штатных расписаний; необходимые данные и материалы для анализа состояния организации труда и заработной платы; отчетность по вопросам движения, подбора, расстановки и воспитания кадров; резерв для выдвижения на руководящие должности; заявки на потребность в кадрах; таблицы и другие документы учета рабочего времени; заявки на повышение квалификации работников предприятия.

#### **Взаимодействие с коммерческим отделом**

**Получает:** сведения о поставщиках продукции; информацию о рисках в вопросах доставки товаров, связанных с изменениями внешних условий.

**Предоставляет:** информацию о конкурентах-поставщиках по данному продукту, рекомендации по составу и качеству ассортимента закупаемых товаров.

#### **Этапы формирования системы маркетинга на предприятии**

Система маркетинга на предприятии, как правило, может находиться на одном из шести этапов своего развития:

- Простой отдел сбыта.
- Отдел сбыта, выполняющий функции маркетинга.
- Самостоятельный отдел маркетинга.
- Современный отдел маркетинга.
- Эффективная маркетинговая компания.
- Компания, основанная на бизнес-процессах и результатах.

**Этап 1** — простой отдел сбыта. Небольшие компании, как правило, создают должность вице-президента по сбыту, в задачу которого входит управление торговым персоналом. Впрочем, и сам вице-президент принимает непосредственное участие в торговле. Для проведения маркетинговых исследований или рекламной кампании заключаются договора с исследовательскими фирмами и рекламными агентствами (рис. 4).



Рис. 4.

**Этап 2** — отдел сбыта, выполняющий функции маркетинга. При расширении компании ей приходится заниматься новыми или развивать некоторые маркетинговые функции. Для выполнения этих задач компания вводит в штатное расписание новую должность директора по маркетингу, который будет осуществлять руководство исполнением маркетинговых функций (рис. 5).

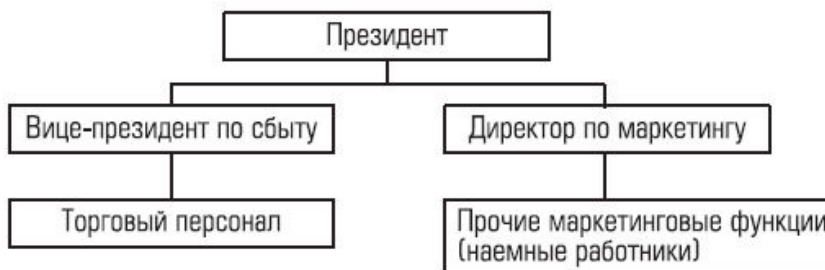


Рис. 5.

**Этап 3** — самостоятельный отдел маркетинга. Впоследствии фирма может позволить себе дополнительные вложения в маркетинговые исследования, разработку новых товаров, рекламу и стимулирование сбыта, сбыт и торговый персонал. Директор по маркетингу предлагает руководству фирмы выделить ему необходимый бюджет, но получает, как правило, меньшую сумму.

Постепенно президент фирмы приходит к пониманию, что с точки зрения увеличения прибыли целесообразно сконцентрировать координацию маркетинговых функций в самостоятельном отделе, для руководства которым вводится должность вице-президента по маркетингу, подчиняющегося непосредственно президенту компании или его первому заместителю (рис. 6). На данном этапе сбыт и маркетинг — это две различные функции, которые должны быть тесно связаны между собой. Данная схема используется во всех изучаемых предприятиях (ГУМ, ЦУМ, ТК «Москва»). И учитывая, что отделы маркетинга на этих предприятиях функционируют лишь несколько лет, данный результат можно считать хорошим.





Рис.6.

Такая расстановка сил позволяет президенту осуществлять более сбалансированный подход к оценке возможностей и проблем своей фирмы.

**Этап 4** — современный отдел маркетинга. Данный этап характеризуется необходимостью должным образом согласовать работу маркетингового отдела и отдела сбыта. Это связано с тем, что отдел маркетинга выполняет в некотором роде руководящую функцию, так как при наличии службы маркетинга отдел сбыта лишь реализует на практике маркетинговую стратегию. На практике это выглядит следующим образом (рис. 7).

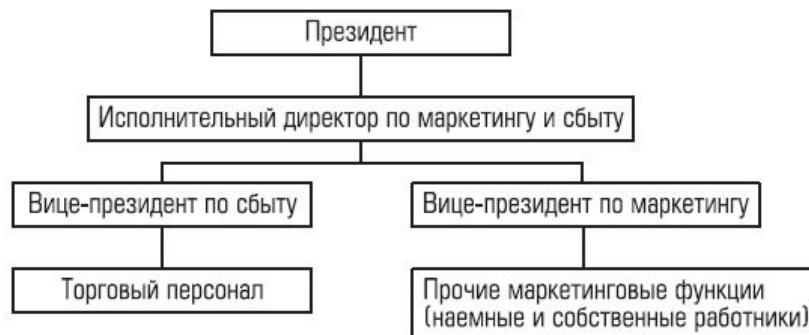


Рис. 7.

Задача менеджеров по маркетингу состоит в том, чтобы определить целевые возможности роста, разрабатывать маркетинговые стратегии и программы, за выполнение которых отвечают работники службы сбыта. Маркетологи, исходя из данных, полученных в ходе исследований, пытаются выделить рыночные сегменты, занимаются планированием, всегда держат в уме долгосрочную перспективу. Их цель — добиться увеличения прибыли компании и расширить принадлежащую ей долю рынка. Торговые работники, напротив, полагаются на свой опыт работы, стараются дойти до каждого конкретного покупателя. Основная масса рабочего времени сотрудников службы сбыта уходит на личное общение с клиентами и заказчиками. Они ориентируются на существующую ситуацию.

Если между торговлей и маркетингом возникают трения, президент компании должен разобраться в конфликте и либо вернуть маркетинг под руководство вице-президента по сбыту, либо объединить службы под началом руководителя отдела маркетинга, возложив на него ответственность и за торговый персонал. Последнее решение и лежит в основе современного отдела маркетинга — отдела, которым руководит исполнительный директор по маркетингу и сбыту, в подчинении которого находятся все, кто выполняет какие-либо маркетинговые функции, и менеджеры по сбыту.

**Этап 5** — эффективная маркетинговая компания. Даже активно работающий отдел маркетинга не гарантирует компанию от неудач на рынке. Все зависит от того, как остальные отделы фирмы относятся к нуждам и потребностям покупателей, как они воспринимают свою маркетинговую ответственность. Этот этап оценивается скорее с точки зрения микроклимата на предприятии. Только тогда, когда все работники поймут, что они обязаны своими рабочими местами (вне зависимости от занимаемой должности) прежде всего покупателям, предпочитающим производимые фирмой товары, мы получаем право говорить об эффективной маркетинговой компании. К сожалению, данным уровнем развития маркетинга не может похвастаться ни одно из исследуемых предприятий.



**Этап 6** — компания, основанная на бизнес-процессах и результатах. В настоящее время многие компании изменяют организационную структуру, фокусируя ее на ключевых бизнес-процессах, а не на отделах. Организацию «по отделам» все чаще считают препятствием для выполнения основных функций бизнеса, таких как создание новых продуктов, привлечение и удержание покупателей, обработка заказов и обслуживание клиентов, для чего в компаниях создаются смешанные команды. Маркетологи и торговые работники уделяют все больше рабочего времени таким «группам особого назначения». Как следствие, они отчитываются перед двумя «начальниками»: перед командой или командами и перед отделом маркетинга. Каждая команда периодически отправляет в отделы характеристики деятельности своих членов. Отделы маркетинга отвечают за обучение работников, назначение их в новые команды, общую оценку их работы. Организация, основывающаяся на бизнес-процессах, требует помимо высокого уровня подготовки специалистов в области маркетинга, высокого уровня организации деятельности на предприятии в целом.

#### **Задание**

1. Какими параметрами следует руководствоваться при выборе организационной структуры службой маркетинга крупного универсама?
2. Предложите организационную структуру службы маркетинга крупного универсама. Какими преимуществами и недостатками обладает предложенная вами структура управления? Каким может быть улучшение структуры управления службой маркетинга?
3. Опишите основные моменты положения о службе маркетинга. Каковы схема и содержание взаимодействия службы маркетинга с другими подразделениями?
4. Предложите систему показателей оценки эффективности деятельности маркетинговой службы. Оцените эффективность управления маркетинговой службой по выработанной вами схеме взаимодействия.
5. Предложите систему оценки эффективности деятельности Универмага. Разработайте систему показателей работы службы маркетинга, скоординированную с показателями деятельности универсама.
6. Сопоставьте этапы формирования системы маркетинга универсама с фазами жизненного цикла организации.

### **Тема 5. Организационные структуры управления корпорацией**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Холдинговые структуры управления
2. Организационные структуры управления

#### **Практико-ориентированные задания**

##### **Кейс 1. Управление холдингом**

**Экономический кризис**, начавшийся в 2014 году, сильно ударил по российской машиностроительной отрасли. По сравнению с 2008 годом, положение предприятий осложнили политические санкции против России. Двукратное падение рубля, с одной стороны, стало положительным фактором, повысившим стоимость аналогичных зарубежных машин и снизивших конкуренцию на внутреннем рынке для отечественных производителей. С другой стороны, подорожали импортные комплектующие, от которых сильно зависит выпуск российской техники. Стоимость машиностроительной продукции выросла. Заводы-производители озаботились импортозамещением, но пока эта задача не решена.

Еще одним негативным фактором стало снижение потребностей экономики. За исключением заказов, размещаемых оборонно-промышленным комплексом и госкорпорациями, весь остальной рынок резко просел. Общий спрос на продукцию машиностроительных компаний снизился больше, чем в 2008 году.

В отличие от наших предприятий, зарубежные компании быстро переориентировались и стали дополнительно стимулировать спрос на свою продукцию в России за счет внедрения

новых финансовых услуг. Они начали предоставлять покупателям беспрецедентные скидки, долгосрочную беспроцентную рассрочку, лизинг, практиковать другие методы, стимулирующие покупательскую активность.

В кризисной ситуации отечественные компании выбрали разную тактику. Ряд предприятий (например, завод по производству кранов в Челябинске) резко диверсифицировались, изменили ассортимент, сконцентрировав усилия на экспорте и работе с ключевыми клиентами. Но большинство машиностроительных компаний предпочли резко снизить количество выпускаемой продукции, сосредоточиться на различных способах оптимизации расходов и снижения затрат.

Одно из предприятий, попавших в водоворот этих экономических событий и испытывшее негативные последствия кризиса, холдинг «Машинстрой» (название изменено).

### **О компании**

Производственный холдинг «Машинстрой» имеет давнюю историю и традиции. Он включает в себя производственные предприятия, конструкторское бюро и собственное сбытовое подразделение. Холдинг выпускает тракторы, коммунальную технику, бульдозеры и технику специального назначения для ОПК с достаточно широкой линейкой модификаций. Это одна из немногих машиностроительных компаний в России, которая сохранила инженерные компетенции и производственную базу, необходимую для выпуска современной продукции.

### **Рынок сбыта**

«Машинстрой» работает с заказчиками из России и небольших развивающихся стран, продажи в которые осуществляются в большей степени по политическим каналам. Конкурентная среда, в которой он предлагает свою продукцию, не сильно насыщена. С одной стороны – это западные производители, техника которых после падения рубля превышает стоимость подобной продукции холдинга на 30% и выше, с другой – китайские заводы, техника которых хуже по качеству и пока мало распространена в России.

### **Управление**

**Машиностроительный холдинг** представляет собой ряд самостоятельных предприятий, расположенных в разных регионах России. Руководит ими управляющая компания, расположенная в Екатеринбурге. Полномочия директоров заводов ограничиваются решением только оперативных вопросов. Все стратегические задачи формируются в управляющей компании. Все коммуникации между предприятиями осуществлялись в большинстве случаев также через управляющую компанию.

Формализованная стратегия развития **машиностроительного холдинга** в сложившихся условиях стала неактуальной. Новая антикризисная стратегия не принята. В этой ситуации каждый руководитель предприятия, входящего в холдинг, самостоятельно ищет решения по выходу из кризиса.

### **Финансы**

В холдинге сохранился высокий уровень постоянных расходов. При этом резко снизился выпуск продукции, что привело к падению оборота и рентабельности. Высокая закредитованность и невозможность взять новые кредиты в банках, увеличили потребность в оборотных средствах. По этой причине сорвались сроки выполнения ряда контрактов. Финансовые потоки на этом фоне еще сильнее уменьшились.

### **Персонал**

В результате сокращения объемов производства в большинстве подразделений холдинга упала зарплата. Ключевые специалисты начали увольняться. Уровень мотивации и вовлеченности персонала резко снизился. Постепенно часть предприятий стали переходить на неполную рабочую неделю, это послужило еще одним толчком к увольнению ряда важных специалистов.

### **Продукты**

Линейка выпускаемой продукции достаточно широкая: это коммунальная, сельскохозяйственная, карьерная и строительная техника. Кроме того, ряд предприятий имеют компетенции по выпуску техники военного назначения. В инжиниринговой компании постоянно ведется разработка новой техники, в том числе и инновационной. Постоянно разрабатываются новые модификации существующей продукции, обновляются зарекомендовавшие себя на рынке модели.

### **Общая ситуация**

Начиная с 2014 года ситуация в холдинге постоянно ухудшается. Дефицит оборотных средств не позволяет обеспечивать сроки выполнения существующих контрактов. Несмотря на востребованность техники холдинга, возможности предприятий обеспечивать потребность машиностроительного рынка также снизились. Параллельно с этим уменьшается емкость рынка России.

При отсутствии актуальной стратегии в области продаж и маркетинга появилось большое количество незавершенки, что на фоне дефицита оборотных средств еще больше усугубляет положение **машиностроительного холдинга**.

При стремительно падающем обороте, постоянные затраты холдинга оставались на прежнем уровне достаточно долго. Стала стремительно падать рентабельность, которая уже через год ушла в минус. Имея большой кредитный портфель, холдинг стал задерживать выплаты по кредитам. На предприятии появились задержки с выплатой заработной платы в каждом из бизнес-подразделений.

### **Задание**

1. Какие вы видите решения по выводу из кризиса холдинга «Машинстрой»?
2. Как должны быть вписаны эти решения в общую стратегию развития холдинга?

Рассматривая кейс, вы можете предложить как системные решения, включающие в себя комплекс мер в области продаж, производства, персонала и финансов, так и отдельные решения для каждой из указанных бизнес-сфер.

## **Тема 6. Развитие организационных структур управления**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Перспективы развития организационных структур
2. Виртуальная организация и электронная экономика

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие факторы определяют необходимость эволюции организационных структур?
2. Ранжируйте по степени важности факторы, обуславливающие эволюцию организационных структур.
3. Какие характеристики современной российской экономики затрудняют эволюцию организационных структур управления?
4. Охарактеризуйте основные этапы эволюции организационных структур.
5. Какие условия необходимы для эффективного функционирования структур нового типа?
6. Охарактеризуйте основные составляющие системы информационного обеспечения структур нового типа.

## **Раздел 2. Процесс и методы управления организацией как основа проектирования организационной структуры**

### **Тема 7. Особенности реформирования действующего предприятия**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Система целей компании. Анализ организационной структуры
2. Взаимопонимание сторон при проектировании
3. Коммуникационные каналы в организационном проектировании
4. Структура организационного проекта

#### **Практико-ориентированные задания**

##### **Кейс 1. «Структура управления промышленного предприятия»**

Составьте структуру управления промышленного предприятия, используя представленный ниже список состава органов управления. Данные об управляющей подсистеме предприятия (руководители первого уровня): директор, главный инженер, заместитель директора по сбыту, заместитель директора по кадрам, заместитель директора по производству, заместитель директора по экономическим вопросам, заместитель директора по коммерческим вопросам. Структурные подразделения предприятия:

- |  |   |
|--|---|
| 1) отдел главного технолога;             | 14) отдел главного энергетика;            |
| 2) отдел главного конструктора;          | 15) производственно-диспетчерский отдел;  |
| 3) отдел главного металлурга;            | 16) планово-экономический отдел;          |
| 4) отдел механизации и автоматизации     | 17) бухгалтерия;                          |
| производства;                            | 18) юридический отдел;                    |
| 5) центральная заводская лаборатория;    | 19) финансовый отдел;                     |
| 6) отдел технической информации;         | 20) отдел сбыта;                          |
| 7) бюро рационализации и                 | 21) отдел металлоснабжения;               |
| изобретательства;                        | 22) отдел технического снабжения;         |
| 8) инструментально-штамповой отдел;      | 23) отдел внешней кооперации;             |
| 9) отдел стандартизации;                 | 24) отдел инженерно-технических кадров;   |
| 10) вычислительный центр;                | 25) отдел рабочих кадров;                 |
| 11) отдел организации труда и заработной | 26) отдел технического обучения и техники |
| платы;                                   | безопасности;                             |
| 12) лаборатория экономики и организации  | 27) административно-хозяйственный отдел;  |
| производства;                            | 28) цеха основного производства;          |
| 13) отдел главного механика;             | 29) цеха вспомогательного производства    |

Проанализируйте составленную структуру управления по плану: а) сколько и каких подразделений имеется в аппарате управления, виды связей между ними, тип организационной структуры; б) уровни управления (звенность) и масштаб управляемости; в) реальный состав работников аппарата управления, численность административно-хозяйственного аппарата, специалистов, технических исполнителей.

##### **Кейс 2. «Определение типа организационной структуры управления»**

На рисунках представлены два типа организационных структуры управления предприятием торговли, дирекция которого находится в городе Екатеринбурге.

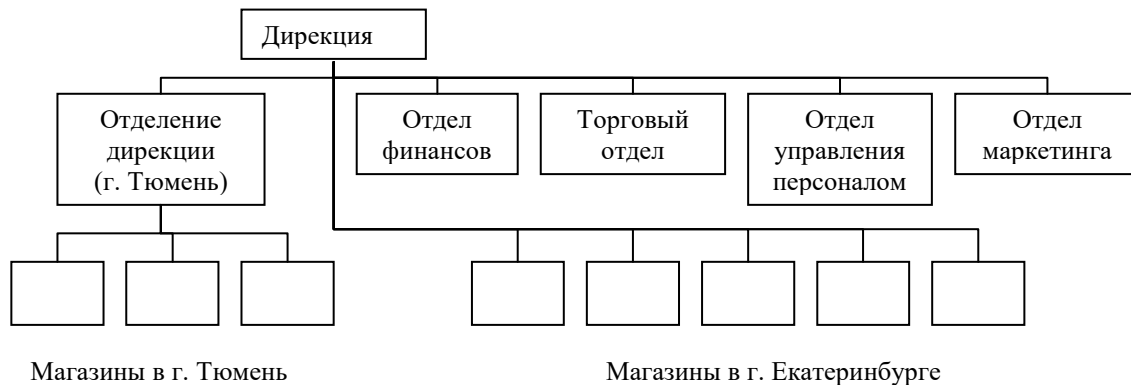


Рис. Организационная структура управления (вариант – 1)

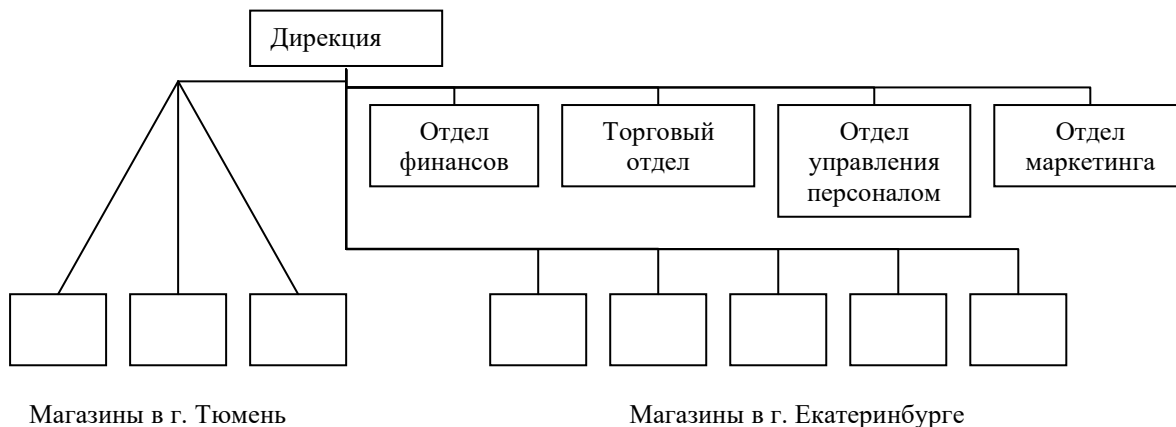


Рис. Организационная структура управления (вариант – 2)

### Задание:

Определите типы данных оргструктур. Сравните и оцените приведенные организационные структуры, укажите их преимущества и недостатки.

## Тема 8. Практика оценки организационных структур управления компании

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Оценка организованности структур управления
2. Организация диагностики управленческой структуры предприятия

### Практико-ориентированные задания

#### Кейс 1. Формирование гибкой структуры управления

Разработка структуры управления, обладающей характеристиками, которые способствуют внедрению изменений и позволяют адаптироваться к внешней среде, представляют актуальную задачу для многих российских предприятий.

#### Анализ организационных характеристик

Завод «Гидронасос» выпускает продукцию, предназначенную для двух групп потребителей — населения и городского хозяйства.

Исходная структура завода представлена на рис. 1 и имеет следующие организационные характеристики:

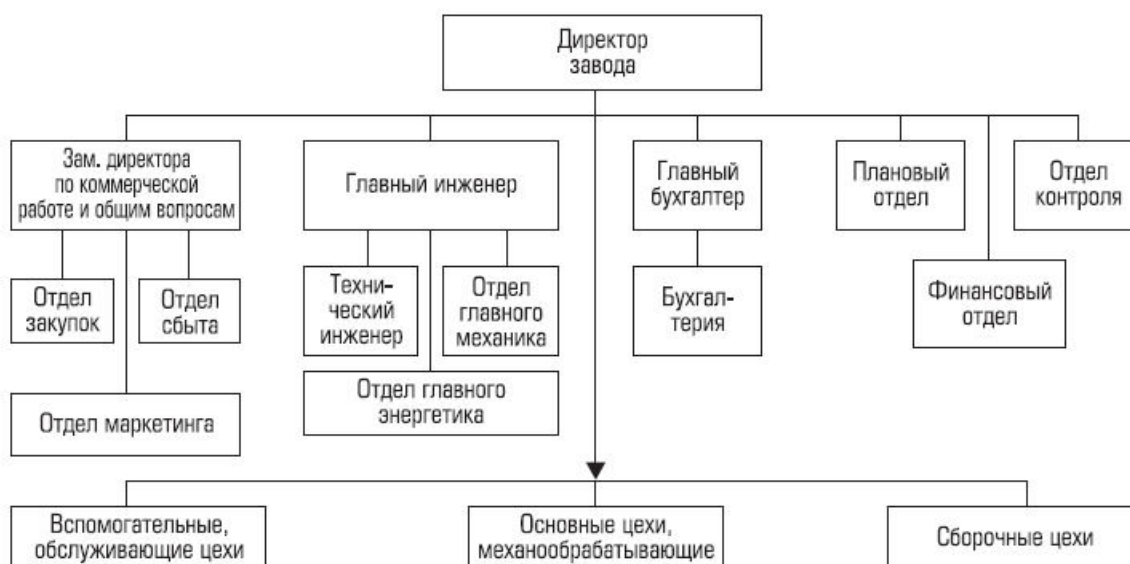


Рис. 1. Исходный вариант структуры управления завода «Гидронасос»

• общий критерий департаментизации — «ресурсы». В частности, первые три уровня управления сгруппированы по функциям (общим: плановая, бухгалтерская, финансовая; обеспечивающим: технологическая, энергетическая, ремонтное обслуживание, контроль качества; основным: закупки, производство, маркетинг, сбыт). На четвертом уровне подразделения сгруппированы по технологическому процессу и видам оборудования, а также по численности, времени (по сменам) и территории;

• тип структуры — линейно-функциональный;

• структура управления — иерархическая, четырехуровневая, централизованная, так как все управленческие функции (основные, обеспечивающие и общие) выполняются на верхнем заводском уровне управления;

• завод является типичной традиционной организацией, механистической по отношению к внешней среде и корпоративной по отношению к человеку.

Отмеченные характеристики свидетельствуют, что организация не приспособлена к изменениям внешней среды, так как любая перемена, например внедрение технических новшеств, изменении рынка потребителей, появление новых конкурентов, может ухудшить результаты деятельности, а возможно, и повлечь за собой банкротство. Ответственность специалистов за выпускаемую продукцию размыта, нет возможности выделить ценность каждого вида деятельности и его влияние на конечные финансовые показатели.

### Концептуальная схема разработки новой структуры

Необходимым средством для проведения успешных изменений является формирование организационной структуры, которая должна обладать соответствующим потенциалом. Организационная структура как форма должна следовать за измененным содержанием организации, опираясь на выбранные характеристики с точки зрения соответствия миссии и стратегии, и быть лучшим вариантом поддержки инновационных изменений. Целесообразно использовать процессно-ориентированную структуру управления с предпринимательскими подразделениями (табл. 1).

Что же позволяет сделать вывод о том, что спроектированная структура управления будет обладать большими возможностями для реализации изменений в организации и внедрения новаций?

Таблица 1 - Концептуальная схема формирования структуры управления с предпринимательскими единицами

Наименование этапа	Задачи этапа
1. Определение цели управления	1. Соединить интересы организации, работников и клиентов. 2. Расширенное рассмотрение системы управления, включение в систему управления поставщиков, потребителей, работников организации
2. Согласование цели управления с выбранной стратегией	Соединение творческо-интуитивного и рационального мышления
3. Определение последовательности	1. Конкретизация целей управления (более низкого уровня, вытекающих

проектирования процессов	из основной). 2. Выявление ключевых процессов, основных и вспомогательных. 3. Выявление влияния процессов на ключевые факторы успеха, ранжирование процессов по критерию стратегической важности. 4. Оценка выполнения каждого процесса. Ранжирование по критерию жизнеспособности. 5. Оценка выполнения процессов по критерию удовлетворения требований клиентов (по времени, качеству, сервису и т.п.). 6. Оценка процессов по критерию возможности достижения желаемых результатов. 7. Выбор процессов для проектирования по совокупности критериев
4. Изучение процесса с целью его понимания	1. Определение границ процесса: входа (первичного, вторичного), выхода (первичного, вторичного), верхней и нижней границ. Составление списка входов и выходов процесса. 2. Определение поставщиков и клиентов процесса. Клиенты: внутренние (внутри организации); внешние (прямые потребители, не прямые потребители: контрагенты, розничные торговцы и т.д.). 3. Определение требований клиентов. 4. Согласование требований разных клиентов. 5. Разработка альтернативных вариантов требований. 6. Измерение существующего текущего процесса по производительности и эффективности. 7. Выявление слабых и сильных сторон текущего процесса
5. Разработка нового процесса	1. Эскиз (видение) нового процесса. Описание его специфических черт, показывающих, как он будет работать, кто будет занят и в каком месте организации. 2. Создание схем информационных потоков новых процессов, сочетая традиционные методы улучшения с более радикальными реинжиниринговыми
6. Определение ответственных	1. Определение интегральной ответственности. 2. Определение предпринимательской ответственности за стратегическую политику подразделения и маркетинговую политику
7. Распределение функций управления по уровням и подразделениям	1. Выделение центрального уровня, создание главного офиса из высококвалифицированных специалистов, экспертов. Создание отделов общих служб. 2. Распределение функций управления по уровням и подразделениям
8. Формирование предпринимательского подразделения: команды интрапренеров, центра ответственности (центра прибыли или инвестиций)	1. Формирование команды. 2. Назначение менеджеров. 3. Назначение других должностей
9. Заключение контрактных соглашений	Организация системы контрактов, определяющих взаимоотношения между хозяйственными единицами и руководством
10. Формирование информационной системы управления в соответствии с принятым уровнем децентрализации	1. Обмен информацией с помощью электронной почты. 2. Использование электронных инструментов для создания виртуальных групп из сотрудников различных подразделений. 3. Использование электронных транзакций
11. Формирование системы управленческого учета по центрам прибыли, инвестиций	Определение показателей планирования, учета и контроля по центрам ответственности
12. Формирование корпоративной культуры по принципу «самоизучающей» организации	Организация взаимодействия между независимостью подразделения и взаимозависимостью подразделения и центра управления

### **Предпринимательские единицы с разделением процессов производства по группам потребителей и департаментизацией функций управления по результату**

Любое проектирование структуры начинается с точно поставленной цели, формирования идеалов. Цель управления, заложенная в рассматриваемую структуру, состоит в создании потребительной стоимости, удовлетворяющей клиента. Потребительная стоимость складывается из двух составляющих: прямой (стоимости продукта или услуги) и дополнительной (сервис высшего качества, быстрая доставка и т.д.). Поэтому можно конкретизировать основную задачу управления как соединение интересов покупателя, собственника, работников. Условие тождественности интересов — включение поставщиков, покупателей в систему управления организации и передача им части управленческих функций.

Например, поставщик управляет материальными запасами, заказчик участвует в формулировке требований к процессу и осуществляет контроль работы. Выделены ключевые производства для двух крупных групп потребителей — для бытовых целей населения и для нужд городского хозяйства. Концептуальная схема формирования структуры управления с предпринимательскими единицами

хозяйства. Созданы два предпринимательских подразделения, отвечающие за результат. Основные и обслуживающие функции децентрализованы и сгруппированы по результату, в данном случае по двум видам продукта. Функции общего управления (бухгалтерские, кадровые, плановые и финансовые) оставлены на уровне заводоуправления с целью осуществления стратегических функций, создания системы управленческого учета, бюджетного планирования по предпринимательским подразделениям.

Для координации основных и обслуживающих функций на верхнем уровне созданы отделы стратегического маркетинга и технического развития. Вариант такой структуры показан на рис. 1.

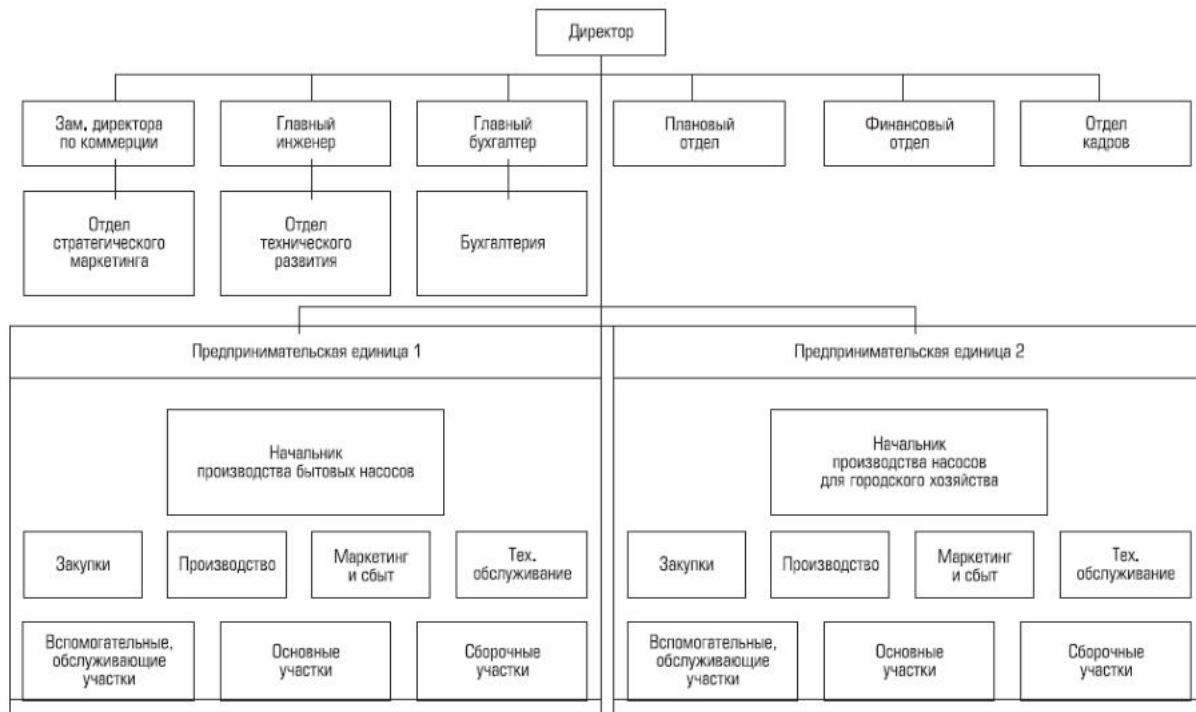


Рис. 1 Первый вариант проектируемой структуры управления завода «Гидронасос» предпринимательскими единицами

При проектировании в данном случае использовались принципы «минимум процессов, минимум участников в новом процессе, минимум времени выполнения процесса» и анализировались общие критерии — цель, место, время, количество участников, средства, ресурсы и частные, такие как добавление реальной стоимости для потребителя; добавление стоимости для организации; реальная ценность будущих процессов; наличие и необходимость механизмов контроля (дополнительные сотрудники, визы, проверки); длительность цикла (уменьшение количества входов в процесс для его преобразования, расширение узких мест); наличие бюрократических этапов (разрешение, хранение, ведение реестров, копирование, утверждение) и выявление причин наличия таких этапов работы (недоверие, низкая самооценка, страх наказания, важность собственной роли, потребность в дальнейшем оправдании и т.п.).

Предложенный проект структуры управления согласуется с новой концепцией эффективности организации, согласно которой повышать производительность значит видеть перспективы, порождаемые радикальными изменениями.

В данном варианте структуры предполагается организовать электронный обмен данными между отделом закупок каждого предпринимательского подразделения и поставщиками, создать взаимовыгодные отношения с поставщиком, передав ему часть ответственности за обеспечение материалами, вознаградив особым привилегированным статусом. Главным достоинством является выделение предпринимательских подразделений по ключевым видам деятельности. При этом в каждом предпринимательском подразделении происходит разделение ответственности:

- а) за конкурентоспособность, объем товарооборота, прибыль, уровень издержек в рамках своего предпринимательского подразделения;
- б) за выбор между производством товара (добавленной стоимости) или его приобретением;
- в) за стратегический анализ, осуществление и уточнение стратегии в подразделении.



## Предпринимательские единицы с разделением процессов производства по группам потребителей и созданием межфункциональных команд специалистов

Первый вариант структуры управления можно улучшить посредством создания межфункциональной команды специалистов по каждому продукту. Второй вариант (рис. 2) представляет собой совокупность предпринимательских подразделений, в которых основные и обслуживающие функции сосредоточены в одной межфункциональной команде по каждому процессу производства продукта.

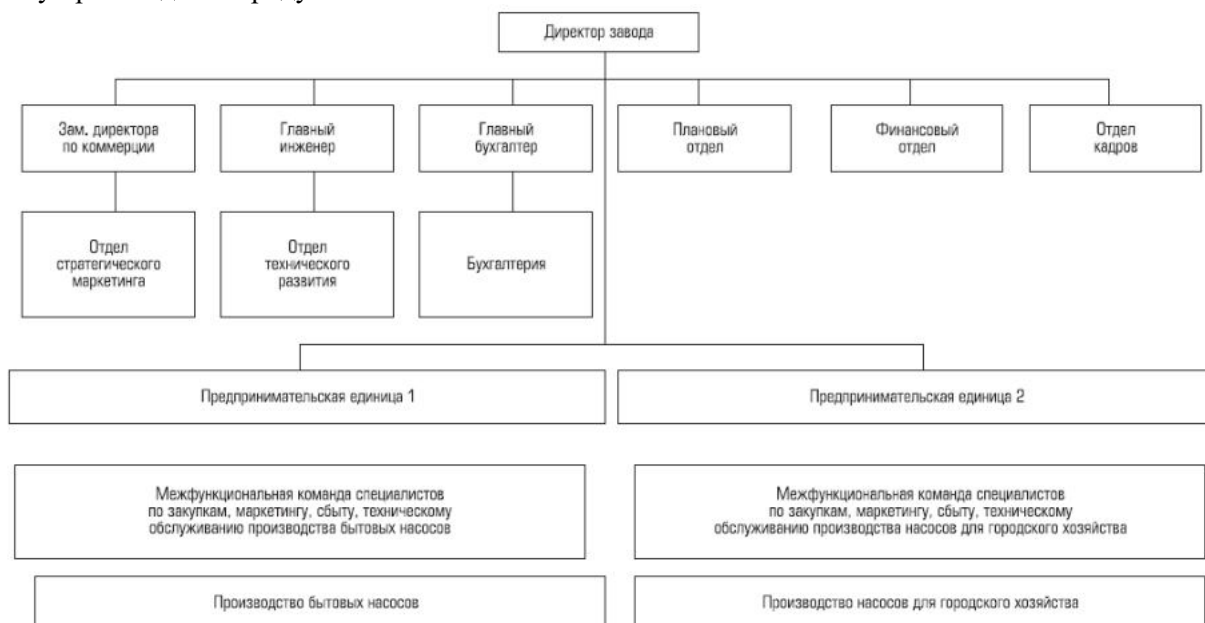


Рис. 2. Второй вариант проектируемой структуры управления завода «Гидронасос» с предпринимательскими единицами и межфункциональными командами

В данной структуре реализован принцип «власть — ответственность». При этом принимается не классическая схема ответственности по А. Файолю, который предусматривал власть и ответственность в рамках своей функции, а власть и ответственность за весь процесс в целом, за результат деятельности перед потребителем.

Очевидно, созданная межфункциональная команда возьмет на себя и ответственность за осуществление в предпринимательском подразделении инноваций любого рода, и организацию конкуренции внутри команды за лучшее достижение результатов деятельности и преобразований существующих процессов управления, внедрение новаций. Идея создания межфункциональных команд возникла в связи с возможностью совмещения специализированных функций, слияния субпроцессов в рамках одной функции в один, слияния двух и нескольких функций в одну, комбинирования задач. В современном мире это стало необходимостью, так как изменилось представление о работнике как высококвалифицированном специалисте, имеющем широкие рамки личной компетенции, желающем постоянно подтверждать свою компетенцию, обладающем высокой самооценкой, системой мотивации высших потребностей, выходящей за пределы удовлетворения физических потребностей и потребностей в самосохранении. Работник должен обладать не только специальными знаниями, но и комплексом универсальных знаний. Такое представление позволяет использовать по-другому принцип разделения труда. Представляется возможным наделять работника полномочиями и ответственностью не только за часть процесса в рамках специализированных частных задач, но и за весь процесс, включающий комбинированные универсальные задачи. Благодаря этому появляется возможность ответить на все вопросы и решить все проблемы, интересующие потребителя. Работники сами принимают решения, причем в отличие от периодического принятия самостоятельных решений, естественных в любой работе, принятие решений вводится в функциональные обязанности работника, и такой подход применим как к рабочим, так и к управленцам.

## Новаторское использование человеческих и технологических ресурсов

В обоих предлагаемых вариантах структуры вместо автоматизации существующих процессов создаются новые технические средства и технологии:

- системы электронного обмена данными — для обслуживания нескольких процессов;
- экспертные системы — для принятия решений в процессах не с узкими специалистами, а с универсальными работниками;
- сетевая связь — для удаленных пользователей, которые могут совмещать выполнение нескольких процессов;
- системы поддержки решений — для расширения аналитических возможностей работников, участвующих в нескольких процессах.

Основное требование при проектировании заключается в детальном знании возможностей информационных систем, а также проработке вариантов выполнения процессов без использования технических средств и информационных систем, но с элементами ручного контроля и интеллектуального труда с устранением посредников в процессах. Проекты предложения должны быть технологически осуществимы, экономически оправданы, основаны на использовании здравого смысла с точки зрения человека и общества.

Указанный принцип базируется на концепции создания электронной нервной системы, согласно которой изменения возможностей технических средств, средств связи и информационных технологий предполагают не «втискивание» новых технологий в существующие процессы, а организацию новых по следующим вариантам:

а) процесс может базироваться не столько на канцелярской поддержке документооборота, сколько на работе менеджера с экспертной системой и центральной базой данных;

б) процессы могут строиться с опорой на хранение в централизованной базе данных, отработанных методистами-консультантами, наборов типовых вариантов документов, например контрактов, списков предпочтительных поставщиков, транспортно-коммерческих схем доставки товаров, внутренне согласованных спецификаций на компоненты сложных технических систем и т.д.;

в) процессы могут быть построены независимо от нахождения и расположения информации, выполняться в любых нужных для потребителя месте и точке бизнеса необязательно штатным сотрудником организации, тем самым предполагая использование информационных технологий для глобализации бизнеса в результате наличия сетевой связи между удаленными пользователями, центральной базы данных, систем электронного обмена данными, электронной почты, сетевого программного обеспечения и т.д.;

г) применение в процессах экспертных систем, разнообразных методов поддержки решений, аналитических возможностей интегрированных информационных систем, позволяющих использовать не узкоквалифицированных специалистов, а универсалов благодаря наличию набора инструкций и эвристических процедур.

Эта концепция согласуется с измененным представлением об эффективности автоматизации, суть которой сводится к следующему. Мероприятия автоматизации рассматриваются не применительно к повышению эффективности существующих процессов, например перестраивания имеющихся информационных технологий, создания более изоциренных компьютерных систем с вводом в действие многофункциональной системы электронного архива, с выдачей каждому сотруднику ноутбука с модемом и т.п., которые охватывают те же самые процессы, возможно ненужные, неверные, нерациональные, а применительно к созданию дополнительной потребительной стоимости для всей системы в целом, включая поставщиков и потребителей.

### **Создание корпоративной культуры по принципу «самоизучающей организации»**

Заключительный и самый важный этап формирования структуры — создание корпоративной культуры по принципу «самоизучающей организации». Никем не оспаривается, а наоборот, подчеркивается идея, состоящая в том, что исходные предпосылки внедрения нововведений заключаются в четко сформированной организационной культуре.

Организация взаимодействия между независимостью подразделения и взаимозависимостью подразделения и центра сводится:

а) к созданию независимого подразделения, что конкретизируется:

- во внутренней структуре, культуре, инвестициях, рыночной стратегии, разработке продукта;
- в высокой норме управляемости и ответственности, плоской структуре;
- в поощрении инициативы и эксперимента;
- в сплочении персонала, системе вознаграждений;
- в противостоянии внутренним конкурентам;

б) к организации взаимной зависимости, которая реализуется через:

- общие возможности в исследованиях, финансирование риска, развитие менеджмента, проведение эксперимента;
- горизонтальную мобильность;
- удовлетворение потребности «в безопасности»;
- общую солидарность, неформальные отношения;
- увеличение общей эффективности за счет взаимного изучения опыта;
- противостояние внешним конкурентам.

Процесс изменений вместо того, чтобы стать продолжением старой культуры, должен стать задачей новой культуры.

Таким образом, спроектированные варианты структуры управления завода «Гидронасос» имеют следующие организационные характеристики — департаментизацию функций управления по результату, децентрализацию основных и обслуживающих функций, наличие предпринимательских подразделений с ответственностью за весь процесс производства продукта (вариант 1). В варианте 2 предполагается создание межфункциональных команд с интегрированной ответственностью.

Указанные варианты структур управления предполагают возможность принятия быстрых и качественных решений в области разработки и внедрения инноваций. Независимые хозяйственные предпринимательские подразделения создают предпосылки для изменений и формируют потенциал для осуществления инноваций, которые являются результатом взаимодействия технологического совершенствования, рыночных отношений, предпринимательства. Эти движущие силы сводятся воедино в одном подразделении и создают благоприятные условия для быстрого принятия решений в области нововведений.

#### **Задание**

1. Опишите трудности управления по первому и второму вариантам структуры управления завода с предпринимательскими единицами.

2. Оцените потенциальную эффективность каждого из вариантов структуры управления. С помощью каких показателей можно контролировать эффективность деятельности завода по каждому варианту организационной структуры управления?

3. Предложите основные мероприятия по переходу к каждому варианту структуры управления заводом с предпринимательскими единицами. Оцените эффективность управления изменениями при переходе к каждому варианту структуры управления.

4. Определите фазу жизненного цикла организации, на которой находится завод. Оцените уровень согласованности задач фазы жизненного цикла организации и предложенных вариантов организационной структуры управления.

### **Тема 9. Организационное проектирование корпорации в условиях реструктуризации**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Классификация причин возникновения потребности в организационном проектировании.
2. Проблемы разукрупнения российских предприятий
3. Разработка организационной структуры управления предприятием в условиях кризиса.
4. Реструктуризация производственной компании
5. Обобщение опыта реструктуризации российских компаний

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Может ли быть проведена реструктуризация в отдельном подразделении организации (юридически не самостоятельном) или реструктуризация всегда относится к предприятию целиком?

2. Рассмотрите различия терминов "реструктуризация" и "реорганизация". Может ли быть реорганизация без реструктуризации?
3. Назовите основные цели реструктуризации.
4. Возможна ли реструктуризация без диагностики предприятия?
5. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
6. Рассмотрите возможные рычаги воздействия заинтересованных групп на российские предприятия.
7. Укажите основные критерии выбора стратегических решений при реструктуризации.
8. Укажите основные факторы успешной реализации программы реструктуризации предприятия.
9. Цели организации формулируются, исходя из общественных условий, в которых работает фирма. Приведите примеры того, как в зависимости от различий окружающей среды меняется цель фирмы. Подумайте, правомерно ли сформулировать и обратное? А именно, что в зависимости от типа фирмы меняется окружающая среда? Докажите ваш ответ. Приведите примеры.
10. Может ли фирма иметь более одного предназначения? А больше чем одну миссию? Сформулируйте предназначение и миссию налоговой инспекции. Приведите доказательства справедливости вашего утверждения. Что означает внешняя среда для организации? Каковы основные элементы внешней среды? Охарактеризуйте внешнюю среду и ее возможное влияние на организацию для Московского метрополитена, Петербургского университета, семейного ресторана на Подоле в Киеве, животноводческого товарищества в Тверской области.
11. Как определяются цели организации? Как можно их классифицировать? Приведите примеры возможных стратегических задач для автомобилестроительного завода, семейной гостиницы, футбольного клуба.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Кейс 1. АО «Оптические приборы и системы»**

Основные направления деятельности: проектирование, разработка и производство оптических приборов гражданского назначения.

Производимая продукция: микроскопы медицинского и исследовательского назначения (45 моделей), медицинские оптические приборы для диагностики (18 моделей), спектрофотометры (5 моделей), фотоаппараты (1 модель), оптические прицелы (1 модель).

АО «Оптические приборы и системы» находится в Санкт-Петербурге, имеет три производственные площадки, расположенные в различных точках города.

Среднесписочная численность работников – 4478 человек.

В настоящее время фирма работает над двумя новыми проектами – разработка спектрофотометра «Модель ХХ6» и фотоаппарата «Модель 2».

Функции, реализацию которых должна обеспечивать структура управления:

1. Маркетинговый анализ рынка.
2. Научно-техническая подготовка производства (научная, конструкторская, технологическая).
3. Производство продукции.
4. Реализация продукции.
5. Управление персоналом.
6. Учет и управление финансовыми потоками и ценными бумагами.
7. Управление корпоративным имуществом.
8. Управление информационными технологиями и обеспечение информационной безопасности.

Предприятие работает в условиях жесткой конкуренции со стороны зарубежных компаний. Рынок характеризуется высокой скоростью изменений, внедрения инноваций. Средний жизненный цикл продукции до момента морального устаревания составляет 1,2 года.

**Задание:** На основании имеющихся данных спроектировать структуру управления, наиболее подходящую для фирмы.

**Оценочные материалы по дисциплине  
«Планирование и проектирование организационной структуры управления»**

**Вариант 1**

**Контрольные задания для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта  
деятельности**

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

- а) ступени
- б) звенья
- в) полюсы
- г) центры

2. Структура управления, внутри которой деление предприятия на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам получателей или географическим регионам, называется ...

- а) дивизиональной
- б) матричной
- в) линейной
- г) функциональной

3. Линейно-функциональная организационная структура относится к \_\_\_\_\_ виду структур.

- а) традиционному
- б) дивизиональному
- в) матричному
- г) комбинированному

4. Если бы Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга, то: «Какую организационную структуру Вы предложите и почему?»

Предприятие занимается производством упаковочной тары, которую покупают не только в городе и области, но и в соседних регионах. В течение шести лет предприятие не предполагает изменять номенклатуру выпускаемой продукции и прогнозирует оставить все так же. Продукция предприятия имеет красочный дизайн и представляет хорошее качество.

5. В таблице представлены сильные и слабые стороны организационной структуры. Определите, к какому типу структуры относятся эти характеристики. Нарисуйте схему организационной структуры.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Приспособлена к быстрым изменениям в нестабильном окружении</li> <li>- способна удовлетворять запросы потребителей</li> <li>- высокая координированность функций — позволяет подразделениям приспосабливаться к различиям в товарах регионах потребителей</li> <li>- принятие решений децентрализовано</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Медленно реагирует на изменения среды</li> <li>- возможно накопление нерешенных вопросов на верхних уровнях иерархии вызывающее ее перегрузку</li> <li>- слабо координирована работа подразделений по горизонтали</li> <li>- незначительны инновации</li> <li>- ограниченные представления о целях организации</li> </ul>

6. По правилам изображения схем организационных структур управления разработать схемы всех возможных вариантов структуры управления организацией, которая имеет следующие характеристики: организация выпускает три вида бытовой техники – посудомоечную машину, мясорубку и овощной комбайн.

### **Контрольные задания для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности**

1. Структура управления, при которой хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления, называется ...

- а) функциональной
- б) вертикальной
- в) матричной
- г) дивизиональной

2. При формировании организационных структур управления используют метод \_\_\_\_\_ на основе анализа передовых типовых структур управления для предприятий, функционирующих в сходных условиях.

- а) аналогии
- б) прогнозирования
- в) моделирования
- г) структуризации

3. Рационально-адаптивная модель достижения баланса организации с внешней средой предполагает, что ...

- а) менеджмент организации изменяет внутреннюю среду и направления деятельности организации с учетом требований внешней среды
- б) менеджмент организации сознательно активно воздействует на внешнюю среду организации
- в) существует случайный характер механизмов естественного отбора образцов деятельности, используемых организацией
- г) менеджмент организации меняет организационную структуру
- д) организация подвергается воздействию со стороны государства и конкурентов

4. На 23 тыс. человек предполагалось сократить персонал до конца 1992 г. в компании «IBM» — крупнейшем производителе компьютеров. Это связано с тем, что в последнее время компания работала неэффективно, а ее доходы упали почти до нуля. Резко возросло давление со стороны конкурентов. Сокращение персонала проводилось одновременно с проведением структурных преобразований, в результате которых компания должна была быть разбита на 13 отдельных промышленно-экономических групп с самостоятельным управлением.

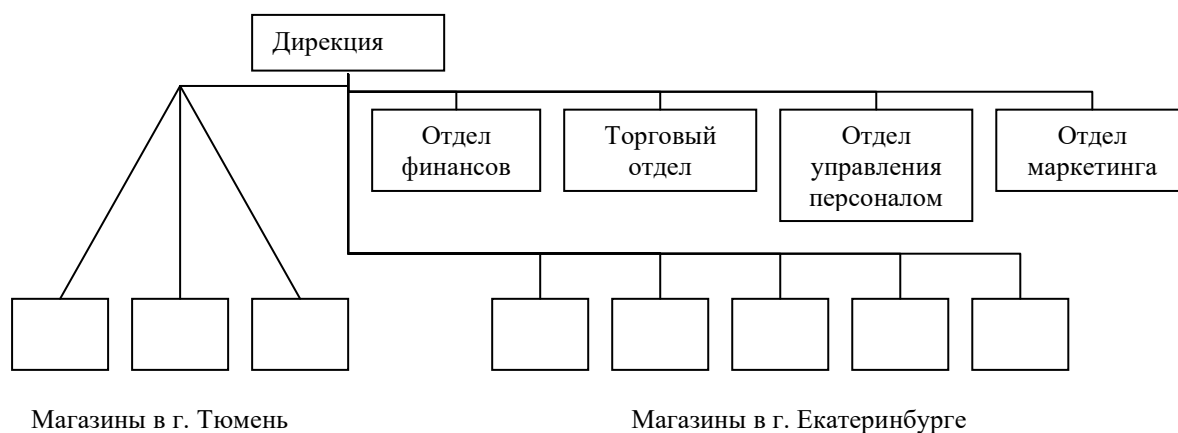
В этом случае «IBM» стала бы похожей на широко распространенные в Японии семейства компаний, работающие на выполнение общей задачи, но сохраняющие свою автономию, индивидуальный деловой подход и способные проявлять собственную инициативу при решении конкретных вопросов.

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций?

5. Фирма «СахарОК», численность персонала которой 1000 человек, занимается производством и продажей кондитерских изделий. Руководство фирмы принимает решение о выходе на рынок с новым для компании продуктом: чипсами и снеками. В связи с этим необходимо внести изменения в организационную структуру.

Предложите вариант организационной структуры, который будет наиболее адекватен ситуации. Нарисуйте возможную схему организационной структуры

6. На рисунке представлен тип организационной структуры управления предприятием торговли, дирекция которого находится в городе Екатеринбурге. Определите тип данной организационной структуры.



## Вариант 2

### Контрольные задания для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности

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

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

2. Структура управления, которая не подходит для предприятий с широкой или часто меняющейся номенклатурой продукции, называется ...

- а) функциональной
- б) линейной
- в) линейно-функциональной
- г) матричной

3. Стадии жизненного цикла организации «младенчество», «детство», «юность», «расцвет» выделены:

- а) Л. Грейнером
- б) А. Пригожиным
- в) А. Богдановым
- г) И. Адизесом

4. Если бы Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга, то: «Какую организационную структуру Вы предложите и почему?»

Предприятие выпускает большой ассортимент чулочно-носочных изделий, а также салфетки и носовые платочки. Через полтора года предполагается запустить новую линию по производству бесшовного белья.

5. В таблице представлены сильные и слабые стороны организационной структуры. Определите, к какому типу структуры относятся эти характеристики. Нарисуйте схему организационной структуры.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"><li>- Позволяет даже небольшим организациям использовать таланты и ресурсы всего мира</li><li>- дает возможность получения прибыли без крупных вложений в предприятия, оборудования и помещения</li><li>- предельная гибкость организации</li><li>- уменьшение накладных административных расходов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Для налаживания и поддержания отношений, а также улаживания конфликтов с партнерами требуется очень много времени</li><li>- существует риск, связанный с работой партнера или его выходом из бизнеса</li><li>- приверженность компании и корпоративная культура могут быть слабыми, поскольку сотрудники работают на контрактной основе</li><li>- менеджеры не могут непосредственно контролировать многие виды работ и самих работников</li></ul>

6. По правилам изображения схем организационных структур управления разработать схемы всех возможных вариантов структуры управления организацией, которая имеет следующие характеристики: каждая продукция выпускается в отдельном цехе; объем выпуска продукции по 3 тыс. шт. в год каждого вида.

### **Контрольные задания для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности**

1. Заполните пропуск.

В зависимости от того, насколько организация адаптивна к изменениям в окружении, выделяют два типа управления организацией: \_\_\_\_\_ и органический типы.

- а) механистический
- б) эдхократический
- в) многомерный
- г) партисипативный

2. В настоящее время существуют \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ подходы к определению организационной структуры управления.

- а) морфологический



- б) функциональный
- в) иерархический
- г) органический

3. В менеджменте в рамках унитарного подхода к построению организации выделяют такие типы организационных структур управления, как...

- а) дивизиональная
- б) матричная
- в) простейшая функциональная
- г) простейшая линейная

4. Структура управления крупнейших автомобильных фирм «Тойота», «Форд Мотор», «Дженерал Моторс» была исследована группой экспертов. Оказалось, что максимальное число уровней управления звеньев между председателем совета директоров компании и рабочим заводского цеха составило: в «Тойоте» - 7, у «Форд Мотор» — 17, у «Дженерал Моторс» — 22. Всем известны отрицательные последствия многозвенности структур управления в компаниях: чем больше уровней управления, тем больше людей, отвергающих прогрессивные идеи и предложения, связанные с риском; тем жестче и мелочнее контроль высших уровней над низовыми; тем значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации.

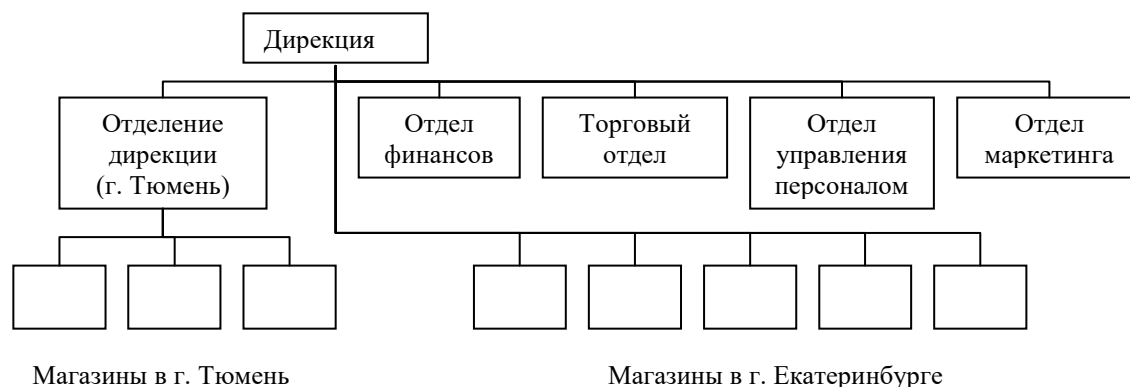
Сокращение уровней управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше четырех уровней управления, то у нее есть возможности для упрощения структуры управления и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций?
2. Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?

5. Фирма Games, численность персонала которой 60 человек, занимается разработкой программного обеспечения и компьютерных игр. Центральный офис фирмы находится в Москве. Руководство фирмы принимает решение о создании трех филиалов фирмы в других городах. В связи с этим необходимо внести изменения в организационную структуру.

Предложите вариант организационной структуры, который будет наиболее адекватен ситуации. Нарисуйте возможную схему организационной структуры.

6. На рисунке представлен тип организационной структуры управления предприятием торговли, дирекция которого находится в городе Екатеринбурге. Определите тип данной организационной структуры.



**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине**  
**Планирование профессиональной деятельности**

**Раздел 1. Введение в профессиональную деятельность**

**Тема 1. Основы профессиональной деятельности**

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. Сферы профессиональной деятельности менеджера
2. Структура и принципы формирования рынка труда
3. Особенности современного кадрового рынка
4. Уровень спроса и предложений на рынке труда

**Вопросы для обсуждения**

1. Дать понятие деятельности, сферы и мотивов профессиональной деятельности.
2. Дать понятие профессионального самоопределения, структуры и типов самоопределения человека.
3. Дать понятие профессионально важных качеств, перечислить требования работодателей.
4. Что собой представляет рынок труда, его виды, принципы формирования?
5. Какие факторы влияют на конкурентоспособность специалиста?
6. Факторы, влияющие на уровень спроса и предложения на рынке труда, особенности его регулирования.
7. Структура и принципы формирования рынка труда.
8. Что мы понимаем под вакансией, виды вакансий.
9. В чем заключается регулирование рынка труда?
10. Структура и принципы формирования рынка труда.
11. Какие требования к специалисту предъявляет современный рынок труда?
12. Какой ориентир на рынке труда наиболее привлекательный и почему?
13. Какое значение имеет профессиональная мотивация для человека?
14. Почему следует планировать карьеру?
15. Этапы выбора профессии
16. Как вы понимаете особенность сегмента на рынке труда одаренных людей?
17. Что собой представляет аутстаффинг в области кадрового менеджмента?
18. Какие специалисты будут на сегодняшний день востребованы на рынке труда в зависимости от развития экономики?

**Практико-ориентированные задания**

**Задание 1. «Потребности и ценности современного общества»**

*1. Определение сферы профессиональной деятельности.*

Для выявления направленности личности на одну из сфер профессиональной деятельности используется опросник профессиональных склонностей. По результатам данного теста определяется профессиональная ориентированность данной личности в конкретной сфере: приоритетная сфера та, в которой, наибольшая процентная доля баллов. По мере убывания процентной доли баллов набранной по каждой профессии, снижаются предпосылки для выполнения соответствующей работы в различных сферах деятельности. Используя результат теста, определите наиболее подходящие для Вашей квалификации «экономиста», «менеджера» отрасли народного хозяйства (конкретная

промышленность, культура, коммерция, медицина и др.)

*Опросник профессиональных склонностей (методика Е.А. Климова)*

Предположим, что у вас появилась возможность делать то, что вам нравится. Какое занятие вы бы предпочли? Выберите из каждой пары предложенных вам видов деятельности наиболее близкую для вас и поставьте «+» в соответствующей клеточке бланка ответов. Не забудьте, что в каждой паре вы должны что-то обязательно предпочесть.

1а. Ухаживать за животными	1б. Обслуживать машины, приборы (следить, регулировать)
2а. Помогать больным	2б. Составлять таблицы, схемы, программы для вычислительных машин
3а. Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов, художественных открыток, грампластинок	3б. Следить за состоянием, развитием растений
4а. Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл, пластмассу и т.п.)	4б. Доводить Товары до потребителя, рекламировать, продавать
5а. Обсуждать научно-популярные книги, статьи	5б. Обсуждать художественные книги (или пьесы, концерты)
6а. Выращивать молодняк (животных какой-либо породы)	6б. Тренировать товарищей (или младших) в выполнении каких-либо действий (трудовых, учебных, спортивных)
7а. Копировать рисунки, изображения (или настраивать музыкальные инструменты)	7б. Управлять каким-либо грузовым (подъемным или транспортным) средством – подъемным краном, трактором, тепловозом и др.
8а. Сообщать, разъяснять людям нужные им сведения (в справочном бюро, на экскурсии и т.д.)	8б. Оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке пьес, концертов)
9а. Ремонтировать вещи, изделия (одежду, технику), жилище	9б. Искать и исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках
10а. Лечить животных	10б. Выполнять вычисления, расчеты
11а. Выводить новые сорта растений	11б. Конструировать, проектировать новые виды промышленных изделий (машины, одежду, дома, продукты питания и т.п.)
12а. Разбирать споры, ссоры между людьми, убеждать, разъяснять, наказывать, поощрять	12б. Разбираться в чертежах, схемах, таблицах (проверять, уточнять, приводить в порядок)
13а. Наблюдать, изучать работу кружков художественной самодеятельности	13б. Наблюдать, изучать жизнь микробов
14а. Обслуживать, налаживать медицинские приборы, аппараты	14б. Оказывать людям медицинскую помощь при ранениях, ушибах, ожогах и т.п.
15а. Художественно описывать, изображать события (наблюдаемые и представляемые)	15б. Составлять точные описания-отчеты о наблюдаемых явлениях, событиях, измеряемых объектах и др.
16а. Делать лабораторные анализы в больнице	16б. Принимать, осматривать больных, беседовать с ними, назначать лечение
17а. Красить или расписывать стены помещений, поверхность изделий	17б. Осуществлять монтаж или сборку машин, приборов

18а. Организовать культпоходы сверстников или младших в театры, музеи, экскурсии, туристические походы и т.п.	18б. Играть на сцене, принимать участие в концертах
19а. Изготавливать по чертежам детали, изделия (машины, одежду), строить здания	19б. Заниматься черчением, копировать чертежи, карты
20а. Вести борьбу с болезнями растений, с вредителями леса, сада	20б. Работать на клавишных машинах (пишущей машинке, телетайпе, наборной машине и др.)

### *Обработка результатов тестирования ДДО.*

Результаты ответов (количество плюсов и минусов) подсчитывается по каждой колонке «Листа ДДО» (итог может быть выражен как алгебраическая сумма). Эти результаты и будут характеризовать область наиболее целесообразного применения сил испытуемого. Следует оговорить, что результаты ДДО, характеризуя склонность испытуемого в данный момент, в какой-то мере характеризует и его способности. Но лишь в какой-то мере.

Таблица ответов сделана так, чтобы можно было подсчитать количество знаков «+» и «-» в каждом из 5-ти столбцов. Каждый из 5-ти столбцов соответствует определённому типу профессий. Рекомендуются выбрать тот тип профессий, который получил максимальное количество знаков «+» при минимальном количестве «-».

#### Бланк для ответов

ЧП	ЧТ	ЧЧ	ЧЗ	ЧХ
1а	1б	2а	2б	3а
3б	4а	4б	5а	5б
6а		6б		7а
	7б	8а		8б
	9а		9б	
10а			10б	
11а	11б	12а	12б	13а
13б	14а	14б	15а	15б
16а		16б		17а
	17б	18а		18б
	19а		19б	
20а			20б	

### *Расшифровка типов профессий.*

Каждая профессия предъявляет определенные требования к человеку. Тип профессии указывает на то, с чем человеку приходится иметь дело в процессе своей профессиональной деятельности, то есть на предмет труда. Предметом труда могут быть другие люди, техника, информация, художественные произведения или природа. А класс профессий говорит о степени сложности и требуемой квалификации человека, то есть о характере труда. Характер труда может быть исполнительным или творческим. По предмету труда можно выделить пять типов профессий.

#### **I «ЧЕЛОВЕК – ПРИРОДА».**

К этому типу профессий можно отнести профессии, связанные с изучением живой и неживой природы (микробиолог, агрохимик, геолог), с уходом за растениями и животными (лесовод, овощевод, зоотехник), с профилактикой и лечением заболеваний растений и животных (ветеринар, эколог), изучением, описанием, изысканием (генетик, ботаник, зоолог, метролог и пр.). Этот тип профессий предполагает наличие у человека хорошей наблюдательности, способности ориентироваться в условиях непредсказуемости и отсроченности результатов, менять цели в зависимости от условий, выносливости и терпеливости к недостатку комфорта. Профессии: животновод, садовник, фермер, агроном, ветеринар, геолог, физик, химик.

**(«Человек – Природа»).** В основе биономических профессий лежит работа с природными объектами и явлениями. **Связаны:**

- с изучением живой и неживой природы (микробиолог, агрохимик, геолог...);
- с уходом за растениями и животными (лесовод, овощевод, фермер, зоотехник...);
- с профилактикой и лечением заболеваний растений и животных (ветеринар...).

## **II «ЧЕЛОВЕК – ТЕХНИКА».**

К этому типу профессий можно отнести профессии, связанные с преобразованием деталей, изделий, механизмов (изготовление деталей, машин, механизмов вручную, на станках и автоматических линиях, слесарно-сборочные работы, монтажные и электромонтажные, строительно-отделочные, работы по добыче и переработке промышленного сырья, изготовление пищевых продуктов); обслуживанием технических объектов (наладка и обслуживание оборудования, управление станками, машинами, механизмами, транспортными средствами и строительными машинами); восстановлением (восстановление и ремонт технического оборудования, изделий); изучением (контроль и анализ качества изделий и механизмов, испытание качества изделий). Профессии: бетонщик, водитель, швея, газосварщик, каменщик, маляр, машинист, механик, монтажник, наладчик, плотник, слесарь, токарь, фрезеровщик, штукатур, электромонтер, инженер, конструктор, технолог.

### **Технономические профессии («Человек – Техника»)**

Профессии данного типа объединяют в себе те виды деятельности, в которых происходит активное взаимодействие с разнообразными приборами, машинами, механизмами. Связаны: - с созданием, монтажом, сборкой и наладкой технических устройств (инженер, радиомонтажник, сварщик...); - с эксплуатацией технических средств (водитель, токарь, швея); - с ремонтом техники (механик, электромонтер).

## **III «ЧЕЛОВЕК – ЧЕЛОВЕК».**

К этому типу профессий относятся профессии, связанные с медицинским обслуживанием (врач, медсестра, санитарка), обучением и воспитанием (воспитатель, няня, учитель, преподаватель, тренер), бытовым обслуживанием (продавец, проводник, официант), правовой помощью (судья, адвокат, юрисконсульт, работник полиции и т.д.);

Профессии этого типа предъявляют высокие требования к таким качествам работника, как устойчивое, хорошее настроение в процессе работы с людьми; потребность в общении; способность мысленно ставить себя на место другого человека; умение устанавливать и поддерживать деловые контакты; понимать состояние людей; оказывать влияние на других; проявлять выдержку, спокойствие и доброжелательность; речевые способности.

**Профессии:** агент, воспитатель, медсестра, полицейский, продавец, социальный работник, врач, менеджер, психолог, секретарь-референт, учитель, юрисконсульт.

### **(«Человек – Человек»)**

Предполагают постоянную работу с людьми и связаны:

- с медицинским обслуживанием (врач, медсестра);
- с обучением и с воспитанием (воспитатель, гувернер, тренер, учитель.),
- с бытовым обслуживанием (продавец, проводник, официант),
- с правовой защитой (юрист, участковый инспектор).

## **VI «ЧЕЛОВЕК - ЗНАКОВАЯ ТЕХНИКА, ЗНАКОВЫЙ ОБРАЗ»**

Включает в себя профессии, связанные с созданием, монтажом, сборкой и наладкой технических устройств (каменщик, монтажник, сварщик, инженер-конструктор), эксплуатацией технических средств (водитель, кочегар, крановщик), ремонтом техники (слесарь-ремонтник, механик, электромонтер). Этот тип профессий требует от работника высокого уровня развития наглядно-образного мышления, пространственных представлений, технической осведомленности и сообразительности, хороших двигательных навыков, ловкости.

В качестве знаковой системы могут выступать цифры, числовые значения, коды, символы, тексты.

**Профессии, связанные:**

- с текстами (корректор, переводчик, машинистка...);
- с цифрами, формулами и таблицами (программист, оператор ПК, бухгалтер, кассир...);
- с чертежами, картами;
- со схемами (штурман, чертежник, картограф...);
- со звуковыми сигналами (радист, телефонист...).

**V «ЧЕЛОВЕК - ХУДОЖЕСТВЕННЫЙ ОБРАЗ»**

К этому типу профессий можно отнести профессии, связанные с созданием, проектированием, моделированием художественных произведений (художник, журналист, модельер, композитор, фотограф), с воспроизведением, изготовлением различных изделий по эскизу, образцу (ювелир, актер, закройщик, реставратор, столяр-краснодеревщик, цветовод-декоратор). От человека в профессиях этого типа требуется развитый художественный вкус, высокая эстетическая чувствительность, богатое и яркое воображение.

Профессии: парикмахер, портной, фотограф, актер, архитектор, музыкант, хореограф, художник, дизайнер, повар, кондитер.

**(«Человек — Художественный образ»)**

Традиционно труд представителей профессий — «человек — художественный образ», а также область их деятельности называют искусством. В этом, как и в слове «художник» (от старославянского «худог» — искусный), воплотилась оценка особенностей мастерства таких специалистов. Художественный образ — результат мыслительной, познавательно-духовной и практической деятельности человека.

**Профессия данного типа связаны:**

- с созданием, проектированием, моделированием художественных произведений (художник, парикмахер, кондитер композитор...);
- с воспроизведением, изготовлением различных произведений искусства (ювелир, закройщик, реставратор, флорист, актер.).

*2. Определение приоритетности мотивов профессиональной деятельности.*

По опроснику для изучения ведущих мотивов профессионально деятельности определяется сумма баллов по четырем группам мотивов:

1. Мотивы собственного труда;
2. Мотивы социальной значимости труда;
3. Мотивы самоутверждения в труде;
4. Мотивы профессионального мастерства.

По результатам опросника определяются наиболее приоритетные для Вас мотивы, выстраиваются цели выбора конкретной профессии, это:

- увлечение профессией;
- престиж данной профессии в настоящее время;
- высокий уровень оплаты труда;
- ее значимость в обществе;
- уровень спроса на рынке труда;
- возможность построения карьеры;
- возможность повышения профессионального мастерства.

**Инструкция:** «Предлагаемый опросник состоит из ряда утверждений, каждое из которых имеет три различных окончания. Необходимо из трех вариантов окончания

*выбрать наиболее верный. Далее в бланке ответов следует отыскать соответствующий ответ и отметить его, обведя кружком. Будьте внимательны: для каждого утверждения должен быть выбран и помечен только один ответ. Отвечая на вопросы, не стремитесь произвести заведомо приятное впечатление, нам важен не конкретный ответ, а суммарный по серии вопросов».*

### **Опросник для изучения ведущих мотивов профессиональной деятельности**

#### **1. Мне нравится:**

- а) выполнять любую работу, если я знаю, что мой труд не пропадет даром;
- б) учиться всему новому для того, чтобы достигнуть поставленных в жизни целей;
- в) делать все как можно лучше, потому что это поможет мне в жизни.

#### **2. Я думаю, что:**

- а) надо делать все, что поручают, как можно лучше, так как это поможет мне в жизни;
- б) своей работой надо приносить пользу окружающим, тогда и они ответят тебе тем же;
- в) важно заниматься где угодно, если это приближает к достижению поставленных целей.

#### **3. Я люблю:**

- а) узнавать что-то новое, если мне это пригодится в будущем;
- б) выполнять любую работу как можно лучше, если это будет кем-то замечено;
- в) делать любое дело как можно лучше, так как это приносит радость окружающим.

#### **4. Я считаю, что:**

- а) главное в любой работе — это то, что она приносит пользу окружающим;
- б) в жизни необходимо все испытать, попробовать свои силы во всем;
- в) и жизни главное — это постоянно учиться всему новому.

#### **5. Мне приятно:**

- а) когда я делаю любую работу так хорошо, как я это могу;
- б) когда моя работа приносит пользу окружающим, так как это главное в любой работе;
- в) выполнять любую работу, потому что работать всегда приятно.

#### **6. Меня привлекает:**

- а) процесс приобретения новых знаний и навыков;
- б) выполнение любой работы на пределе моих возможностей;
- в) процесс той работы, который приносит явную пользу окружающим.

#### **7. Я уверен в том, что:**

- а) любая работа интересна тогда, когда она важна и ответственна;
- б) любая работа интересна тогда, когда она приносит мне пользу;
- в) любая работа интересна тогда, когда я могу мастерски ее выполнить.

#### **8. Мне нравится:**

- а) быть мастером своего дела;
- б) делать что-то самому, без помощи взрослых;
- в) постоянно учиться чему-то новому.

#### **9. Мне интересно:**

- а) учиться;
- б) делать все то, что заметно окружающим;
- в) работать.

#### **10. Я думаю, что:**

- а) было бы лучше, если бы результаты моей работы всегда были видны окружающим;
- б) в любой работе важен результат;
- в) необходимо скорее овладеть нужными знаниями и навыками, чтобы можно было самому делать все, что хочется.

#### **11. Мне хочется:**

- а) заниматься только тем, что мне приятно;

- б) любое дело делать как можно лучше, поскольку только таким образом можно сделать действительно хорошо;
- в) чтобы моя работа приносила пользу окружающим, так как это поможет мне в будущем.

**12. Мне интересно:**

- а) когда я делаю какое-то дело так хорошо, как это могут сделать немногие;
- б) когда я обучаюсь делать то, чего не умел ранее;
- в) делать те вещи, на которые обращают внимание.

**13. Я люблю:**

- а) делать то, что очень всеми ценится;
- б) делать любое дело, если мне не мешают;
- в) когда мне есть, чем заняться.

**14. Мне хочется:**

- а) выполнять любую работу, так как мне интересен результат;
- б) выполнять ту работу, которая приносит пользу;
- в) выполнять ту работу, которая мне нравится.

**15. Я считаю, что:**

- а) в любой работе самое интересное — это ее процесс;
- б) в любой работе самое интересное — это ее результат;
- в) в любой работе самое интересное — это то, насколько она важна для других людей.

**16. Мне приятно:**

- а) учиться всему, что мне потом пригодится в жизни;
- б) учиться всему новому, независимо от того, насколько это нужно;
- в) учиться, поскольку нравится сам процесс учения.

**17. Меня привлекает:**

- а) перспектива, которая откроется мне после окончания учебы;
- б) то, что после учебы я стану нужным человеком;
- в) в учебе то, что она полезна для меня.

**18. Я уверен в том, что:**

- а) то, чему я научусь, всегда мне пригодится;
- б) мне всегда будет нравиться учиться;
- в) после учебы я стану нужным человеком.

**19. Мне нравится:**

- а) когда результаты моей работы видны окружающим;
- б) когда я выполняю свою работу мастерски;
- в) когда я выполняю любое дело так хорошо, как это могут сделать немногие.

**20. Мне интересно:**

- а) когда я качественно выполняю порученное мне дело;
- б) делать все то, что заметно для окружающих;
- в) если все знают, что я делаю на своей работе.

*Бланк ответов:*

1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6
1а	4б	9в	10б	7а	8б
2в	5в	13в	14а	14б	11а
13а	13б	15а	15б	15в	14в
2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
1б	4в	9а	10в	7б	8в
3а	6а	16в	12б	17б	17в
16а	16б	18б	17а	18в	18а
3.1	3.2	3.3	3.4		
1б	5а	7в	8а		



2а	6б	12а	19в
3б	11б	19б	20а
<b>4.1</b>	<b>4.2</b>	<b>4.3</b>	<b>4.4</b>
2б	4а	9б	10а
3в	5б	12в	19а
1в	6в	20в	20б

После заполнения бланка ответов подсчитывается сумма кружков в каждом столбике. Вначале находится абсолютная сумма баллов по каждой из четырех групп мотивов. Для этого складывается отдельно сумма всех столбиков: 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6; 2.1... 2.6; 3.1, 3.2, 3.3, 3.4.; 4.1, 4.2, 4.3, 4.4. Однако в различных группах мотивов выделено неодинаковое количество ответов. Для их сравнения абсолютные суммы баллов первой и второй групп необходимо умножить на 2, а третьей и четвертой на 3. Полученные суммы имеют одинаковый «вес» баллов и могут сравниваться друг с другом.

**3. Определение профессионально важных качеств для экономиста, менеджера**  
Используя примерный перечень навыков, способностей, сильных сторон личности в приложениях 1, 2 составить десять профессиональных навыков, умений, качеств,

Характеризующих экономиста, менеджера. Обосновать применение данных навыков, умений в деятельности экономиста, менеджера (по направлениям их деятельности).

#### **4. Составление предварительного плана карьеры**

На основе полученных выводов пунктов 1, 2 и 3 данного практического задания, разработать предварительный вариант плана Вашей карьеры.

Цели составления плана:

-чем бы Вы хотели заняться (аспирантура, поиск работы, собственное дело, отдых и т.д.);

- узнать какие возможности для Вас сейчас имеются и в каком направлении лучше всего пойти.

Планирование поможет определить приоритеты, наметить шаги по их реализации. Цели бывают жизненные (личные желания) и профессиональные. В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, они делятся на долго-, средне- и краткосрочные.

### **Задание 2.**

Впишите в графы таблицы все желаемые цели на ближайшее и отдаленное будущее.

#### **Дифференцирование жизненных целей**

Виды целей по времени планирования	Жизненные цели (личных желаний)	Профессиональные цели
Долгосрочные		
Среднесрочные (на 2-3 года)		
Краткосрочные (до 1 года)		

При постановке целей можно использовать принцип SMART.

## **Тема 2. Профессиональные навыки и компетенции**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Персональные качества, навыки и компетенции
2. Формирование профессиональных компетенций менеджера в условиях глобализации.
3. Требования к профессиональным компетенциям качественно нового менеджера.

4. Требования работодателей к профессиональной компетентности выпускников-менеджеров
5. Ключевые компетенции современного топ-менеджера.
6. Социальные навыки
7. Корпоративные ключевые компетенции

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое компетенция?
2. Какие категории выделяют в рамках профессиональной компетенции?
3. В связи с чем возникают проблемы обеспечения бизнес-потребностей высококвалифицированными специалистами?
4. Охарактеризуйте основные компоненты бизнес сферы, в рамках которой формируются профессиональные компетенции персонала организации.
5. Чем определяется широта профессиональных компетенций менеджера в организации?
6. Какие профессиональные компетенции необходимы современному менеджеру в организации для эффективной деятельности?
7. Каковы уровни развития профессиональных компетенций?
8. Чем обосновано количество профессиональных компетенций на разных уровнях управления?
9. Почему креативность считается наиболее важной компетенцией современного менеджера?
10. Что Вы понимаете под коммуникативными профессиональными компетенциями?
11. Дать понятие социальных навыков, способы их приобретения, передачи.
12. Что включает модель профессиональных корпоративных компетенций, ее назначение в деятельности управления персоналом?

### **Практико-ориентированное задание:**

#### **Задание 1. Исследование личности и профессионально значимых качеств**

##### *1. Определение сильных сторон личности, выбор основных навыков*

Для определения Ваших личных качеств и навыков заполните тесты: «Организованный ли Вы человек?», «На сколько вы активны?», «Администратор или лидер?»

#### **Тест «Организованный ли Вы человек?»**

1. Имеются ли у вас главные, основные цели, к достижению которых вы стремитесь?
  - а) у меня есть такие цели;
  - б) разве можно иметь такие цели? Ведь жизнь так изменчива!
  - в) у меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь достижению их;
  - г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.
2. Составляете ли вы план работы, дел на неделю, используете для этого еженедельник, спецблокнот и т.д.?
  - а) да;
  - б) нет;
  - в) не могу сказать ни да ни нет, так как намечаю главные цели в голове, а план, на текущую неделю, день - в голове или на листке бумаги;
  - г) пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает;
  - д) составлять планы - это лишь игра взрослых людей в организации;

3. Отчитываете ли вы себя за невыполнение намеченного?

- а) отчитываю в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость;
- б) отчитываю, несмотря на субъективные или объективные причины,
- в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя;
- г) придерживаюсь такого принципа, что удалось сделать сегодня - хорошо, а что не удалось - выполняю, может быть, в другой раз;

4. Как вы ведете свою книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников, приятелей и т.д.?

- а) я хозяин своей записной книжки: как хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имен. Если понадобится чей-то номер телефона, обязательно найду его;
- б) часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их эксплуатирую. При переписке телефонов стараюсь все сделать по науке, однако при дальнейшем использовании вновь сбиваюсь на произвольную запись;
- в) запись телефонов, фамилий, имен веду почерком настроения. Считаю, был бы записан номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице записано, прямо или криво - это не имеет значения;
- г) использую общепринятую систему: в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают различные вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?

- а) каждая вещь лежит там, где ей положено;
- б) придерживаюсь принципа- каждой вещи свое место;
- в) периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Кладу их туда, куда придется, чтобы не загружать голову «расположением». Спустя некоторое время опять навожу порядок;
- г) считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации;

6. Можете ли вы по истечении дня сказать, сколько и по каким причинам вам пришлось потерять напрасно времени?

- а) могу сказать о потерянном времени;
- б) могу сказать только о месте, где напрасно потерял время;
- в) если бы потерянное время обошлось в деньгах, тогда бы я считал его;
- г) всегда хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время;
- д) не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время, но и изыскиваю возможности сокращения потерь при повторении подобных ситуаций.

7. Каковы ваши действия, когда на совещании, собрании начинается переливание из пустого в порожнее?

- а) предлагаю обратить внимание на существо вопроса;
- б) любое совещание или собрание представляет собой сочетание как «полного», так и «пустого». Когда наступает пустое, ждешь полного. Когда проходит полоса полного, то немного устаешь и для развязки ждешь пустое. В таком чередовании и проходит совещание или собрание и ничего тут не поделаешь;
- в) погружаюсь в небытие;
- г) начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание».

8. Предположим, вам предстоит выступить с докладом. Будете ли вы уделять внимание не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

а) буду уделять самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад будет интересным, то всегда дадут время, чтобы закончить его;

б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?

а) стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, настроя к др.);

б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным;

в) зачем стремиться, если время все равно не обгонишь;

г) стараюсь и пытаюсь несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб вы используете?

а) записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку;

б) фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике. Многое пытаюсь запомнить. Если забываю о мелочи, то не считаю это недостатком;

в) стараюсь запомнить поручение, так как это требует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня;

г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручении тот, кто их делает. Если поручение нужное, то о нем напомним;

11. Какая у вас точность в деловых встречах, при приходе на собрание, совещание, заседание?

а) прихожу раньше на 5 - 7 минут;

б) прихожу точно или за 1 - 2 минуты до начала;

в) как правило, опаздываю;

г) всегда опаздываю, хотя стараюсь прийти раньше;

д) если бы было издано научно - популярное пособие «как не опаздывать», то я, вероятно, поучился бы не опаздывать.

12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений?

а) считаю, что своевременное выполнение - это один из важных показателей моего умения работать, это своего рода триумф организованности. Однако мне кое-что всегда не удается выполнить вовремя;

б) своевременность выполнения - это карьеризм. Лучше немного затянуть выполнение;

в) предпочитаю меньше рассуждать о своевременности, а всегда выполнять в срок;

г) своевременно выполнять задание или поручение - это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда оперативно наказывается.

13. Предположим, вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку, но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обязательство довольно затруднительно, как вы будете вести себя?

а) сообщу человеку об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещание;

б) постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнение обязательства затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещание;

- в) буду стараться выполнить обещание. Если выполню - хорошо, не выполню - тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал своих обещаний;
- г) ничего не буду сообщать человеку. Выполню обещанное во что бы то ни стало.

#### Ключ

Номер вопроса	Ключ к ответам на вопросы. Варианты ответов и оценки ответов в баллах				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	-
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	-
4	0	0	0	6	-
5	0	6	0	0	-
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	-
8	2	6	-	-	-
9	3	0	0	6	-
10	6	3	1	0	-
11	3	6	0	0	0
12	3	0	6	0	-
13	2	0	0	6	-

**От 72 до 78 баллов.** Если вы действительно живете по этим принципам, то вы относитесь к числу наиболее организованных людей, вам можно позавидовать! Единственное что можно посоветовать - не останавливайтесь на достигнутом, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть вам не кажется, что вы достигли предела Организация, в отличие от природы дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

**От 63 до 71 балла.** Вы считаете организацию серьезной частью работы. Это дает вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые вспоминают об организации лишь от случая к случаю. Но вам следует внимательно присмотреться к самоорганизации, улучшить ее.

**Меньше 63 баллов.** Ваш образ жизни, ваше окружение научили вас быть кое в чем организованным. Организованность то появляется в ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расходы времени, технику работы. Вы увидите то, о чем не подозреваете в настоящее время. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, нужно проявить волю и упорство.

#### Тест «Насколько Вы активны?»

- 1) Убеждены ли Вы в позитивном значении «школы жизни» для развития человека и достижения им определенных позиций в обществе?
- 2) Хорошо ли вы чувствуете себя в обстановке борьбы, соревнования?
- 3) Какая из функций современных руководителей более важна:
  - А) достижение целей организации?
  - Б) поддержка и защита персонала?
- 4) Чем должна регламентироваться деятельность людей:
  - А) религиозными положениями?
  - Б) этическими нормами?
  - В) материальными соображениями?
  - Г) заботой об общем благе?

5) Кого бы вы выбрали в друзья:

А) специалистов?

Б) организаторов?

6) Достаточно ли у Вас энергии для преодоления жизненных препятствий?

7) Нравится ли вам жить в наше время?

8) Родились ли вы под созвездием Льва, Стрельца, Овна?

9) Любите ли вы смотреть на огонь?

10) Легко ли вы переносите отказ, зная, что просьба трудновыполнима?

11) Любите ли вы поговорить?

12) Живете ли вы по принципу, что каждая дорога ведет к цели?

13) Любите ли вы быстро действовать?

Начислите себе за положительные ответы, (в том числе 3а; 4г; 5б), 5 баллов.

Если сумма баллов 45 и более, Вы активны, у Вас независимый характер и задатки руководителя.

Если сумма баллов 40 и менее, то Вы робки, вялы, равнодушны и Вам лучше оставить мысли о карьере руководителя.

### **Тест «Администратор или лидер?»**

Для выполнения теста оцените правильность каждого утверждения по десятибалльной шкале, затем подсчитайте отдельно сумму баллов по четным и нечетным позициям.

1. Член любого коллектива должен сами выбирать себе руководителя.
2. Когда необходимо, я умею заставить людей крутиться.
3. Люди доверяют мне свои личные тайны.
4. Все люди хотят власти, и я – не исключение.
5. Я всегда вступаю за подчиненных, если к ним относиться несправедливо.
6. Я согласен с поговоркой: «если лошадь везет плохо, ее нужно бить».
7. Люди часто обращаются ко мне как к атрибуту в своих спорах.
8. В интересах подчиненных, чтобы руководитель был непреклонен и даже безжалостен, и я стремлюсь быть таковым.
9. Я умею ладить с подчиненными, даже если мне они не нравятся.
10. Главное для успеха руководителя - любыми путями заставить подчиненных выполнять работу, и мне это удастся.
11. Я стремлюсь действовать в интересах коллектива в целом.
12. Я отдаю распоряжения всем подчиненным в одинаковой форме.
13. В интересах дела я могу использовать предложения подчиненных, даже если они противоречат моей позиции.
14. Я считаю, что хорош тот руководитель, которого подчиненные боятся.
15. Я помогаю подчиненным проявлять свои способности наилучшим способом.
16. Я против привлечения подчиненных к выработке решений, даже если они касаются непосредственно их, ибо это тормозит работу.
17. Мне удастся привлекать на свою сторону тех людей, которые мне непосредственно не подчиняются.
18. Я всегда могу под угрозой неприятностей заставить людей подчиняться мне.
19. Я всегда выступаю ходатаем перед руководством от имени коллектива.
20. Я считаю, что основой успеха руководителя является единоначалие, и его обеспечиваю.

Баллы по нечетным позициям характеризуют склонности к лидерству, по четным – к администрированию. Если по каждой позиции Вы набрали менее,

Чем по 50 баллов, у вас отсутствуют способности к руководству. Степень развитости администраторских или лидерских способностей определяется путем соотнесения суммы баллов, набранных по соответствующей позиции к общей сумме баллов и умножения на 100%.

Используя результаты вышеперечисленных тестов, рекомендации по определению сильных сторон личности, личных ценностей и основных навыков, определить:

- три качества, которые Вам свойственны больше всего;
- три самые главные ценности для Вас;
- четыре области, в которых могут быть реализованы Ваши основные навыки, из каждой выбрать по два навыка, характеризующие ваши сильные стороны (всего восемь навыков).

## *2. Определение коммуникативных навыков*

Для определения коммуникативных личных навыков заполните тесты: «Общительны ли Вы?», «На социальное избегание стресса», «Конфликтная личность», «Человек и коллектив».

Используя результаты данных тестов, определите, уверены ли вы в себе, коммуникабельны ли вы.

### **Тест «Общительны ли Вы?»**

Ответьте на вопросы и суммируйте баллы.

1. Делаете ли Вы над собой усилие, чтобы ладить с теми людьми, которые Вам не нравятся?
2. Предпочитаете ли Вы шумный, оживленный курорт тихому и мирному месту отдыха?
3. Нравится ли Вам ходить на вечеринки, в дискотеки и шумные бары?
4. На отдыхе или в путешествии легко ли Вы находите новых друзей?
5. Всегда ли Вы рады видеть друзей, если они неожиданно к Вам заглянули?
6. Начинали ли Вы когда-нибудь первым разговаривать с незнакомым человеком в поезде?
7. Нравится ли Вам организовывать вечеринки, приглашать гостей?
8. Много ли у Вас друзей и знакомых?
9. Предпочитаете ли Вы вечера, проведенные шумно и оживленно, спокойным вечерам, проведенным дома?
10. Нравятся ли Вам игры на вечеринках?
11. Знаете ли Вы большинство своих соседей по именам?
12. Вам больше нравится принимать участие в играх, чем выигрывать?
13. Вы предпочитаете играть с людьми, а не с игровыми автоматами?
14. Нравится ли Вам помогать людям?
15. Вы находитесь в гостях. Хозяйка дома подает блюдо, которое Вы считаете ужасным. Станете ли Вы его есть?
16. Посылаете ли Вы поздравления с Рождеством (или Новым годом) людям, которые Вам не очень нравятся?
17. Называли ли Вас когда-нибудь «душой компании»?
18. Нравится ли Вам знакомиться с новыми людьми?
19. Чувствуете ли Вы себя уверенно, когда входите в комнату с людьми, из которых Вы почти никого не знаете?
20. Любите ли Вы детей?
21. Вы более предпочитаете писать письма, чем звонить по телефону?
22. Легко ли Вы находите новых друзей?
23. Делаете ли Вы когда-нибудь вид, что Вас нет дома, если видите приближение нежелательных посетителей?
24. Часто ли в Вашем доме останавливаются большие компании?
25. Беспокоитесь ли Вы о том, что думают о Вас окружающие?

Во всех вопросах, кроме № 21 и 23 каждый положительный ответ приносит одно очко, отрицательный — 0. Если Вы отрицательно ответили на вопросы № 21 или 23 то можете прибавить себе еще по одному очку за каждый вопрос.

**Если Вы набрали от 16 до 25 очков,** то Вы действительно общительный человек. Вы любите людей. Вы любите быть с людьми и, вероятно, Вы больше всего счастливы, когда Вы в компании.

**Если Вы набрали от 8 до 16 очков,** то Вам нравится быть с людьми, но к бурным вечеринкам Вы относитесь спокойно. Ваше терпение не безгранично, и Вы, вероятно, вполне счастливы, если проводите вечер с одним или двумя близкими друзьями, а не идете туда, где много людей. А если Вы вечером оказались предоставлены сами себе, то и с этим Вы прекрасно справитесь.

**Если Вы набрали 7 очков или меньше,** то Вы, похоже, любите одиночество. Скорее всего, Вы уютно устроитесь с хорошей книгой, усядетесь смотреть телевизор или займетесь какими-нибудь делами, а не пойдете веселиться с компанией друзей: Вы самостоятельны и получаете удовольствие от одиночества.

### **Тест «На социальное избегание стресса»**

Инструкция: на каждое утверждение отвечайте ИСТИННО или ЛОЖНО

- | Я чувствую себя расслабленным даже в непривычных ситуациях общения.
- | Я стараюсь избегать ситуаций, которые вынуждают меня много общаться.
- | Мне легко расслабиться в обществе незнакомых людей.
- | У меня нет особого желания избегать людей.
- | Я часто нахожу общественные мероприятия удручающими.
- | Обычно я чувствую себя спокойно и непринужденно, когда участвую в общественных мероприятиях.
- | Обычно я с легкостью беседую с лицами противоположного пола.
- | Я стараюсь избегать разговоров с людьми, пока не узнаю их достаточно хорошо.
- | Если у меня появляется возможность встретиться с новыми людьми, то я стараюсь ее использовать.
- | Я часто нервничаю и бываю напряженным в случайных компаниях, где присутствуют мужчины и женщины.
- | Обычно я нервничаю при общении с людьми до тех пор, пока не узнаю их достаточно хорошо.
- | В компании я обычно расслабляюсь.



- | Мне часто хочется уйти от людей.
- | Обычно я чувствую себя неуютно в незнакомой компании.
- | Впервые встречаясь с кем-либо, я обычно чувствую себя расслабленным.
- | Обычно я напрягаюсь и нервничаю, когда меня представляют другим людям.
- | Я запросто войду в комнату, даже если она полна незнакомых людей.
- | Я склонен не входить в помещение и не присоединяться к компании, там находящейся.
- | Я охотно говорю, когда со мной желает побеседовать начальство.
- | В компании я часто испытываю волнение.
- | Мне свойственно отгораживаться от людей.
- | Для меня нет ничего страшного в беседах с людьми на вечеринках или общественных собраниях.
- | Мне редко бывает легко в большой компании.
- | Я часто сочиняю отговорки, чтобы не участвовать в общественных мероприятиях.
- | Иногда я беру на себя ответственность за представление людей друг другу.
- | Я стараюсь не участвовать в официальных общественных мероприятиях.
- | Обычно я посещаю все необходимые общественные мероприятия.
- | Мне легко расслабиться в обществе других людей.

Ответы: 1) л; 2) и; 3) л; 4) л; 5) и; 6) л; 7) л; 8) и 9) л; 10) и; 11) и; 12) л; 13) и; 14) и; 15) л; 16) и; 17) л; 18) и; 19) л; 20) и; 21) и; 22) л; 23) и; 24) и; 25) л; 26) и; 27) л; 28) л.

Сложите число пунктов, ответы на которые совпадают с указанным порядком. Показатели выше 14 предполагают умеренно высокие уровни социальной тревоги.

### **Тест «Конфликтная личность»**

Тест позволяет оценить степень Вашей конфликтности или тактичности.

Выберите один из трёх вариантов ответа.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что Вы предпринимаете?

- а) избегать вмешиваться в ссору;
  - б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего, кто прав;
  - в) всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения.
2. На собрании Вы критикуете руководство за допущенные ошибки:

- а) нет;
- б) да, но в зависимости от Вашего личного отношения к нему;
- в) всегда критикуете за ошибки.

3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который Вам кажется нерациональным. Предложите ли Вы свой план, который кажется Вам лучше?

- а) если другие Вас поддержат, то да;
- б) разумеется, Вы будете поддерживать свой план;
- в) боитесь, что за критику Вас могут лишить премиальных.

4. Любите ли Вы спорить со своими коллегами, друзьями?

- а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят Ваши отношения;
- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в) Вы спорите со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед Вас без очереди.

- а) считая, что и Вы не хуже него, попытаетесь обойти очередь;
- б) возмущаетесь, но про себя;
- в) открыто высказываете свое негодование.

6. Представьте себе, что рассматривается рацпредложение, в котором есть смелые идеи, но и ошибки. Вы знаете, что Ваше мнение будет решающим. Как Вы поступите?

- а) выскажетесь о положительных и об отрицательных сторонах этого проекта;
- б) выделите положительные стороны работы и предложите предоставить возможность продолжить её;
- в) станете критиковать её, чтобы быть новатором. Нельзя допускать ошибки.

7. Представьте, свекровь (тёща) постоянно говорит Вам об экономии, бережливости, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать Ваше мнение о своей очередной покупке. Что Вы скажете?

- а) что одобряете покупку если она доставила ей удовольствие;
- б) говорите, что эта вещь безвкусна;
- в) постоянно ссоритесь с ней из-за этого.

8. Вы встретили детей, которые курят. Как Вы реагируете?

- а) Не станете портить себе настроение из-за чужих невоспитанных детей;
- б) делаете им замечание;
- в) если бы это было в общественном месте, то Вы бы их отчитали.

9. В ресторане Вы замечаете, что официант обсчитал Вас:

- а) в таком случае Вы не даете ему чаевые;
- б) попросите ещё раз пересчитать сумму;
- в) это будет поводом для скандала.

10. Вы в доме отдыха. Администратор не занимается своими делами, а развлекается вместе с отдыхающими (Не следит за уборкой комнат, разнообразием меню и т. д. Возмущает, ли Вас это?

а) да, но если Вы скажете ему об этом, то вряд ли что-нибудь изменится;

б) Вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят;

в) Вы вымещаете недовольство на младшем персонале (уборщице, горничной, официанте).

11. Вы спорите с Вашим сыном-подростком (дочерью) и убеждаетесь, что он (она) прав. Признаёте ли Вы свою ошибку?

- а) нет;
- б) разумеется, признаёте;
- в) какой же у Вас авторитет, если Вы признаете, что были не правы.

Ответ «а» - 4 балла.

Ответ «б» - 2 балла.

Ответ «в» - 0 баллов.

30-44 балла. Вы тактичны, не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, легко избегаете критических ситуаций. Когда же Вам приходится вступить в спор, то Вы учитываете, как это отразится на Вашем служебном или приятельском отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, Вы не всегда решаетесь её оказать. Не думаете ли Вы, что тем самым теряете уважение в глазах других?

15-29 балла. О Вас говорят, что Вы слишком принципиальная или даже конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете своё мнение, не взирая на то, как это повлияет на Ваше служебное или личное отношение, и за это Вас уважают.

10-14 баллов. Вы ищете поводов для споров, большая часть которых излишние мелочи. Любите критиковать, но только когда это выгодно Вам. Вы навязываете своё мнение, даже если не правы.

### **Тест «Человек и коллектив».**

Для выполнения теста необходимо выбрать одно утверждение из каждой предлагаемой пары.

- 1. А. Обычно я настойчиво добиваюсь своего.  
Б. Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения с окружающими.
- 2. А. Я всегда стараюсь избегать конфликтов.  
Б. Я считаю, что доказывать свою правоту можно, невзирая ни на что.
- 3. А. Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.  
Б. Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.
- 4. А. Я думаю, что не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.  
Б. Непонимание друг друга меня всегда беспокоит.
- 5. А. Я стараюсь всегда успокоить партнера и сохранить отношения.  
Б. Я считаю, что свою точку зрения нужно доказывать всегда.
- 6. А. В любом споре нужно искать точки соприкосновения.  
Б. Самое главное - стремиться к осуществлению собственных замыслов.
- 7. А. Обычно я ставлю свою позицию на обсуждение в группе.  
Б. Я считаю, что правильнее демонстрировать преимущество своих взглядов.
- 8. А. Меня мало интересуют мнения других.  
Б. Понять других - очень важно.
- 9. А. Я не скрываю своих взглядов.  
Б. В процессе беседы я слежу за ходом мысли партнера.
- 10. А. Я уважаю людей, которые могут настоять на своем.  
Б. Гибкость - важная черта характера делового человека.

Для подведения итогов теста оцените совпадения ответов одним баллом.

Ориентированность на противоборство (П) - 1А; 2Б; 3А; 4А; 5Б; 6Б; 7Б; 8А; 9А; 10А.

Ориентированность на сотрудничество (С) - 1Б; 2А; 3Б; 4Б; 5А; 6А; 7А; 8Б; 9Б; 10Б.

Если П преобладает, необходимо срочно менять стиль отношений с коллективом.

### 3. Определение уровня самооценки

По методике, описанной Е.В. Сидоренко, оцените свою самооценку.

По анализу шкалы самооценки можно сделать следующие выводы:

- при общей оценке себя меньше 50%, то заниженная самооценка, ближе к 100% - завышенная;
- в зависимости от того, на каком уровне Вы через пять лет или Вы хотели бы быть, строится ваша профессиональная карьера.

На рисунке изображены пять вертикальных линий, на которых рекомендуется отметить уровень самооценки. Средняя величина предлагаемой шкалы для самооценки 50%, максимальная – 100%, минимальная – 0%.

100 %	↑	↑	↑	↑	↑
90 %					
80 %					
70 %					
60 %					
50 %					
40 %					
30 %					
20 %					
10 %					
0 %	↓	↓	↓	↓	↓
	Общая оценка себя	Оценка другими людьми	Ваш мак- симум	Вы через пять лет	На каком уровне само- оценки Вы хотели бы быть?

Уровень самооценки определяется по величине расхождения между вашими оценками на первой линии («Каким вы видите себя в целом») и на пятой линии («Где бы вы хотели быть»).

### Задание 3.

Изучите модели компетенций компаний «Росгосстрах», «РЖД», «Росатом». Сделайте выводы, какие методики могли быть использованы при составлении данных моделей компетенций.

### Задание 4.

На основании заранее выбранного профессионального стандарта составить модель компетенций сотрудника компании, используя пример моделей из задания 1.

### Самостоятельная научно-исследовательская работа студента

Подготовить презентацию в формате «Power Point» на тему «Компетенции современного менеджера».

## Тема 3. Основные навыки поведения на рынке труда

### Вопросы к семинарскому занятию

1. Навыки поиска работы

2. Характеристика работодателей
3. Принципы организации поиска работы

### **Вопросы для обсуждения**

1. Охарактеризовать виды поиска и принципы его организации, навыки поиска.
2. Кто они – российские работодатели?
3. Факторы, характеризующие современного цивилизованного работодателя.
4. Что такое самомаркетинг и его основные правила?
5. Что такое самоменеджмент и его основные функции?
6. Сущность саморекламы и самопрезентации, их формы и способы реализации.
7. Пошаговые пути, этапы техники поиска работы.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1. Определение готовности к самостоятельному поиску работы**

По тесту «Готовы ли Вы к самостоятельному поиску работы?» определите Вашу степень готовности, заполните анкету.

Определить цель поиска работы.

Для выпускника дневного отделения в первую очередь - трудоустройство по специальности; заочного отделения – повышение профессионального, карьерного роста.

#### **Тест «Готовы ли Вы к самостоятельному поиску работу?»**

Вы можете определить, насколько верную стратегию поиска работы Вы выбрали. Отметьте утверждения, с которыми Вы согласны, и подсчитайте набранные баллы.

- 1) Мысль о том, что нужно заняться поисками работы, приводит меня в отчаяние (0).
- 2) В последнее время я чувствую себя в расцвете сил и полным энергии (2).
- 3) Необходимость работать с новыми людьми вызывает у меня чувство тревоги (0)
- 4) Я вполне готов(-а) заняться поисками работы и тратить на это значительную часть своего времени (3).
- 5) Обращаться в агентства по трудоустройству, давать объявления в газете - пустая трата времени (0).
- 6) Когда ищешь работу, нужно представить себя в выгодном свете (2).
- 7) Я не хочу менять свой образ жизни ради работы (0).
- 8) Мне интересно работать в новом коллективе (2).
- 9) В последнее время я чувствую усталость, раздражение и апатию (0).
- 10) Я хочу работать только по своей основной специальности (1).
- 11) Я готов(-а) изменить многие свои привычки ради новой работы (1).
- 12) Успешный поиск работы в большей мере зависит от моей активности (3).
- 13) Мне неприятно предлагать свои услуги, ходить на собеседования (0).
- 14) Я готов(-а) повысить свою квалификацию, обучиться новой специальности, сменить профиль своей работы (2).
- 15) Успешный поиск работы в большей мере зависит от везения и случайности (0).
- 16) Я спокойно отношусь к необходимости предлагать свои услуги, ходить на собеседования, публиковать в газетах объявления о себе, как о специалисте (2).

#### **Обработка результатов**

От 0 до 6 баллов. Ваша внутренняя позиция затрудняет поиск работы. Многие ситуации, связанные с поиском работы, вызывают у Вас напряжение, неприятные переживания. Вы не очень верите в свой успех, хотя Ваши данные как работника несколько не хуже, чем у остальных соискателей. Продумайте гибкую стратегию поиска работы и упорно следуйте ей.

От 7 до 12 баллов. Вероятно, что периоды бурной активности в поиске работы у Вас сменяются апатией и разочарованием. Но когда этот период проходит, Вы снова активно беретесь за дело. Ваши усилия непременно увенчаются успехом, только старайтесь сохранять хладнокровие и действовать целеустремленно.

От 13 до 18 баллов. Вы выбрали правильную стратегию поиска работы и непременно ее найдете, потому что для Вас — это широкое понятие. Ваша позиция гибкая, Вы общительны, не боитесь нового и обладаете эмоциональной устойчивостью.

#### Анкета

1. Какие чувства вызывают у Вас необходимость поиска работы после окончания вуза?

А) Я отношусь к этому достаточно спокойно

Б) Меня это пугает

В) Мне не нужно искать работу – рабочее место мне гарантировано

2. Имеется ли у Вас опыт самостоятельного поиска работы в прошлом?

А) Да

Б) Да, но опыт недостаточный (не удалось найти работу или устроиться на работу)

В) Такого опыта у меня нет

3. Какой Вы видите работу по окончании вуза?

А) Это работа по специальности

Б) Не обязательно по специальности

В) Любая работа, но только не по специальности

4. Работаете ли Вы на данный момент (включая временную работу и подработку?)

А) Да

Б) Нет

5. Если работаете, то где и кем?

6.

ФИО \_\_\_\_\_

7. Пол \_\_\_\_\_

8. Возраст \_\_\_\_\_

9. Группа \_\_\_\_\_

#### Задание 2.

Проанализировать рынок труда города Курска, через кадровые службы, занимающиеся наймом на работу по заявкам работодателей.

#### Задание 3.

Разработать индивидуальный план поиска работы, по следующей форме.

Наименование организации, фирмы, предприятия	Способы саморекламы	Подготовка документов для самопредставления (форма)	Результат

### Раздел 2. Основы профессионального развития

#### Тема 4. Технология поиска работы

##### Вопросы к семинарскому занятию

1. Составление резюме и сопроводительного письма к нему
2. Подготовка портфолио
3. Общение с работодателем по телефону
4. Собеседование с работодателем

## 5. Устройство на работу и адаптация в коллективе

### Вопросы для обсуждения

1. В чем ценности и преимущества резюме, портфолио, сопроводительных писем к ним?
2. Структурам и методика составления резюме, портфолио.
3. Этапы собеседования с работодателем, виды, формы.
4. Какие необходимо соблюдать правила и применять навыки при собеседовании кандидата с работодателем?
5. Какова структура объявления, телезитки?
6. Чем определяем активный поиск работы?
7. Какова цель телефонного разговора с работодателем, его ценности и преимущества?
8. Что необходимо узнать перед посещением организации с целью поиска работы?
9. Какую цель преследуют на собеседовании кандидат и работодатель?
10. Каковы основные типы профессионального резюме, принципы, используемые при его написании?
11. Для какой цели используется автобиография, ее структура?
12. Какие приемы, шаги следует соблюдать для успешного ведения телефонного разговора с работодателем?
13. Какие документы необходимо приготовить при приеме на работу?
14. Что устанавливает трудовой договор между работодателем и работником, его содержание?
15. Что понимается под адаптацией сотрудников, виды адаптации?
16. Каково поведение кандидата в период адаптации в коллективе?
17. От чего зависит успех адаптации, элементы?

### Практико-ориентированные задания

#### Задание 1.

В соответствии с рекомендациями из лекционного материала составить:

- объявление в газету о поиске работы;
- телезитку;
- автобиографию.

Определить цель посещения организации, что Вы бы хотели получить в результате собеседования с работодателем.

Составить перечень документов, необходимых при собеседовании.

#### Задание 2.




В соответствии с целями поиска работы, целями обращения определить тип и структуру резюме. Составить профессиональное резюме.

Написать сопроводительное письмо к резюме, предоставляемое не лично работодателю.

Фамилия Имя

Отчество

Желаемая должность

Дата рождения	
Город	
Email	
Телефон	

Образование	месяц/год – месяц/год Специальность <b>Факультет, образовательное учреждение, город</b> Диплом
Опыт работы	месяц/год – текущее время Должность / Компания, город Функциональные обязанности: <ul style="list-style-type: none"> <li>• [Перечень служебных обязанностей]</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul> месяц/год – месяц/год Должность / Компания, город Функциональные обязанности: <ul style="list-style-type: none"> <li>• [Перечень служебных обязанностей]</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
Профессиональные навыки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• [Навыки]</li> <li>• [Умения]</li> <li>• [Опыт]</li> <li>• [Владение компьютером]</li> <li>• [Знание иностранных языков]</li> <li>• ...</li> </ul>
Личные качества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• [Ответственность]</li> <li>• [Внимание]</li> <li>• [Исполнительность]</li> <li>• [Коммуникабельность]</li> <li>• [Пунктуальность]</li> <li>• ...</li> </ul>
Дополнительная информация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• [Семейное положение]</li> <li>• [Дети]</li> <li>• [Водительское удостоверение]</li> <li>• ...</li> </ul>

### **Задание 3.**

Составить сценарий телефонного разговора с работодателем по объявленной вакансии.

### **Задание 4.**

Подготовить поисковое письмо по вопросу имеющейся вакансии на конкретном предприятии.

### **Задание 5.**

Используя вопросы для собеседования с работодателем составить план предстоящего собеседования.



## **Тема 5. Организация карьерного роста**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Виды карьеры
2. Системная карьера
3. Управление карьерой

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что мы понимаем под карьерой?
2. Чем определяется и от чего зависит карьерный рост специалиста?
3. Охарактеризовать виды карьеры и принципы ее построения.
4. Что является факторами успешной карьеры?
5. Чем определяется мотивация карьеры?
6. Охарактеризовать четыре направления построения карьеры специалиста-«менеджера», их достоинства и недостатки в современных условиях.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Определить цели профессионального роста, построение своей служебной карьеры, их мотивация, используя рекомендации подраздела 3.5.

#### **Задание 2.**

Составить план действий для себя по реализации конкретных целей карьеры (получение второго образования, дополнительного, самообучение...).

#### **Задание 3.**

Заполнить тесты приложения Т «Каков Ваш творческий потенциал?», «Ждет ли Вас успех?».

По результатам тестов необходимо сделать вывод о своих возможностях в построении своей карьеры.

#### **Тест «Каков Ваш творческий потенциал?».**

Практически каждый из нас считает себя творческим человеком. Мы любим удивлять друзей необычными блюдами, комбинировать туалеты, заниматься дизайном собственной квартиры. Многие в юности сочиняли стихи или музицировали. Достаточно ли этого для того, чтобы сделать творчество своей профессией?

Выберите один из предложенных вариантов поведения в данных ситуациях и просуммируйте баллы.

- 1 Считаете ли Вы, что окружающий вас мир может быть улучшен?
  - а) да;
  - б) нет, он и так достаточно хорош;
  - в) да, но только кое в чем.
- 2 Думаете ли Вы, что сами можете участвовать в значительных изменениях окружающего мира:
  - а) да, в большинстве случаев;
  - б) нет;
  - в) да, в некоторых случаях.

3 Считаете ли Вы, что некоторые из ваших идей принесли бы значительный прогресс в этой сфере деятельности, в которой Вы работаете?

- а) да;
- б) да, при благоприятных обстоятельствах;
- в) лишь в некоторой степени.

4 Считаете ли Вы, что в будущем будете играть столь важную роль, что сможете что-то принципиально изменить?

- а) да, наверняка;
- б) это маловероятно;
- в) возможно.

5 Когда Вы решаете предпринять какое-то действие, думаете ли Вы, что осуществите свое начинание?

- а) да;
- б) часто думаю, что не сумею;
- в) да, часто.

6 Испытываете ли Вы желание заняться делом, которое абсолютно не знаете?

- а) да, неизвестное меня привлекает;
- б) неизвестное меня не интересует;
- в) все зависит от характера этого дела.

7 Вам приходится заниматься незнакомым делом. Испытываете ли Вы желание добиться в нем совершенства?

- а) да;
- б) удовлетворюсь тем, чего успел добиться;
- в) да, но только если мне это нравится.

8 Если дело, которое Вы не знаете, Вам нравится, хотите ли Вы знать о нем все?

- а) да;
- б) нет, я хочу научиться только самому основному;
- в) нет, я хочу только удовлетворить свое любопытство.

9 Когда Вы терпите неудачу, то, как себя ведете?

- а) какое-то время упорствую вопреки здравому смыслу;
- б) махну рукой на эту затею, так как понимаю, что она нереальна;
- в) продолжаю делать свое дело, даже когда становится очевидно, что препятствия непреодолимы.

10 Исходя из чего, по-вашему, надо выбирать профессию?

- а) из своих возможностей, дальнейших перспектив для себя;
- б) из стабильности, значимости, нужности профессии, потребности в ней;
- в) из преимуществ, которые она обеспечит.

11 Путешествуя, легко ли Вы ориентируетесь на маршруте, по которому уже прошли?

- а) да;
- б) нет, боюсь сбиться с пути;
- в) да, но только там, где местность мне понравилась и запомнилась.

12 Сразу же после какой-то беседы сможете ли Вы вспомнить все, что говорилось?

- а) да, без труда;
- б) всего вспомнить не смогу;
- в) запоминаю только то, что меня интересует.

13 Когда вы слышите слово на незнакомом Вам языке, то можете повторить его по слогам без ошибки, даже не зная его значения?

- а) да, без затруднений;
- б) да, если это слово легко запомнить;
- в) повторяю, но не совсем правильно.

14 Что Вы предпочитаете в свободное время?

- а) оставаться наедине, поразмыслить;

- б) находиться в компании;
- в) мне безразлично, буду я один или в компании.

15 Вы занимаетесь каким-то делом. Когда Вы решаете прекратить это занятие?

- а) когда дело закончено и кажется мне отлично выполненным;
- б) когда я более или менее доволен;
- в) когда мне еще не все удалось сделать.

16 Что Вы любите делать, когда Вы один?

- а) люблю мечтать о каких-то, даже, может быть, абстрактных, вещах;
- б) любой ценой пытаюсь найти себе конкретное занятие;
- в) иногда люблю помечтать, но о вещах, которые связаны с моей работой.

17 Когда какая-то идея захватывает Вас, то в каких условиях Вы станете думать о ней?

- а) думаю независимо от того, где и с кем нахожусь;
- б) могу делать это только наедине с собой;
- в) только там, где будет не слишком шумно.

18 Когда Вы отстаиваете какую-то идею, как Вы себя ведете?

- а) могу отказаться от нее, если выслушаю убедительные аргументы, оппонентов;
- б) останусь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушали;
- в) изменю свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным.

#### *Подсчитаем результаты:*

За ответ "а"- 3 балла. За ответ "б"- 1 балл. За ответ "в"- 2 балла.

49 баллов и более. В вас заложен значительный творческий потенциал, и вам доступны разнообразные проявления творчества, поэтому, выбирая работу, важно оценить, будет ли у вас возможность себя реализовать.

От 24 до 48 баллов. Вы обладаете средним творческим потенциалом, который присущ большинству людей. Возможно, вы просто не задавались целью самореализоваться или вам просто не хватает настойчивости.

23 балла и менее. Ваш творческий потенциал, увы, невелик, возможно, вы просто не верите в себя и преуменьшаете свои способности, а, возможно, вы не считаете нужным прилагать свою фантазию на работе, которая вам попросту не интересна.

#### **Тест «Ждет ли Вас успех?».**

Планируя будущие начинания, полезно заранее оценить свои профессиональные качества. Этот тест покажет, насколько Ваши личные склонности и убеждения благоприятствуют деловому успеху. Тест состоит из нескольких утверждений, с которыми Вам надо выразить свое согласие либо несогласие.

1) Считаю, что любую проблему при должном усилии можно решить, не понимая тех, кто вечно жалуется на трудности.

2) Когда передо мной ставят задачу, желательно получить подробную инструкцию по ее выполнению.

3) Я избегаю спорить с продавцами о цене, т.к. опасаясь, что меня сочтут мелочным.

4) Тот, кто пытается пролезть в очереди впереди меня, может быть уверен, что получит от меня отпор.

5) Более сильные переживания у меня вызывает страх неудачи, чем надежда на успех.

6) Решение важного вопроса лучше отложить на завтра: ведь вопрос может решиться сам собой или его решит кто-то другой.

7) В жизни мне часто приходится сталкиваться с непредвиденными обстоятельствами, которые я не сумел предугадать и не смог подготовиться к ним.

8) В наши дни нецелесообразно учиться и приобретать специальность, лучше сосредоточиться на накоплении средств, чтобы развернуть дело.

9) Неверие других в мои силы может подорвать мое стремление к цели.

10) Никогда точно не знаю, сколько у меня с собой денег, т.к. они лежат россыпью в кармане.

11) Если мне предложат дело, обещающее очень крупную прибыль в короткие сроки, я задумаюсь, прежде чем согласиться.

12) Ведя крупное дело, смешно экономить в мелочах.

13) Если обстоятельства мешают выполнить обещанное, то не сдержат слово вполне простительно.

14) За дело, которое не обещает немедленной выгоды, лучше вообще не браться.

15) Хороший товар не нуждается в рекламе.

16) Планирование - пережиток социалистической системы.

17) В спортивных состязаниях важнее не победа, а участие.

18) Мне легко завязать разговор с незнакомым человеком.

19) Первый крупный доход собираюсь истратить на покупку, о которой давно мечтал, но не мог себе позволить.

Подведем итог: запишите себе по одному баллу за ответ «да» на вопросы 1, 3, 5, 12, 19 и за ответ нет на остальные вопросы.

Менее 10 баллов. Не исключено, что Вы сумеете добиться успеха, однако сегодня Ваши установки и пристрастия этому не очень благоприятствуют. Вы недостаточно организованы, нечетко представляете свои цели, порой подвержены иллюзиям. Чтобы обеспечить успех своим начинаниям, Вам предстоит серьезная работа по самосовершенствованию. 10-15 баллов. Вы обладаете неплохим деловым потенциалом и имеете все шансы на успех. Однако никто не застрахован от ошибок, и Вам надо учиться не столько страдать от них, сколько по возможности извлекать из них пользу.

Свыше 15 баллов. Судя по всему, Вы обладаете исключительными деловыми способностями. Но не забывайте, что успех зависит не только от способностей, но и от умения их применять в реальных ситуациях.

#### **Задание 4.**

Куда Вы хотите пойти в своей жизни?

Что Вы хотите сделать в своей жизни?

Станете конкурентоспособными и добьетесь своей цели!

Поможет Вам ваш план карьеры:

- Найдите себя – определите, кто Вы и что можете предложить (пропуск в будущее), сделайте себе рекламу.

- Спланируйте свой маршрут – как Вы будете добиваться своей цели (составить план своего пути).

- Найти себя – развитие имеющихся, приобретение новых навыков. Важные навыки – нужно просто понять и использовать в своих целях.

В соответствии с вышеизложенным откорректируйте предварительный вариант Вашей карьеры.

### **Тема 6. Самоменеджмент**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента
2. Симптомы и причины нерациональной организации труда руководителя
3. Инструменты самоменеджмента

4. Делегирование: значение, правила, причины сопротивления подчиненных и руководителей

### Вопросы для обсуждения

1. Каковы основные причины дефицита ресурса времени?
2. Зачем необходимо управлять ресурсом времени?
3. Раскройте методику ежедневного учета времени А. Гастева.
4. Назовите основные принципы «АВС хронометража».
5. Для чего нужно использовать методику фотографии рабочей недели и в чем ее сущность?
6. В чем заключается анализ ежедневных помех времени?
7. Перечислите основные методы управления временем.
8. Назовите основные принципы построения системы управления временем Б. Франклина.
9. В каких ситуациях наиболее эффективен метод, предложенный Д. Эйзенхауэром?
10. Каково значение «Правил 80/20» и метода В.Парето?
11. На какие категории целесообразно классифицировать задачи по методике «АБВ-анализа»?
12. Реализацию каких стадий планирования рабочего времени предполагает метод «Альпы»?

### Практико-ориентированные задания

#### Задание 1.

Система управления временем Бенджамина Франклина основана на базовых принципах классической системы управления временем, которые предусматривают, что любая глобальная задача, стоящая перед человеком, делится на подзадачи, а те в свою очередь – на еще более мелкие подзадачи. Визуально данный процесс можно представить в виде многоступенчатой пирамиды, а применение системы – как процесс поэтапного возведения этой пирамиды.



Запишите видение будущего своего состояния и составьте цели, которые его обеспечат, используя систему Б. Франклина.

#### Задание 2.

Составление плана и эффективное ведение ежедневника

1. Разработайте индивидуальную форму записей запланированных дел на: день, неделю, месяц, год.
2. Создайте удобный для себя дневник времени на год (еженедельник).

### **Задание 3. «Определение потребности в достижениях»**

Представление о потребности в достижениях берет свое начало из понятия Ф. Хоппе «Я-уровень», означающего стремление человека удерживать самосознание на возможно более высоком уровне с помощью высокого личного стандарта достижений (уровня притязаний). Позднее это понятие превратилось в понятие «мотив достижения», определяемое Х. Хекхаузенем как стремление повышать свои способности и умения, поддерживать их на возможно более высоком уровне в тех видах деятельности, по отношению к которым достижения считаются обязательными.

Предлагаемая методика представляет собой тест-опросник, содержащий 23 положения, с которыми испытуемый соглашается или нет. Тест направлен на выявление степени выраженности потребности человека в достижении успеха в любой деятельности (т. е. степени заряженности на успех). По сути, это потребность, превратившаяся в личностное свойство, установку.

#### **Инструкция**

Предлагается ряд положений. Если вы с положением согласны, то рядом с его номером на опросном листе напишите: «Да», если не согласны - «Нет».

#### **Текст опросника**

1. Думаю, что успех в жизни зависит скорее от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет смысл.
3. Для меня в любом деле важно его исполнение, а не конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живут дальними целями, а не близкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым человеком.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.
12. Мои родители слишком строго контролируют меня.
13. Терпения во мне больше, чем способностей.
14. Лень, а не сомнения в успехе вынуждают меня слишком часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу.
17. Я не усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, я писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих ровесников.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.
23. Я мог бы достичь большего, освободившись от текущих дел.

#### **Обработка результатов**

За каждый ответ ставится 1 балл: только за ответы «Да» - по положениям 2, 6-8, 14, 16, 18, 19, 21-23; только за ответы «Нет» - по положениям 1, 3-5, 9-13, 15, 17, 20. Потребность в достижениях (ПД) равна сумме баллов за ответы «Да» и «Нет».

#### **Выводы**

Чем больше баллов в сумме вы набирает, тем в большей степени у вас выражена потребность в достижениях.

**Задание 4.**

Составьте для себя программу саморазвития на ближайшие 3 года.

## **Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине Политология**

**Лекционное занятие 1.** Политика как общественное явление.  
Сущность и структура политики

1. Политика: понятие, происхождение, сущность.
2. Исторические воззрения на политику.
3. Структура и функции политики.

**Практическое занятие 1.** Политика как общественное явление.

### ***Вопросы практического занятия:***

1. Политика: понятие, происхождение, сущность.
2. Исторические воззрения на политику.
3. Структура и функции политики.
4. Цели и средства политики.

### ***Тестовое задание***

1. Марксистскому учению принадлежит следующая фраза:
  - а) «Нравственное начало должно стоять выше, чем юридическое»;
  - б) «Там, где начинается политика, кончается мораль»;
  - в) «Задача политики – привести государственную жизнь в соответствии с идеей государства»;
  - г) «Политика есть, прежде всего, сфера взаимоотношений между классами».
2. Б.Н. Чичерин принадлежал к одному из направлений русской политологии:
  - а) анархизму;
  - б) либерализму;
  - в) социализму;
  - г) народничеству.
3. Субъекты политики – это:
  - а) только граждане государства, принадлежащие к определенной политической организации и сознательно участвующие в осуществлении ее политических целей;
  - б) отдельные государства, участвующие в мировом политическом процессе;
  - в) индивиды, социальные группы, организации и учреждения, принимающие сознательное участие в политической деятельности;
  - г) политические партии (и только они), участвующие в политической жизни общества.



4. Наиболее точное выражение сущности политики:

- а) средства, направленные для обретения и утверждения власти;
- б) форма общения людей;
- в) деятельность по разрешению конфликтов;
- г) система взаимодействия общества, сохранения целостности общества.

5. Причиной возникновения политики явилось:

- а) разделение общества на отдельных индивидов и осознание им своих интересов;
- б) распространение христианства;
- в) возникновение первых государств;
- г) национальные конфликты.

**Лекционное занятие 2.** История политической мысли в России и за рубежом

1. Специфика и характерные черты античной, средневековой и новоевропейской политической науки.
2. Тенденции в развитии политической науки.
3. Основные политологические школы современности.
4. Российская политическая

**Практическое занятие 2.** Основные этапы развития политической мысли

***Вопросы практического занятия:***

1. Специфика и характерные черты античной, средневековой и новоевропейской политической науки.
2. Религиозные, юридические и политико-социологические традиции.
3. Формирование и институционализация политической науки.
4. Тенденции в развитии политической науки.
5. Основные политологические школы современности.
6. Российская политическая традиция: истоки, социокультурные основы, историческая динамика.

***Тестовое задание***

1. Создатель первой модели идеального государства:

- а) Т. Мор;
- б) Конфуций;
- в) Платон;
- г) К. Маркс.

2. Термин “Политика” в научный оборот ввел:

- а) Н. Макиавелли;
- б) Конфуций;

- в) Аристотель;
- г) Платон.

3. Автором теории о влиянии климата на политический процесс является:

- а) Ф.Аквинский;
- б) Платон;
- в) Ш.Монтескье;
- г) Ж..Боден.

4. Именем библейского мифического существа свою работу назвал:

- а) Аристотель;
- б) А.Токвиль;
- в) Т.Гоббс;
- г) Ш. Монтескье.

5. Выражение “там, где начинается политика, заканчивается мораль” принадлежит:

- а) Платону;
- б) Н.Макиавелли;
- в) представителю марксистской традиции;
- г) представителю христианской традиции.

6. Выражение “политика есть, кроме всего, сфера взаимодействия между классами” принадлежит:

- а) представителю Древней Греции;
- б) представителю либерализма;
- в) представителю марксизма;
- г) представителю христианства.

7. Точку зрения, согласно которой политика имеет личностное измерение и восходит к конкретной личности, отстаивает:

- а) бихевиаризм;
- б) прагматизм;
- в) позитивизм;
- г) функционализм.

8. Родоначальником теории либерализма является:

- а) Д.Локк;
- б) Ш.Монтескье;
- в) Ж.Ж.Руссо;
- г) К.Маркс.

9. Рецепт руководства: “государь должен внушать страх таким образом, чтобы если не приобрести любви, то хотя бы избежать ненависти” принадлежит:

- а) Э.Берку;
- б) Платону;
- в) Н.Макиавелли;
- г) Э.Локку.

### **Лекционное занятие 3. Политическая система**

1. Политическая система и её классификация.
2. Структура политической системы и её подсистемы.
3. Функции политических систем.
4. Типология и социодинамика политических систем.

### **Практическое занятие 3. Основные этапы развития политической мысли**

#### ***Вопросы практического занятия:***

- 1.Институциональные аспекты политики.
- 2.Роль и место политики в жизни современных обществ.
- 3.Методология познания политической реальности.
- 4.Парадигмы политического знания: экспертное политическое знание.
- 5.Политическая аналитика и прогностика.
- 6.Понятие нравственной политики.

#### ***Тестовое задание***

1. Под ресурсами власти понимается:
  - а) наиболее ценные для субъекта власти средства;
  - б) способы достижения целей объектом власти;
  - в) средства, с помощью которых субъект власти контролирует поведение или подчиняет объект власти;
  - г) средства, с помощью которых объект власти контролирует поведение или подчиняет субъект власти.
2. Выражение “там, где начинается политика, заканчивается мораль” принадлежит:
  - а) Платону;
  - б) Н. Макиавелли;
  - в) представителю марксистской традиции;
  - г) представителю христианской традиции.
3. Под политической властью в правовом государстве понимается:
  - а) умение навязывать свою волю другим;
  - б) использование элитой своих преимуществ;
  - в) управление слабыми со стороны сильных;

г) делегирование обществом государству политических полномочий.

4. В основу легального господства положены нормы:

- а) рационально разработанные, юридические;
- б) патриархальные, традиционные;
- в) сословные;
- г) произвольные.

5. Ресурсом власти в наибольшей степени зависимым от средств массовой информации является:

- а) интересы;
- б) распределение материальных благ;
- в) принуждение;
- г) убеждение.

#### **Лекционное занятие 4. Политическая элита**

1. Классические концепции политических элит. Теории элит Г. Моски, В.Парето, Р. Михельса.
2. Социальные причины элитарности современного общества. Механизмы контроля за деятельностью элит в различных типах общества.
3. Современные концепции политических элит.

#### **Лекционное занятие 5. Политическая власть, господство и легитимность**

1. Типология власти в учениях Платона и Аристотеля.
2. Эволюция теории разделения властей
3. Политическая власть и народ.
4. Разделение властей в Российской Федерации.
5. Легитимность политической власти.

#### **Лекционное занятие 6. Политические режимы**

1. Понятие политического режима и его типы.
2. Сущность и понятие политического режима.
3. Политический режим как функциональная сторона политической системы.
4. Условия и предпосылки формирования политического режима. Факторы, определяющие типы политических режимов.
5. Политический режим в современной России.

### **Лекционное занятие 7. Политические партии и группы интересов**

1. Возникновение, сущность, функции и типы политических партий;
2. Политические системы и их типология.
3. Типология групп интересов
4. Функции групп интересов
5. Группы давления

### **Практическое занятие 4. Политические элиты и лидерство**

#### ***Вопросы практического занятия:***

1. Политические элиты.
2. Основные направления современной элитарной теории.
3. Типология, социальная результативность и рекрутирование элиты.
4. Политическое лидерство: понятие и природа, классификация
5. Функции и тенденции развития политического лидерства.

#### ***Тестовое задание***

1. Одним из создателей концепции политической элиты является:  
а) Г. Моска;  
б) Т. Гоббс;  
в) А. де Токвиль;  
г) М. Бакунин.
2. Политическая элита – это:  
а) руководство политической партии;  
б) все лица, которые влияют на власть и принимаемые ею решения;  
в) небольшая группа общества, которая занимает руководящие позиции во властных структурах и непосредственно участвуют в принятии решений, связанных с использованием власти;  
г) засилие государства во всех сторонах жизни общества.
3. Автор теории рациональной бюрократии является:  
а) Кант;  
б) Цицерон;  
в) Парето;  
г) Вебер.
4. Автор “Железного закона олигархических тенденций” является:  
а) М. Дювертье;

- б) Д.Истон;
- в) Острогорский;
- г) Р.Михельс.

5. Тип лидерства, основывающийся на вере в необыкновенные качества политического лидера называется:

- а) традиционным;
- б) Харизматическим;
- в) рационально-легальным;
- г) рационально-иррациональным.

6. На характер политического лидерства наибольшее влияние оказывает:

- а) социально-экономическая ситуация в стране;
- б) факторы международного положения;
- в) психологические черты лидера;
- г) характер политической культуры общества.

7. Понятие “харизматическая власть” впервые ввел в научный оборот:

- а) М.Вебер;
- б) А.Токвиль;
- в) К.Маркс;
- г) В.Ленин.

## **Практическое занятие 5. Государство в политической системе**

### ***Вопросы практического занятия:***

1. Понятие государства. Теории его происхождения.
2. Основные признаки и функции.
3. Основные формы правления.
4. Государственное устройство.
5. Гражданское общество, его происхождение и особенности.

### ***Тестовое задание***

1. Государство от других политических и социальных институтов отличается:
  - а) тем, что обеспечивает и гарантирует материальное благополучие всем членам общества;
  - б) монополией на легитимное насилие;
  - в) осуществлением тотального контроля за всеми сферами жизнедеятельности;
  - г) более высокой степенью институализации власти.
2. Принцип “Государство – ночной сторож” утверждали идеологи:

- а) социализма;
- б) либерализма;
- в) радикализма;
- г) консерватизма.

3. Государственный суверенитет характеризуется:

- а) независимостью высших органов власти от общества;
- б) правом народа на свержение деспотического правительства;
- в) тем, что источником власти всех государственных институтов является народ;
- г) независимостью государства от других государств.

4. Национальный суверенитет – это:

- а) ликвидация национального гнета;
- б) независимость от других государств;
- в) независимость государства во внешних сношениях;
- г) совокупность прав нации (народа) на свободу выбора социального, экономического и политического строя.

5. Концепции правового государства соответствуют суждению:

- а) правовое государство- это государство, в котором реализован и действует принцип разделения властей;
- б) правовое государство- это государство, в котором существует и реально действует конституция;
- в) правовое государство- это государство, где все подчинены закону;
- г) правовое государство- это государство с многопартийной системой.

6. Гражданское общество характеризуется:

- а) зрелостью социально-экономических, политических и духовно-нравственных отношений;
- б) подчинением общества государству;
- в) высоким уровнем политической культуры, социальной и политической активности граждан;
- г) развитием самоуправления и демократии.

7. Одним из основоположников концепции правового государства является:

- а) Т.Гоббс;
- б) Платон;
- в) И.Кант;
- г) Н. Макиавелли.

8. Президентской республикой является:

- а) Канада;
- б) США;
- в) Марокко;

г) Нидерланды.

9. Парламентская республика существует в:

- а) США;
- б) России;
- в) Франции;
- г) Германии.

### **Практическое занятие 6. Группы интересов и партии в политической системе**

#### ***Вопросы практического занятия:***

1. Место и роль политических партий в политической системе.
2. Сущность и разновидности партийных систем.
3. Общественно-политические организации и движения.
4. Политический лоббизм.

#### ***Тестовое задание***

1. Правильным является суждение:
  - а) все партии делятся только по классовому признаку;
  - б) все партии имеют индивидуальное фиксированное членство;
  - в) все партии имеют цель – борьба за государственную власть;
  - г) некоторые партии ограничивают свою деятельность только выборами.
2. Основным отличительным признаком политической партии является:
  - а) наличие программы;
  - б) социальная база;
  - в) притязание на политическую власть;
  - г) принцип демократического централизма.
3. Основная роль политических партий на современном этапе заключается:
  - а) в борьбе за власть;
  - б) в балансе политических сил;
  - в) в борьбе за социальные интересы;
  - г) в борьбе за экономические интересы.
4. Удельный вес партии в политической жизни общества определяется:
  - а) числом членов и активностью партии;
  - б) количеством избирателей, голосующих за партию в период выборов;
  - в) числом полученных мандатов в представительных органах;
  - г) популярностью лидера.
5. Идеологические партии представляют собой:
  - а) организованную группу людей, ориентирующуюся на практическую целесообразность действий;



- б) организованную группу людей, ориентирующуюся на политическую платформу;
- в) организованную группу людей, ориентирующуюся на ценности традиционного общества;
- г) организованную группу людей, ориентирующуюся на определенные религиозные воззрения.

**Лекционное занятие 7. Политический процесс, выборы и избирательные системы**

1. Понятия, принципы и формы политического голосования (референдум и выборы).
2. Понятие и типы избирательных систем. Избирательная система в РФ.
3. Избирательный процесс: этапы, участники, особенности.

**Лекционное занятие 8. Основные тенденции современной мировой политики и международных отношений**

1. Международные отношения и мировая политика.
2. Внешняя политика.
3. Современные тенденции развития международных отношений.

**Практическое занятие 7. Выборы и избирательные системы в современных обществах**

***Вопросы практического занятия:***

1. Понятие избирательной системы и избирательного права
2. Система нормативно-правовых актов о выборах.
3. Международные избирательные стандарты.
4. Принципы избирательного права.
5. Избирательный процесс и его стадии.
6. Особенности избирательных систем субъектов РФ.

***Тестовое задание***

1. Пропорциональная избирательная система отличается от мажоритарной тем, что:
  - а) выборы являются всеобщими и равными;
  - б) победителем признается кандидат, получивший большинство голосов в своём округе;
  - в) голосование на участках является тайным;
  - г) избиратель голосует за списки кандидатов от избирательных

объединений.

2. В ряде стран устанавливается максимум предвыборных расходов. Это необходимо, чтобы

- а) сократить расходы государственного бюджета;
- б) не допустить разорения кандидатов;
- в) обеспечить равные возможности кандидатам;
- г) уточнить доходы кандидатов.

3. Формирование представительных органов власти наполовину из кандидатов, включенных в избирательные списки своих партий и движений, наполовину – из получивших большинство голосов в одномандатных округах характерно для

- а) мажоритарной избирательной системы;
- б) пропорциональной избирательной системы;
- в) прямого делегирования депутатов;
- г) смешанной избирательной системы.

4. Какая из приведенных ситуаций характеризует демократическую процедуру выборов?

- а) граждане голосуют и на своих избирательных участках по месту жительства, и на своем рабочем месте;
- б) неработающие пенсионеры лишены избирательных прав;
- в) граждане, находящиеся под следствием, имеют право участвовать в выборах;
- г) выборы проводятся на безальтернативной основе

5. В государстве Д. существует пропорциональная избирательная система, в которой ведущая роль принадлежит политическим партиям. Укажите признак, являющийся отличием данной системы.

- а) создается единый общенациональный избирательный округ;
- б) предусмотрен второй тур голосования;
- в) в средствах массовой информации представляются программы кандидатов;
- г) победу в округе одерживает кандидат, получивший большинство голосов на выборах.

6. Понятие «одномандатный округ» характерно для избирательной системы

- а) мажоритарной;
- б) пропорциональной;
- в) прямого делегирования;
- г) многопартийной

## **Практическое занятие 8. Мировая политика: современное состояние и тенденции развития**

### ***Вопросы практического занятия:***

1. Международные отношения и место в них политических отношений.
2. Современная теория международных отношений.
3. Национально-государственный интерес и национальная безопасность.
4. Геополитические процессы современности.
5. Региональные конфликты на фоне изменений мировой геополитической ситуации.
6. Проблемы места и статуса России в современном мире.

### ***Тестовое задание***

1. Стремление к обособлению, проявляющееся у национальных меньшинств в многонациональном государстве ...
  - а) сепаратизм;
  - б) изоляционизм;
  - в) либерализм;
  - г) лоббизм.
2. Соглашение на основе взаимных уступок – это:
  - а) консенсус;
  - б) фрустрация;
  - в) инцидент;
  - г) компромисс.
3. Задачам разрешения межнациональных конфликтов не соответствует:
  - а) конституционное запрещение всех видов дискриминации;
  - б) систематическое применение силовых методов;
  - в) конституционное закрепление гарантий равенства граждан;
  - г) формирование уважения к другим народам, к их культуре через систему образования.
4. Способность и возможность оказывать определенное воздействие на деятельность и поведение людей – это:
  - а) политика;
  - б) политическая власть;
  - в) государственная власть;
  - г) диктатура.
4. Большинство международных конфликтов второй половины XX века относится к:
  - а) глобальным;
  - б) региональным;
  - в) ненасильственным;

г) локальным.

6. Геополитика – это:

- а) один из методов политического исследования;
- б) часть политической системы;
- в) мировая концепция международных отношений государств;
- г) политическая концепция, использующая экологический императив.

7. Глобальные проблемы – это:

- а) проблемы, затрагивающие жизненные интересы всего человечества и всех стран;
- б) проблемы, требующие больших финансовых расходов;
- в) проблемы мирного освоения космоса;
- г) политический термин Древней Греции и Древнего мира.

8. Система международных отношений характеризуется:

- а) совокупностью взаимодействующих и взаимодействующих элементов;
- б) целостностью;
- в) интегративными качествами;
- г) всем названным.

9. Предметом международных отношений не являются:

- а) плотность и качество жизни народонаселения;
- б) сложившиеся государственные границы;
- в) национально-этнический состав населения страны;
- г) правила навигации во внутренних территориальных водах.

- Хронометраж как метод изучения рабочего времени был впервые использован:
  - Г. Фордом;
  - А. Файолем;
  - Ф. Тейлором;
  - Г. Эмерсоном.
- Суть «вертикального» строения производства состоит:
  - в «последовательности смены фазисов»;
  - в расчленении производственного процесса на составные элементы;
  - в организации поточного производства;
  - во включении в состав корпорации звеньев технологической цепи, предшествующих основному производству.
- А. Маслоу является представителем:
  - школы науки управления (количественной школы);
  - школы психологии и человеческих отношений;
  - школы научного управления;
  - классической (административной) школы.
- Усиление государственного регулирования в экономике характерно:
  - для американской модели менеджмента;

- б) для шведской «модели социализма» Г. Мюрдаля;
- в) для модели «социального рыночного хозяйства» Л. Эрхарда;
- г) для японской модели менеджмента.

5. «Закон возрастающего производства» К. Адамецкого соответствует следующей современной форме организации общественного производства:

- а) концентрации производства;
- б) комбинированию производства;
- в) специализации производства;
- г) кооперированию производства.

6. Поиск новых форм и методов управления в СССР в XX в. осуществлялся:

- а) в 1980—1990-е гг.;
- б) в 1920-е гг.;
- в) в 1930—1950-е гг.;
- г) в 1960—1970-е гг.

### **Ситуации для обсуждения**

#### **Ситуация 1. Основоположники научного управления**

Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горнометаллургического комбината А. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф. У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали соответственно основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В связи с этим А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф. У. Тейлора и Г. Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе.

Причисляя Г. Форда к основоположникам науки управления, авторы не находят у него ничего, что относилось бы непосредственно к менеджменту, и излагают, по существу, производственную и социальную философию (фордизм), а это разные вещи. В авторитетной зарубежной литературе по управлению этот миф отсутствует.

В западную экономическую науку имя Г. Форда вошло, прежде всего, в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чем и состоит главная историческая заслуга Г. Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке. Давая оценку Г. Форду как руководителю компании, который единолично вырабатывал ее стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчеркивали те черты его стиля управления, которые шли вразрез с наиболее эффективными для того времени приемами управления.

Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения».

Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда простой, дешевый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал самым популярным в США средством передвижения. Однако во второй половине 20-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторс», развернувшая выпуск более совершенных, комфортабельных и элегантных автомобилей различных моделей и разной цены.

Для Г. Форда это стало не временной неудачей, а крахом концепции бизнеса, изначально ориентированной на удешевление продукта за счет наращивания объема выпуска и жесткой экономии на всем, кроме затрат на рационализацию и интеграцию производства. Г. Форд не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд, но до конца 20-х гг, пока его не вынудила к этому конкуренция «Дженерал Моторс», считал лишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые конструкторские разработки, испытательный полигон, на изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который все более отставал от развития и усложнения организационной структуры компании. Иными словами, это было поражение предпринимательского руководства под напором набравшего силу менеджеризма.

Если Ф. У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т. п., что требовало значительного управленческого персонала и иерархии менеджеров, то Г. Форд доказывал их ненужность. По его представлению, налаженный производственный цикл сам задает направление, ритм и нормативы работ, автоматически расставляя все по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учетчиков и «производителей» ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству — следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду.

Подменив высшее звено менеджмента своим интуитивно-волевым руководством, Г. Форд уверовал в то, что расширение поточного производства несменяемого продукта автоматически решает все текущие задачи управления. Он гордился отсутствием каких-либо организационных схем, четкого распределения обязанностей, производственных совещаний (кроме тех, которые сам считал нужным проводить), минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный исполинский механизм работал сам собой.

Фордовские технологические приемы отнюдь не были принципиально новыми: экономика массового производства и «научное» управление развивались на протяжении второй половины XIX в. Устройства типа конвейера, позволявшие сделать процесс непрерывным, использовались и раньше, например на мясокомбинатах, а ленточные транспортеры применялись на зерновых элеваторах, в литейных цехах и других производствах. Способ экономики средств благодаря перевозке автомобилей в разобранном виде (чтобы лучше использовать площадь железнодорожных платформ) подсказал Г. Форду строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан. интеграцию производства и добычи сырья задолго до Г. Форда применяли Дж. Рокфеллер, Э. Карнеги и ряд других крупных промышленников. Сбыт продукции через дилерскую сеть практиковался еще в 80-е гг. XIX в. компанией С. Маккормика по выпуску сельскохозяйственных машин.

Опыт творцов фабричного менеджмента распространился достаточно широко, и инженеры, и менеджеры, служившие у Г. Форда, были, безусловно, знакомы с этим опытом. Многие крупные предприниматели самостоятельно внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства.

Так, «стальной король» Э. Карнеги, выработавший привычку к рационализации и измерению затрат за время работы в железнодорожной компании, в конце XIX в. добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса. Первыми менеджериальными корпорациями в США еще в середине XIX в. стали железные дороги, а затем телефонные компании и коммунальные предприятия.

Нет оснований причислять к первым организаторам массового капиталоемкого производства именно Г. Форда, а не того же Э. Карнеги или Д. Рокфеллера. Так,

«Стандард Ойл» в 1882 г стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента.

С учетом организационного построения лучший, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и особенно компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджериального типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

1. Прочитав приведенную в ситуации 1 критическую статью, выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управленческой мысли. Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»?

2. Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?

3. Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф. У. Тейлора?

4. Каковы основные причины, по которым некоторые из российских ученых относят Г. Форда к административной школе управления?

5. Имеются следующие высказывания Г. Форда в его книге «Моя жизнь, мои достижения»: «...Даже самые тщательные исследования ни разу не обнаружили деформирующего или изнуряющего действия на тело или дух — кто не любит однообразной работы, тот не обязан оставаться при ней. ...Слепой или калека, если его поставить на подходящее место, может сделать совершенно то же и получить ту же плату, что и вполне здоровый человек. Мы не делаем для калек предпочтения, но мы показали, что они могут заработать себе полное вознаграждение...». Можно ли эти высказывания характеризовать как понимание значимости человеческого фактора в производстве?

### **Ситуация 2. Памятка-правила А. К. Гастева**

1. Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать так, чтобы окончательно сложились модель готовой работы и порядок трудовых приемов. Если все же до конца продумать нельзя, то следует продумать главные вехи, а начало работы продумать досконально.

2. Не браться за работу, пока не приготовлен весь рабочий инструмент и все приспособления для работы.

3. На рабочем месте (станке, верстаке, столе, полу, земле) не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не тратить время на поиски нужного инструмента либо чего-нибудь другого среди ненужного.

4. Инструмент и приспособления должны быть разложены в определенном, по возможности навсегда установленном, порядке, чтобы можно было все находить не глядя.

5. За работу никогда не надо браться круто, сразу: «не срываться» с места, а «входить» в работу постепенно, понемногу. Голова и тело сами «разойдутся» и заработают; если же приняться сразу, то скоро и себя «загонишь», и работу «запорешь». После крутого начального прорыва работник скоро сдает: и сам будет испытывать усталость, и работу будет портить.

6. По ходу работы надо иногда увеличить темпы. В случае же, когда надо осилить что-нибудь из ряда вон выходящее или делать что-либо сообща, артельно, не надо сразу «набирать» темпы, а сначала приладиться, все тело и ум соответственно настроить, надо «зарядиться»; далее надо испробовать свою силу, определить свои возможности и уже после этого увеличивать темпы в работе.



7. Работать надо как можно ровнее; работа «приступами» вредна для человека и отрицательно влияет на ее результаты.

8. Расположение тела должно быть таким, чтобы удобно было работать и в то же время не тратить напрасно силы, не напрягаться. По возможности надо работать сидя. Если сидеть нельзя, то при работе стоя не следует ноги держать вместе; для выставленной вперед или в сторону ноги на полу надо сделать упор.

9. Во время работы обязателен отдых. При тяжелой работе необходимо чаще отдыхать и по возможности сидеть.

10. Во время работы не следует есть, пить чай; пить надо в крайнем случае, только для утоления жажды; не надо и курить, лучше курить в перерывах.

11. Если работа не ладится, лучше сделать перерыв, подумать, успокоиться, после чего начать работу снова; когда набран требуемый темп, проработать так определенное время, затем его замедлять, чтобы выдержать нагрузку до конца работы.

12. Во время работы, особенно когда она не получается, надо работу прервать, привести в порядок рабочее место, уложить старательно инструмент и материалы, смести сор и снова приняться за работу опять-таки постепенно, но выполнять ее равномерно.

13. Не надо отрываться для другого дела, кроме необходимого в самой работе.

14. Есть очень дурная привычка: после удачного выполнения работы сейчас же ее показать окружающим; здесь обязательно следует проявить терпение, привыкнуть к успеху, удовлетворение своим трудом сделать как бы «внутренним», потому что в другой раз в случае неудачи получится разочарование и работа может вызвать чувство неприязни.

15. В случае полной неудачи надо легко смотреть на дело и не расстраиваться, начать снова работу, как будто в первый раз, и вести себя так, как предложено в правиле 11.

16. По окончании работы надо все прибрать, все положить на определенное место.

### ***Вопросы для обсуждения ситуации***

1. К какому из западных направлений развития менеджмента можно отнести «Памятку», что принципиально нового было привнесено в данное направление?

2. Соотнесите разработки специалиста по научной организации труда А. К. Гастева с возникновением «стахановского» движения в России в тот период.

## **Тема 2. Формы организации производства**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Размещение предприятий
2. Специализация и диверсификация производства
3. Кооперирование производства
4. Концентрация производства
5. Комбинирование производства

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы основные критерии при выборе площадки для строительства предприятия?
2. Чем отличаются друг от друга предметная, подетальная и технологическая специализации?
3. В чем заключается преимущества и недостатки специализации?
4. Раскройте сущность кооперирования и его варианты.
5. Опишите преимущества и недостатки кооперирования.
6. Что понимается под диверсификацией, каковы ее преимущества и недостатки?
7. Охарактеризуйте условия облегчения диверсификации производства.
8. Каковы плюсы и минусы концентрации производства?
9. Дайте определение понятию «комбинирование» и охарактеризуйте его основные формы?

## 10. В чем состоят преимущества и недостатки комбинирования?

### Тестовые задания

1. Какой из перечисленных факторов является, на ваш взгляд наиболее важным при выборе места для размещения трудоемкого производства?
  - а) удаленность поставщиков;
  - б) удаленность потребителей;
  - в) наличие трудовых ресурсов в регионе;
  - г) уровень налогов в регионе.
2. Что из перечисленного относится к преимуществам специализации?
  - а) страховка от неудач в отдельных сферах деятельности;
  - б) повышения производительности труда;
  - в) снижение зависимости от смежников;
  - г) получение опыта в новых областях бизнеса.
3. Кооперирование является следствием:
  - а) специализации;
  - б) концентрации;
  - в) комбинирования;
  - г) диверсификации.
4. Зависимость от поставщиков и потребителей в наибольшей степени характерна:
  - а) для комбинирования;
  - б) для концентрации;
  - в) для диверсификации;
  - г) для специализации.
5. Для комбинирования производства в наибольшей степени характерно:
  - а) сосредоточение на производстве узкого круга продукции, услуг;
  - б) передача непрофильных работ другим предприятиям;
  - в) использование отходов производства;
  - г) дополнительные транспортные расходы.
6. К преимуществам концентрации не относится:
  - а) возможность организации безотходного производства;
  - б) сокращение затрат на единицу продукции;
  - в) рост объема продаж;
  - г) рост инвестиционных возможностей.
7. Ограниченность рынка сбыта готовой продукции в большей степени характерна:
  - а) для концентрации;
  - б) для комбинирования;
  - в) для кооперирования;
  - г) для специализации.

### Практико-ориентированные задачи

#### Задача 1

Определить методом взвешивания место размещения нового предприятия, учитывая следующие данные:

Фактор	Значимость	Оценка по пункту А	Оценка по пункту Б
Развитость инфраструктуры	0,09	100	60
Наличие подготовленных кадров	0,15	80	85
Наличие материальных ресурсов	0,35	60	90
Затраты на труд	0,17	100	90
Фискальная политика региональных властей	0,24	100	95
	1,0	-	-

### Задача 2.

Фирма в связи с исчерпанием потенциала по мощности и площади решила построить филиал на новом месте. Факторы, которые при этом необходимо учитывать, не поддаются точному измерению. Они представлены в таблице.

Дать количественную оценку решения о размещении филиала в городе А или В методом взвешивания.

Фактор	Вес	Оценки в пользу городов	
		А	В
Размеры зарплаты	0,35	85	80
Доступность рабочей силы	0,25	60	70
Рост персонального дохода	0,30	50	60
Образование	0,10	45	40
	1	-	-

### Задача 3.

Фирма в связи с исчерпанием потенциала по мощности и площади решила построить филиал на новом месте. Факторы, которые при этом необходимо учитывать, не поддаются точному измерению. Они представлены в таблице.

Дать количественную оценку решения о размещении филиала в городе А или В методом взвешивания.

Фактор	Вес	Оценки в пользу городов	
		А	В
Затраты на труд и его оценка	0,25	70	60
Транспортная система	0,05	50	60
Образование и здоровье	0,10	85	80
Структура налогов	0,39	75	70
Ресурсы и производительность	0,21	60	70
	1	-	-

### Задача 4.

Служба логистики мебельного предприятия было проведено исследование рынка лесоматериалов. В результате были отобраны три наиболее привлекательных поставщика. Оценка поставщиков проводилась по 10-балльной шкале по семи критериям:

Результатом отбора и веса частных критериев, полученные экспертным путем, представлены в табл.

Фактор	Вес	Оценки экспертов		
		А	В	С
I – своевременность поставок;	0,15	8	7	9
II – качество поставляемого товара;	0,13	6	6	10
III – условия платежа (наличный, безналичный расчет, векселя и т.п.);	0,08	9	9	5
IV – финансовое состояние поставщика;	0,15	7	8	6
V – ценовой фактор;	0,2	8	7	8
VI – сохранность груза;	0,12	10	6	9
VII – возможность внеплановых поставок.	0,17	7	8	7

	1,0	-	-	-
--	-----	---	---	---

#### Задача 5.

Используя метод центра гравитации необходимо определить координаты оптимального местонахождения склада строительных материалов при следующем расположении клиентов, пользующихся услугами складских помещений. Доставка пиломатериалов со склада потребителями осуществляется транспортными средствами склада. Примечание. В таблице исходных данных значения расстояний по осям  $x$  и  $y$  даны в километрах, объем перевозок  $Q$  в тоннах.

№ клиента	$x$ , км	$y$ , км	$Q$ , тонн
1	76	159	168
2	201	856	201
3	537	159	386
4	403	604	252
5	319	445	285
6	520	705	420
7	218	487	219

#### Задача 6.

Используя метод «центра гравитации» определить наилучшее местоположение завода, если известна следующая информация

Завод	$X$	$Y$	Годовой объем закупок
ООО	150	75	6000
АО	100	300	8200
ЗАО	275	380	7000

Изменится ли место размещения, если годовой объем закупок АО снизится на 2000, но на 2000 увеличится объем в ООО?

#### Задача 7.

Необходимо расположить склад оптового предприятия фурнитуры для обслуживания семи крупных заказчиков. Координаты месторасположения заказчиков и средний спрос за неделю, выраженный в числе отправляемых автомобилей с продукцией, представлены в таблице.

Заказчик	$X$	$Y$	Средний спрос за неделю
1	100	110	20
2	120	130	5
3	200	150	9
4	180	210	12
5	140	170	24
6	130	180	11
7	170	80	8

#### Задача 8.

На рис. 1. представлена карта участка Свердловской области. Наша организация занимается оптовой торговлей продуктами питания в городах области. Главный склад компании находится в городе Екатеринбург. В последнее время нашим клиентам стало неудобно получать товар на этом складе по причине больших потерь времени в пробках на выезде из города.

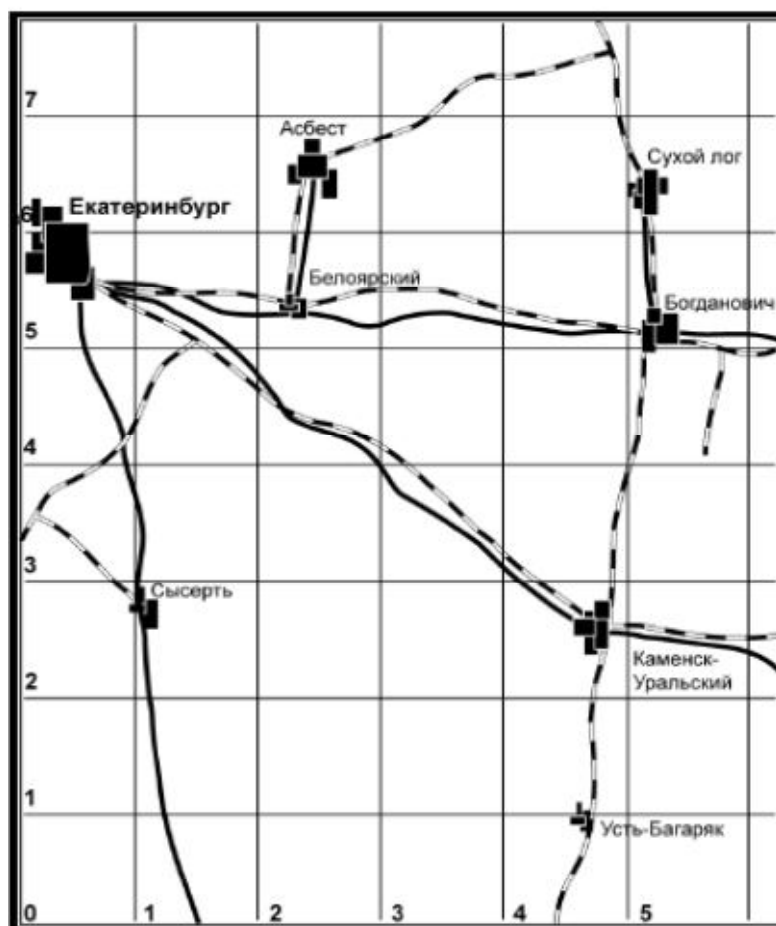


Рис. 1.4. Наложение координатной сетки

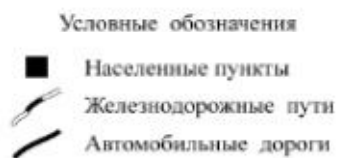


Рис.1. Карта Свердловской области с наложенной координатной сеткой

Кроме того, компания хотела бы увеличить объем реализации товара, но не может этого сделать из-за недостаточной вместимости имеющегося склада.

На совещании руководства нашей организации было принято решение открыть региональный склад, куда могли бы обращаться потребители из городов Асбест, Сухой лог, Богданович, Каменск-Уральский, Сысерть, поселка городского типа Белоярский и села Усть-Багаряк. В табл. 1. приведены потребности перечисленных городов.

Таблица 1. Объем потребления по городам

Город	Потребление, ед	Город	Потребление, ед
Асбест	300	Сысерть	180
Усть-Багаряк	100	Белоярский	80
Сухой лог	200	Богданович	150
Каменск-Уральский	300		

Определим центр гравитации этой системы. Прежде всего необходимо наложить на карту местности координатную сетку (рис. 1). Как именно будут направлены оси, не имеет значения. Важно лишь, чтобы они были перпендикулярны друг другу. Масштаб по осям также выбирается произвольно, по разным осям он может различаться.

После того как мы наложили координатную сетку и выбрали масштаб необходимо определить координаты каждого потребителя. Назовем горизонтальную ось осью  $OX$ , а вертикальную – осью  $OY$ . В табл. 2. представлены координаты потребителей.

**Таблица 2. Координаты потребителей**

Город	Потребность, ед	ОХ	ОУ
Асбест			
Сухой лог			
Белоярский			
Богданович			
Каменск			
Усть-Багаряк			
Сысерть			
СУММА:			

### **Тема 3. Предприятие и его особенности**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Понятие и характеристика предприятия
2. Организационные структуры управления предприятием
3. Организационно-правовые формы предприятий

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы основные характеристики предприятия?
2. Чем отличаются цели и условия функционирования предприятий в централизованно управляемой и рыночной экономике?
3. Каковы сущность и основные варианты иерархических структур управления?
4. В чем состоит преимущество гибких структур управления?
5. Каковы основные организационные формы предприятий?
6. Что представляют собой хозяйственные товарищества?
7. Какие виды хозяйственных обществ Вы знаете?
8. Какие варианты ассоциаций и союзов Вам известны?

#### **Тестовые задания:**

1. Для рыночной экономики не характерно:
  - а) дефицит трудовых ресурсов;
  - б) наличие конкуренции;
  - в) наличие частной собственности;
  - г) автономность предприятия.
2. К гибким структурам управления относятся:
  - а) функциональные структуры;
  - б) дивизиональные структуры;
  - в) линейные структуры;
  - г) проектные структуры.
3. Принцип единоначалия доминирует:
  - а) в функциональной структуре управления;
  - б) в линейно-функциональной структуре управления;
  - в) в линейной структуре управления;
  - г) в матричной структуре управления.
4. Холдинги относятся к следующим правовым формам предприятий:
  - а) хозяйственные товарищества;
  - б) ассоциации и союзы;
  - в) хозяйственные общества;

г) специфические оргструктуры.

5. Временное объединение предприятий и других структур для совместного осуществления каких-либо (чаще коммерческих) проектов характерно:

- а) для картелей;
- б) для синдикатов;
- в) для консорциумов;
- г) для концернов.

6. Право продавать чужую продукцию имеет:

- а) трест;
- б) франчайзи;
- в) холдинг;
- г) офшорная компания.

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Кейс 1. «Структура управления промышленного предприятия»**

Составьте структуру управления промышленного предприятия, используя представленный ниже список состава органов управления. Данные об управляющей подсистеме предприятия (руководители первого уровня): директор, главный инженер, заместитель директора по сбыту, заместитель директора по кадрам, заместитель директора по производству, заместитель директора по экономическим вопросам, заместитель директора по коммерческим вопросам. Структурные подразделения предприятия:

- |  |   |
|--|---|
| 1) отдел главного технолога;             | 14) отдел главного энергетика;            |
| 2) отдел главного конструктора;          | 15) производственно-диспетчерский отдел;  |
| 3) отдел главного металлурга;            | 16) планово-экономический отдел;          |
| 4) отдел механизации и автоматизации     | 17) бухгалтерия;                          |
| производства;                            | 18) юридический отдел;                    |
| 5) центральная заводская лаборатория;    | 19) финансовый отдел;                     |
| 6) отдел технической информации;         | 20) отдел сбыта;                          |
| 7) бюро рационализации и                 | 21) отдел металлоснабжения;               |
| изобретательства;                        | 22) отдел технического снабжения;         |
| 8) инструментально-штамповой отдел;      | 23) отдел внешней кооперации;             |
| 9) отдел стандартизации;                 | 24) отдел инженерно-технических кадров;   |
| 10) вычислительный центр;                | 25) отдел рабочих кадров;                 |
| 11) отдел организации труда и заработной | 26) отдел технического обучения и техники |
| платы;                                   | безопасности;                             |
| 12) лаборатория экономики и              | 27) административно-хозяйственный отдел;  |
| организации производства;                | 28) цеха основного производства;          |
| 13) отдел главного механика;             | 29) цеха вспомогательного производства    |

Проанализируйте составленную структуру управления по плану: а) сколько и каких подразделений имеется в аппарате управления, виды связей между ними, тип организационной структуры; б) уровни управления (звенность) и масштаб управляемости; в) реальный состав работников аппарата управления, численность административно-хозяйственного аппарата, специалистов, технических исполнителей.

#### **Кейс 2. «Определение типа организационной структуры управления»**

На рисунках представлены два типа организационных структур управления предприятием торговли, дирекция которого находится в городе Екатеринбурге.

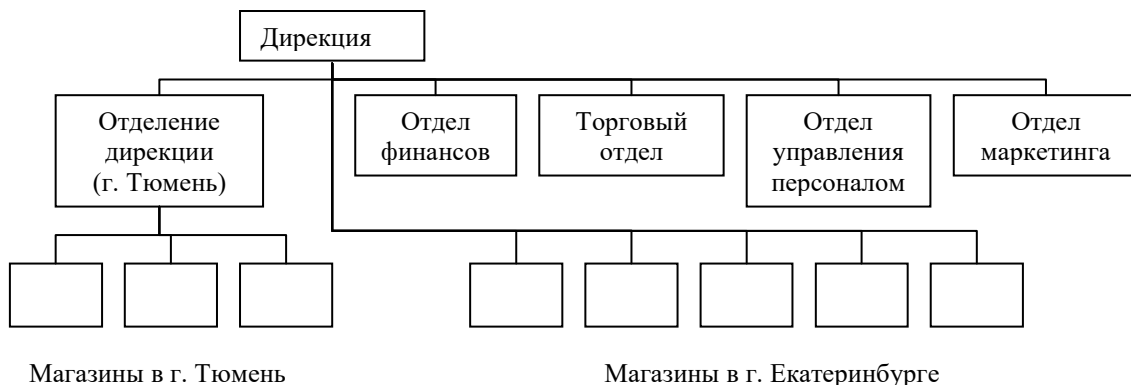


Рис. Организационная структура управления (вариант – 1)

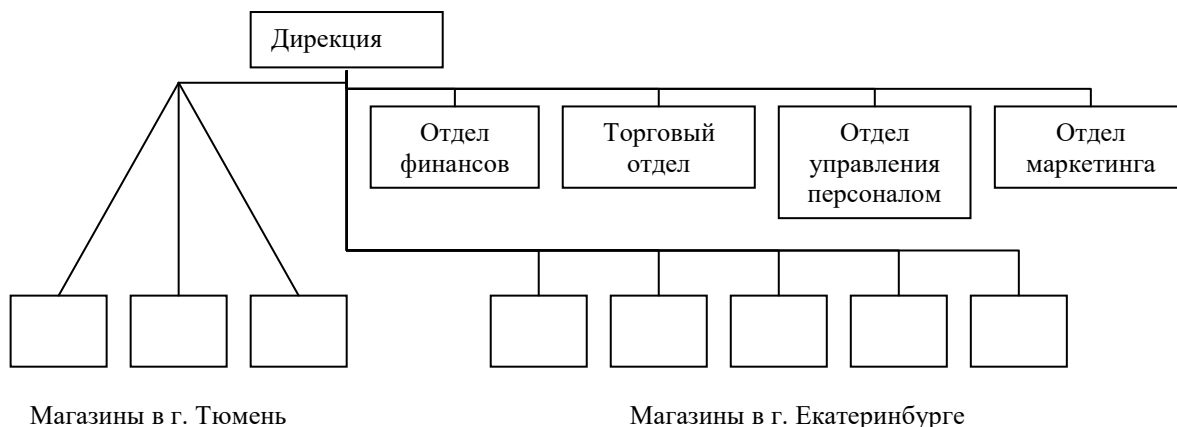


Рис. Организационная структура управления (вариант – 2)

**Задание:**

Определите типы данных оргструктур. Сравните и оцените приведенные организационные структуры, укажите их преимущества и недостатки.

**Тема 4. Предприятие в рыночной среде**

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Предприятие как хозяйствующий субъект
2. Бизнес-процессы и функции управления предприятием
3. Коммуникационная деятельность предприятия

**Вопросы для обсуждения:**

1. Какие основные черты характерны для предприятия?
2. По каким признакам можно классифицировать рынки?
3. В чем состоят основные интересы участников рынка?
4. На какие группы подразделяются правовые формы предприятий?
5. Что такое бизнес-процесс и каковы его основные виды?
6. Каковы основные функции управления предприятием?
7. С какими разделами бизнес-плана связана производственная программа?
8. Что представляет собой коммуникационная деятельность предприятия?
9. Каковы основные виды рекламы Вам известны?
10. Что включает в себя работа с общественностью?
11. Что такое прямой маркетинг?

**Тестовые задания:**

1. В добросовестной конкуренции в наибольшей степени заинтересованы:



- а) продавцы;
- б) покупатели;
- в) посредники;
- г) государство.

2. К факторам косвенного действия на предприятие не относятся:

- а) технические факторы;
- б) влияние конкурентов;
- в) экономические факторы;
- г) социальные факторы.

3. Ремонтные работы относятся к следующей группе бизнес-процессов:

- а) сервисное обслуживание;
- б) материально-техническое снабжение;
- в) маркетинг и сбыт;
- г) разработка новых технологий.

4. Логическая последовательность основных функций управления такова:

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

5. Коммуникационная деятельность предприятия предполагает:

- а) организацию доставки готовой продукции потребителю;
- б) организацию доставки исходного сырья от поставщика;
- в) создание информационной системы управления предприятием;
- г) информированное воздействие на внутреннюю и внешнюю среду предприятия с целью формирования спроса и стимулирования сбыта своей продукции.

6. Не относится к коммуникационной деятельности предприятия:

- а) формирование имиджа предприятия;
- б) своевременное перечисление налоговых платежей;
- в) работа с общественностью (PR);
- г) прямой маркетинг.

## **Тема 5. Производственные процессы и их организация**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Понятие, структура и классификация производственных процессов
2. Пути совершенствования структуры и повышения производительности производственных процессов
3. Основные принципы организации производственных процессов
4. Организация производственных потоков

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое производственный процесс, какова его структура?
2. Каким образом классифицируются производственные процессы?
3. Чем циклические процессы отличаются от нециклических?
4. Что такое простой и сложный производственный процессы?
5. Что такое процесс с перекрытием?
6. Из каких элементов складывается общая длительность производственных процессов?
7. Что такое перегруппировка операций?
8. Что такое сдвоение при умножении операций?

9. В чем сущность принципов специализации и пропорциональности?
10. В чем сущность принципов параллельности и непрерывности?
11. Чем различаются понятия поточности и прямоточности?
12. Охарактеризуйте понятия ритмичности и равномерности.
13. Что такое производственный поток?
14. Что такое однотипное комбинирование потоков?

### Тестовые задания:

1. Часовая производительность производственного процесса, протекающего на четырех ступенях (стадиях) с длительностью операций 2, 1, 2 и 3 мин, и с интервалом на последней ступени в 1 мин, равна (в усл. ед.):

- |              |              |
|--------------|--------------|
| а) 7,5 ед.;  | в) 10,0 ед.; |
| б) 15,0 ед.; | г) 6,0 ед.   |

2. Ритмичность производства — это:

- а) выпуск одинакового количества продукции в одинаковые промежутки времени;
- б) отсутствие аварийных остановок оборудования;
- в) выпуск продукции в соответствии с календарным планом-графиком;
- г) одновременно «а» и «б».

3. Какой максимальной часовой производительности производственного процесса можно достичь, усовершенствовав его структуру, если изначально он идет на трех ступенях с продолжительностью операций 2, 4 и 1 мин (в усл. ед.):

- |            |            |
|------------|------------|
| а) 15 ед.; | в) 20 ед.; |
| б) 30 ед.; | г) 60 ед.  |

4. План-график по дням недели составлял 10, 10, 11, 9, 12, 10 и 12 ед. продукции, фактический выпуск — 9, 11, 10, 9, 12, 12 и 11 ед. соответственно. Коэффициент ритмичности работы цеха за неделю равен:

- |          |          |
|----------|----------|
| а) 0,92; | в) 1,00; |
| б) 0,88; | г) 0,98. |

5. Процесс с перекрытием — это:

- а) процесс, в ходе которого перекрывается плановое задание по количеству выпускаемой продукции;
- б) процесс, в котором цикл операций по обработке каждой следующей единицы продукции начинается раньше окончания обработки предыдущей единицы;
- в) процесс, предполагающий превышение фактической номенклатуры выпускаемых изделий по сравнению с правовой номенклатурой;
- г) многоступенчатый процесс с последовательным протеканием операции на всех ступенях.

6. Процесс с опережением операций — это:

- а) процесс, предполагающий сокращение длительности операции по сравнению с ее нормативной величиной;
- б) процесс с операциями, технический уровень которых опережает соответствующие характеристики аналогичных операций у конкурентов;
- в) процесс, в котором единица продукции переходит на последующую ступень до окончания операций на предыдущей ступени;
- г) процесс с параллельным протеканием операций.

7. Коэффициент пропорциональности производственного процесса с последовательным протеканием операций на ступенях, пропускная способность (производительность) которых составляет соответственно 15, 20, 10 и 25 ед. продукции, равен:

- |               |               |
|---------------|---------------|
| а) 0,4 (40%); | в) 0,1 (10%); |
| б) 0,5 (50%); | г) 0,2 (20%). |

8. Не относится к преимуществам поточной организации производства:

- а) повышение производительности труда;
- б) ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- в) повышение ритмичности производства;
- г) снижение текучести кадров.

## **Раздел 2. Организация и управление производством на предприятии**

### **Тема 6. Производственно-техническая база предприятия**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

- 1. Типы и методы организации производства
- 2. Производственная структура предприятия
- 3. Рабочее место, его организация и обслуживание
- 4. Производственная мощность предприятия

#### **Вопросы для обсуждения:**

- 1. Дайте понятие производственной структуры.
- 2. Решение каких вопросов находится в рамках полномочий начальников структурных подразделений?
- 3. Какие факторы определяют особенности производственной структуры?
- 4. Что представляет собой цех?
- 5. Какие цеха относятся к основным?
- 6. В чем заключаются функции вспомогательных цехов?
- 7. Перечислите обслуживающие хозяйства.
- 8. Каковы направления совершенствования производственной структуры?
- 9. Дайте определение специализации.
- 10. Приведите примеры технологической специализации производства.
- 11. В чем достоинства предметной специализации производства?
- 12. Дайте понятие производственной мощности.
- 13. Назовите постоянные составляющие производственной мощности.
- 14. В каких единицах измеряется производственная мощность?
- 15. Сравните понятия «проектируемая мощность», «ожидаемая мощность», «нормативная мощность».
- 16. Как определить коэффициент использования мощности?
- 17. Какие вопросы, связанные с производственной мощностью, относятся к компетенции руководителей структурных подразделений?
- 18. Какие потери больше – от недозагрузки производственных мощностей или от упущенной выгоды?

#### **Тестовые задания**

- 1. Постоянная номенклатура выпускаемой продукции характерна:
  - а) для единичного производства;
  - б) для крупносерийного производства;
  - в) для массового производства;

г) для мелкосерийного производства.

2. Не имеет отношения к серийному производству:

- а) ограниченная номенклатура выпускаемой продукции;
- б) специализированное оборудование;
- в) сплошной ручной контроль качества продукции;
- г) последовательно-параллельный характер движения предметов труда.

3. Производство инструмента, оснастки, тары и т.п. осуществляется на предприятии:

- а) в подсобных цехах;
- б) в основных цехах;
- в) в побочных цехах;
- г) во вспомогательных цехах.

4. Не оказывает существенного влияния на производственную структуру предприятия:

- а) масштаб производства;
- б) номенклатура выпускаемой продукции;
- в) уровень специализации и кооперирования производства;
- г) уровень квалификации персонала предприятия.

5. Наиболее экономичной для крупного предприятия является следующая схема материальных потоков:

- а) кольцевая с поточным движением по кольцу;
- б) тупиковая с маятниковым движением;
- в) продольно-сквозная с прямоточным движением;
- г) все три схемы равноценны.

6. Организация рабочего места не предусматривает:

- а) обеспечение рабочего места инструментом, энергоносителями и т.п.;
- б) доставку питания исполнителю;
- в) специализацию рабочего места;
- г) создание комфортных условий труда.

7. Выходные и праздничные дни в течение високосного года составят 116, капитальные и планово-предупредительные ремонты — 20 суток. Сменная производительность агрегата (работа двухсменная) — 100 ед. продукции. Годовая производственная мощность агрегата равна (в усл. ед.):

- |            |            |
|------------|------------|
| а) 24 000; | в) 36 000; |
| б) 46 000; | г) 54 000. |

### **Практико-ориентированные задачи**

#### **Определение производственной мощности предприятия**

##### **Задача 1.**

Учитывая следующие данные, определите производственную мощность предприятия, если на изготовление одного изделия уходит 8 часов, при этом используется 6 станков. Предприятие работает 288 дней в году, предприятие работает в две смены продолжительностью 8 часов каждая. Плановый процент потерь времени на ремонт оборудования установлен в размере 0,5 %.

##### **Задача 2.**

Определите производственную мощность цеха, если известно, что режим

работы двухсменный, продолжительность смены – 8 ч.; регламентированные простои оборудования составляют 2% от режимного фонда времени, число рабочих дней в году – 295. В цехе завода три группы станков: слесарных – 7 ед.; сверильных – 12 ед.; фрезерных – 14 ед. Норма времени на обработку единицы изделия в каждой группе станков соответственно: 0,7 час; 1,1 час; 1,0 час.

### **Задача 3.**

Рассчитайте производственную мощность фабрики по выпуску ткани и коэффициент ее использования, если известно, что ткацкая фабрика работает в две смены, количество ткацких станков на начало года 750. С 1 апреля установлено 45 станков, а 1 августа выбыли 32 станка. Число рабочих дней в году – 260, плановый процент простоев на ремонт станка – 10%, производительность одного станка – 7 м ткани в час, план выпуска продукции – 7 500 тыс. м.

### **Задача 4.**

Рассчитайте производственную мощность механического участка однономенклатурного производства, учитывая данные таблицы 5. Режим работы односменный, продолжительность смены – 8 ч.

Таблица 5 – Исходные данные для расчета

Группа оборудования	Количество станков	Средняя норма на комплект, часы	Выполнение норм с улучшением оргтехмероприятий, %
Токарная	10	120	110
Револьверная	5	25	106
Фрезерная	8	300	103
Сверильная	6	240	107
Строгальная	7	275	110
Шлифовальная	10	140	105

## **Тема 7. Организация производства в основных цехах производства**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Организация производства в заготовительных цехах
2. Организация производства в обрабатывающих цехах
3. Организация сборочного производства

### **Вопросы для обсуждения:**

1. По каким признакам классифицируются литейные цеха?
2. Какие режимы работы приняты в литейных цехах?
3. Каковы основные особенности литейного производства?
4. Каковы элементы производственной структуры литейного цеха?
5. Чем определяется производственная мощность литейного цеха?
6. Каковы особенности кузнечного производства?
7. Какие основные признаки классификации кузнечных цехов Вам известны?
8. Какие участки входят в состав кузнечных цехов?
9. Какие показатели рассчитываются при организации кузнечного производства?
10. Каковы основные пути совершенствования кузнечного производства?
11. В чем состоят особенности механической обработки деталей?
12. Каким образом классифицируются механические цеха и их основные участки?
13. Какие показатели определяются при обосновании производственной структуры механического цеха?
14. Каковы основные направления совершенствования механической обработки?
15. Какие варианты сборочных работ Вы знаете?
16. По каким признакам классифицируются сборочные цеха?

17. Какие показатели рассчитываются при выборе организационной формы сборки?  
 18. Каковы основные пути совершенствования сборочных работ механического цеха?

### Тестовые задания

1. К предметам труда в литейном производстве не относятся:
  - а) формовочные материалы;
  - б) флюсы, модификаторы;
  - в) стальные слитки;
  - г) скрап, ферросплавы.
  
2. Плановый годовой объем производства составляет 50 000 т продукции, площадь пода печи 10 м<sup>2</sup>, ремонты печи занимают 30 суток в году (из 365 сут.), съем продукции с 1 м<sup>2</sup> площади пода печи — 50 т в сутки. Потребное количество нагревательных печей в кузнечном цехе равно:
  - а) 6;
  - б) 3;
  - в) 9;
  - г) 4.
  
3. Суммарная масса материалов для хранения составляет 50 000 т, продолжительность хранения — 7 сут., грузонапряженность пола склада — 5 т/м<sup>2</sup>, площадь склада используется на 60%, режим работы склада непрерывный (365 дней в году). Потребная площадь склада кузнечного цеха равна:
  - а) 320 м<sup>2</sup>;
  - б) 480 м<sup>2</sup>;
  - в) 240 м<sup>2</sup>;
  - г) 160 м<sup>2</sup>.
  
4. Предметно-замкнутые участки, поточные линии механических цехов характерны:
  - а) для мелкосерийного и единичного производства;
  - б) для массового производства;
  - в) для среднесерийного производства;
  - г) для крупносерийного производства.
  
5. Фактическое время работы сборщиков составляет 280 сут. в году, плановый годовой выпуск продукции — 10 000 ед., трудоемкость сборки одного изделия — 5 чел/час, работа трехсменная. Необходимое количество сборщиков равно:
  - а) 6;
  - б) 9;
  - в) 5;
  - г) 8.

### Практико-ориентированные задачи:

#### Задача 1.

Построить графики циклов при последовательном и параллельно-последовательном видах движения. Проверить правильность графического построения аналитическими расчетами длительности цикла при следующих условиях: величина партии деталей 180 шт., величина передаточной партии 30 шт. Нормы времени по операциям даны в таблице:

№ операции	1	2	3	4	5	6	7
Норма времени в мин.	4,6	9,9	3,1	11,4	3,0	6,8	1,0

На каждой операции работа выполняется на одном станке; среднее межоперационное время на каждую передаточную партию 60 мин.; работа производится в две смены. Расчет и построение графиков выполнить в рабочих днях.

#### Задача 2.

Построить цикловой график при параллельном виде движения партии деталей. Проверить правильность графического построения аналитическим расчетом

длительности цикла при следующих условиях: размер партии деталей – 200 шт.; размер передаточной партии – 20 шт. Нормы времени по операциям даны в таблице:

№ операции	1	2	3	4	5	6
Норма времени, мин.	1,7	2,1	0,9	4,3	2,8	0,7

На каждой операции работа выполняется на одном станке; среднее межоперационное время на каждую передаточную партию – 2 мин. Работа производится в две смены.

Определить как измениться длительность цикла, если передаточную партию сократить до 10 шт. Длительность цикла выразить в рабочих днях.

### Задача 3.

Определить аналитически и графически длительность цикла при параллельно-последовательном движении партии деталей при следующих условиях: величина партии деталей – 1000 шт.; величина передаточной партии – 200 шт.; нормы времени по операциям даны в таблице:

№ операции	1	2	3	4	5	6
Норма времени, мин.	0,5	1,0	1,5	0,8	1,4	1,0

На каждой операции работа выполняется на одном станке; среднее межоперационное время на каждую передаточную партию – 60 мин.; работа производится в две смены. Длительность цикла выразить в рабочих днях.

### Задача 4.

Определить длительность технологического и производственного циклов обработки партии деталей при разных видах движения, построить графики процесса обработки партии деталей при следующих исходных данных: величина партии деталей = 12шт.; величина транспортной партии = 6шт.; среднее межоперационное время = 2мин; режим работы – двухсменный; продолжительность рабочей смены = 8час.; время на естественные процессы = 35 мин. Технологический процесс обработки представлен в таблице:

№ операции	Наименование операции	Количество единиц оборудования, шт.	Норма времени, мин.
1	Токарная	1	4,0
2	Фрезерная	1	1,5
3	Шлифовальная	2	6,0

### Задача 5.

Построить графики движения партии деталей и рассчитать длительность технологического цикла при различных видах движений, если известно, что партия деталей состоит из 3 шт., размер транспортной партии – 1шт., каждая операция выполняется на одном станке, технологический процесс обработки включает 5 операций, продолжительность которых дана в таблице:

№ операции	1	2	3	4	5
Норма времени, час.	2,0	1,0	3,0	2,0	2,5

### Задача 6.

Определить аналитически и графически длительность цикла при последовательном и параллельно-последовательном движении партии деталей при следующих условиях: величина партии деталей – 800 шт.; величина передаточной партии – 80 шт.; нормы времени по операциям даны в таблице:

№ операции	1	2	3	4	5	6	7
Норма времени, мин.	3,0	6,9	2,0	3,6	8,0	1,8	1,1

На каждой операции работа выполняется на одном станке; межоперационное время на каждую передаточную партию – 60 мин.; работа ведется в две смены. Длительность цикла выразить в рабочих днях.

### Задача 7.

Определить аналитически длительность цикла в рабочих днях при параллельном движении партии деталей при следующих условиях: размер партии деталей – 180 шт.; размер передаточной партии – 2шт. Нормы времени по операциям даны в таблице:

№ операции	1	2	3	4	5	6	7
Норма времени, мин.	3,9	4,0	4,4	3,9	3,8	4,2	4,2

На каждой операции работа выполняется на одном станке; суммарное межоперационное время на обработку всей партии – 5 часов; работа производится в две смены.

### Задача 8.

1) Определить длительность технологического и производственного цикла в часах при следующих условиях: партия деталей из 30 шт. обрабатывается последовательно; среднее межоперационное время – 15 мин.; технологический процесс обработки дан в таблице:

№ операции	1	2	3	4	5	6	7
Норма времени, мин.	3	7	5	6	2	3	6
Число станков на операции	1	2	1	2	1	1	2

2) Как измениться технологический цикл, если размер партии удвоить?

3) Как измениться длительность производственного цикла, если операция № 2 будет разделена на две: на трехминутную и четырехминутную, каждая из которых выполняется на одном станке?

### Задача 9.

На производственном участке обрабатываются детали в количестве 400 шт. Обработка ведется параллельно-последовательно; запуск деталей в производство осуществляется партиями по 40 шт. Технологический процесс обработки представлен в таблице:

№ операции	1	2	3	4	5
Норма времени, мин.	31,5	16,4	2,0	12,6	4,0
Число станков на операции	3	2	1	2	2

Определить:

- 1) длительность обработки всего количества деталей (технологический цикл);
- 2) производственный цикл изготовления первой партии деталей;
- 3) изменение производственного цикла первой партии деталей, если на операции № 2 вместо двух станков использовать три и уменьшить партию запуска деталей до 20 шт.

### Задача 10.

На производственном участке обрабатываются детали в количестве 100 шт. Технологический процесс обработки дан в таблице:

№ операции	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Трудоемкость обработки, мин.	21,0	3,0	4,0	15,0	8,0	8,0	14,0	3,0	2,0	11,0
Число станков на операции	3	1	1	2	1	1	2	1	1	2

Участок работает в две смены среднее межоперационное время при параллельно-последовательном движении – 30 мин., а при параллельном движении партии – 3 мин.

Определить:

- 1) длительность технологического цикла обработки всей партии при параллельном и параллельно-последовательном движении деталей при поштучной передаче;
- 2) длительность производственного цикла обработки всей партии и первой штуки при параллельном и параллельно-последовательном движении.



## Тема 8. Организация обеспечения основного производства

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Организация материально-технического производства
2. Организация складского хозяйства
3. Организация ремонтного обслуживания
4. Организация энергетического хозяйства
5. Организация транспортного хозяйства

### Вопросы к обсуждению:

1. Каковы цели обеспечения материально-технического производства?
2. Перечислите виды топливно-энергетических ресурсов.
3. Каковы факторы улучшения использования ресурсов?
4. Как проводится маркетинг материально-технического обеспечения производства?
5. В чем заключается особенность энергоснабжения предприятия?
6. Каковы направления совершенствования энергетического хозяйства?
7. В чем заключается организация ремонтного хозяйства?
8. В чем заключаются трудности в обеспечении производства технологической оснасткой?
9. Кто занимается расчетами параметров организации ремонта оборудования?
10. Назовите направления совершенствования работы транспортного хозяйства.
11. Каковы перспективы развития складского хозяйства?
12. Какие требования предъявляются к менеджеру по организации обслуживания производства?
13. По каким критериям производится отбор поставщиков организации?

### Тестовые задания:

1. Не относится к функциям материально-технического обеспечения производства:
  - а) планирование потребности в материальных ресурсах;
  - б) нормирование запасов материальных ресурсов;
  - в) оформление договоров с поставщиками;
  - г) реализация готовой продукции.
2. В наименьшей степени влияет на выбор поставщика материальных ресурсов:
  - а) качество поставляемых материалов;
  - б) цена поставляемых материалов;
  - в) организационно-правовая форма компании поставщика;
  - г) деловая репутация поставщика.
3. Материалы хранятся на складе на стеллажах. Площадь одного стеллажа —  $10 \text{ м}^2$ , максимальный запас материалов на стеллажах —  $120 \text{ т}$ , плотность материала, хранящегося на стеллажах —  $0,8 \text{ т/м}^3$ , объем стеллажа —  $20 \text{ м}^3$ , коэффициент усложнения объема стеллажа —  $0,75$ . Полезная площадь склада должна быть равна:
  - а)  $200 \text{ м}^2$ ;
  - б)  $100 \text{ м}^2$ ;
  - в)  $80 \text{ м}^2$ ;
  - г)  $300 \text{ м}^2$ .
4. Калорийный эквивалент топлива равен  $0,9$ , норма расхода условного топлива на единицу выпускаемой продукции —  $0,5 \text{ т}$ , выпуск продукции по плану —  $20 \text{ ед.}$  Расход данного вида топлива (в условном выражении) на производственные нужды составляет:
  - а)  $100 \text{ т}$ ;
  - б)  $90 \text{ т}$ ;
  - в)  $80 \text{ т}$ ;
  - г)  $120 \text{ т}$ .

5. Мостовые кран-балки, консольные краны используются преимущественно:
- а) в крупносерийном производстве;
  - б) в часовом производстве;
  - в) в единичном и серийном производстве;
  - г) в поточном производстве.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задача 1.**

Определите потребную площадь склада, оснащенного стеллажами (каждый площадью  $2 \text{ м}^2$ ). Объем одного стеллажа составляет  $3 \text{ м}^3$ , коэффициент его заполнения — 0,85; плотность хранящегося материала —  $3 \text{ т/м}^3$ , максимальный общий запас материалов, хранящихся на стеллажах, — 120 т.

#### **Задача 2.**

Рассчитайте необходимое количество электроэнергии для технологических целей. Суммарная мощность установленных электродвигателей в цехе — 3000 кВт/ч, уровень загрузки установленных мощностей 90%. При этом одновременно в работе находится обычно не более 80% энергоприемников. При непрерывном графике работы энергооборудования (без праздников и выходных дней в три смены) остановки на планово-предупредительные ремонты и осмотры составляют в високосном году 36 сут.

#### **Задача 3.**

Определите годовой расход воды на производственные цели. В цехе 40 станков при их средней загрузке, равной 78%. Для охлаждения нагреваемых частей станков расходуется в среднем на один станок 50 л технической воды в час. В течение года (365 дней) станки останавливаются на выходные и праздничные дни (120 сут), а также на профилактические осмотры и плановопредупредительные ремонты (30 сут).

#### **Задача 4.**

Определите необходимое количество транспортных средств при маятниковой схеме организации внутризаводских перевозок. Время движения транспорта в один конец составляет 15 мин, длительность одной погрузки — 20 мин, разгрузки — 10 мин, случайные задержки не превышают 10% от длительности перевозки в один конец. Номинальная грузоподъемность транспортного средства — 20 т (коэффициент ее использования не превышает 90%). Фактически транспорт работает 85% времени в году (365 дней). Суточный объем перевозок — 20 тыс. т.

### **Тема 9. Основы производственного планирования**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Задачи, виды и принципы планирования
2. Бизнес-планирование на предприятии
3. Разработка производственной программы предприятия
4. Календарное планирование

#### **Вопросы к обсуждению:**

1. Дайте определение функции планирования.
2. Каким образом классифицируются планы в зависимости от сроков планирования?
3. Что подразумевается под преемственностью планов?
4. Дайте понятие качеству планов.

5. Как оценить качество плана?
6. Благодаря чему возможно повышение качества планов?
7. Перечислите основные разделы качества плана.
8. Какое место занимает производственная программа в системе планирования?
9. С какой целью осуществляется дезагрегирование плановых заданий?
10. Дайте понятие спецификации изделия.

### **Практико-ориентированные задачи**

#### **Задача 1.**

Учитывая данные, представленные в таблице, оцените качество плана производства, продажи по товарам и в целом по предприятию.

Таблица – Данные о плане и его выполнении

Товар	Объем производства, тыс. руб.		Объем продаж, тыс. руб.	
A	150	123	150	118
B	86	86	86	80
C	58	57	58	57
D	789	800	789	790
E	64	68	64	60
F	231	230	231	225
G	458	465	458	400
I	21	20	21	15
K	23	23	23	22
L	472	480	472	472

### **Тема 10. Оперативное управление производством**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Управление производственной программой предприятия
2. Система оперативного планирования и управления производством
3. Учет результатов производственной деятельности предприятия

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие методы планирования, используемые при составлении производственной программы, Вы знаете?
2. Каковы принципы программно-целевого метода, применяемые при разработке производственной программы?
3. Каково содержание этапов оперативного планирования и управления?
4. В чем состоит роль диспетчеризации в системе оперативного планирования и управления?
5. Зачем нужен график безубыточности продукции конечного производства?
6. Какие показатели оказывают влияние на производственную программу предприятия?
7. Приведите ситуации из практики деятельности предприятия, обуславливающие необходимость принятия оперативных решений по корректировке производственной программы.
8. Какие основные виды учета результатов производственной деятельности предприятия Вам знакомы?
9. Каков состав затрат по экономическим элементам, и что они определяют?
10. Каков состав затрат по статьям затрат, и что они определяют?

## **Тестовые задания**

1. Программно-целевой метод при разработке производственной программы предполагает:

- а) первоочередное обеспечение внутренних потребностей производства;
- б) определение рациональных размеров использования ресурсов в увязке с возможными размерами их получения;
- в) расчет критического объема производства;
- г) расчет мощностей цехов предприятия.

2. Критический объем производства по отдельным видам продукции зависит:

- а) от отпускной цены продукции;
- б) от условно постоянных издержек;
- в) от переменных издержек на единицу производимой продукции;
- г) одновременно «а», «б» и «в»;
- д) одновременно «б» и «в».

3. Горизонт оперативно-календарного планирования составляет не более:

- а) суток;
- б) недели;
- в) месяца;
- г) квартала.

4. Оперативное планирование и управление производством предполагает:

- а) расчет мощностей цехов предприятия;
- б) расчет критического объема производства;
- в) диспетчеризацию производства;
- г) одновременно «а», «б» и «в»;
- д) одновременно «а» и «б».

5. Управленческий учет на предприятии — это:

- а) количественная характеристика всех процессов деятельности предприятия, основанная на требованиях различного уровня;
- б) информация в денежном выражении о производственных ресурсах предприятия, его обязательствах и их движении, получается путем непрерывного документального учета всех хозяйственных операций;
- в) информация о деятельности предприятия на основе бухгалтерского или налогового учета;
- г) упорядоченная система учета различной информации о деятельности предприятия для принятия оперативных решений.

6. В производственной себестоимости к накладным расходам относятся:

- а) расходы, непосредственно связанные с производственным процессом;
- б) расходы, которые не могут быть прямо отнесены на себестоимость продукции;
- в) расходы, включающие затраты на обслуживание и управление производством;
- г) расходы, общая сумма которых остается относительно постоянной независимо от объемов производства.

## **Практико-ориентированное задание**

### **Задача 1.**

Рассчитайте критический объем производства и обоснуйте оперативные решения по корректировке производственной программы.

Исходные данные для расчета критического объема производства

№ п/п	Продукция (I <sub>пр</sub> )	Отпускная цена (Ц <sub>і</sub> ) руб./т	Постоянные издержки, (a <sub>i</sub> )%	Переменные издержки, (b <sub>i</sub> )%	Возможный объем выпуска (мощность, M <sub>i</sub> ), тыс. т	Объем i-й продукции в плане производства (V <sub>i</sub> ), тыс. т
1	Полоса 10, сталь г/к КП	9 100	43	57	1 138,24	910,59
2	Полоса 12, сталь г/к СП	9 200	43	57	894,33	804,90
3	Квадрат 14 сталь х/к КП	9 700	41	59	890,55	445,27
4	Квадрат 20, сталь х/п СП	9 990	41	59	1 088,45	544,22

## Тема 11. Управление логистическими процессами на предприятии

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Значение логистики в управлении современным предприятием
2. Внешний логистический контур предприятия
3. Внутренний логистический контур предприятия

### Вопросы для обсуждения:

1. Что такое логистика?
2. Каким образом логистика способствует ресурсосбережению?
3. Раскройте функции сбытовой логистики.
4. Каковы функции закупочной логистики?
5. В чем сущность и перспективы глобальной логистики?

### Практико-ориентированные задачи

#### Задача 1.

Определите экономичный размер заказа, годовые затраты на хранение комплектующих изделий, годовые затраты на заказы комплектующих изделий, точку перезаказа, если известно следующее.

Предприятие перерабатывает 78 000 комплектующих изделий в год. Хранение одной единицы комплектующих изделий оценивается в 120 рублей, затраты на один заказ составляют 800 рублей, предприятие работает 260 рабочих дней в году. Поставщик обеспечивает доставку комплектующих изделий на предприятие в среднем за 12 дней.

#### Задача 2.

Рассчитать интервал времени между заказами, если потребность в трубах за 2005 г. Составляет 2500 т, а оптимальный размер заказа 140 т. Решение: Определяем количество рабочих дней в году равным 250 дней.

#### Задача 3.

Годовые эксплуатационные расходы центра составляют 120 тыс. руб., а годовые транспортные расходы - 130 тыс. руб. Капитальные вложения в строительство распределительного центра составляют 1500 тыс. руб., а срок окупаемости капитальных вложений - 3 года. Определить размер приведенных затрат.

#### **Задача 4.**

Автомобиль грузоподъемностью 5 т совершил три поездки: за первую он перевез 5 т на 20 км, за вторую - 4 т на расстояние 25 км, и за третью поездку - 2,5 т на расстояние 10 км. Определить статический коэффициент по каждой поездке; статический и динамичный коэффициенты за смену.

### **Тема 12. Организация обеспечения качества продукции**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Международные стандарты ISO 9000 и модель делового совершенства
2. Модель оценки компании на основе стандартов ISO 9000:2001
3. Модель делового совершенства
4. Методика управления качеством «Шесть сигм»
5. Система TQM
6. Система Шинго

#### **Тестовые задания по теме**

1. TQM включает 2 механизма: (2 варианта)
  - a) контроль качества
  - b) установление стандартов
  - c) планирование цены
  - d) повышение качества
2. 14 универсальных принципов по Всеобщему управлению качеством предложил ...
  - a) Эдвардс Деминг
  - b) Шиего Шинго
  - c) Фредерик Тейлор
  - d) Анри Файоль
3. При Всеобщем управлении качеством (TQM) широко применяется ...
  - a) командный подход к решению проблем
  - b) единоличное принятие решений
  - c) контроль ресурсов через разделение функций
  - d) контроль над людьми
4. При Всеобщем управлении качеством (TQM) за выявление собственного брака сотрудник ...
  - a) подвергается взысканию
  - b) вознаграждается
  - c) отправляется на обучение
  - d) переводится на другую должность
5. При авторитарном управлении за выявление собственного брака сотрудник ...
  - a) подвергается взысканию
  - b) вознаграждается
  - c) отправляется на обучение
  - d) поощряется
6. При Всеобщем управлении качеством (TQM) творческий подход со стороны сотрудников ...
  - a) поощряется

- b) пресекается
- c) не приветствуется
- d) исключается

7. Быструю выгоду от принятых решений получают ...

- a) при авторитарном управлении
- b) Всеобщем управлении качеством
- c) при демократическом стиле управления
- d) либеральном стиле управления

8. Центральным элементом метода Шинго является ...

- a) разграничение ошибок и дефектов
- b) 100% контроль продукции
- c) обратная связь
- d) исключение дефектов

9. Контроль, который выполняется следующим рабочим в технологическом процессе -

...

- a) последовательная проверка
- b) параллельная проверка
- c) текущий контроль
- d) входной контроль

10. Превентивная система контроля, которая нацелена на исключение возможности создания дефектов.

- a) «рока-уоке»
- b) TQM
- c) «JIT»
- d) «кан-бан»

11. Условиями, которые не приемлемы при внедрении системы TQM являются: (2 варианта)

- a) Акцент на получении краткосрочных выгод
- b) Текучка кадров
- c) Заинтересованность высшего руководства
- d) Оценка работы по качественным показателям

12. Способ контроля, который каждым сотрудником выполняется самостоятельно - ...

- a) самопроверка
- b) последовательная проверка
- c) проверка источника
- d) выходной контроль

13. Систему TQM нельзя внедрить если ...

- a) имеет слишком много поставщиков
- b) очень крупное
- c) имеет широкий ассортимент продукции
- d) отсутствует стратегия

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какова роль стандартизации и качества в операционном менеджменте?
2. Как изменились подходы к пониманию качества и управлению им?
3. Перечислите стандарты ISO, касающиеся менеджмента качества?

4. Перечислите восемь принципов системы менеджмента качества.
5. Какова роль сертификации в операционном менеджменте?

### Практико-ориентированные задачи

#### Задача 1.

Оцените конкурентоспособность услуг розничной торговли двух магазинов «Холод» и «Север», специализирующихся на продаже холодильников. Характеристика магазинов приведена далее.

Ассортимент холодильников, представленный в магазинах, приведен в таблице. На региональном рынке представлено 40 моделей.

Таблица – Характеристика ассортимента

Наименование моделей	Способ охлаждения	Количество камер	Оформление	Место установки	Исполнение	Цвет	Степень комфортности
Стинол 110*	компрессионный	2	шкаф	напольный	для умеренного климата	белый	обычная
Бирюса 22	компрессионный	2	шкаф	напольный	для умеренного климата	белый	обычная
Стинол 104	компрессионный	2	шкаф	напольный	для умеренного климата	белый	обычная
Бирюса 18	компрессионный	2	шкаф	напольный	для умеренного климата	белый	обычная
Атлант	компрессионный	1	шкаф	напольный	для умеренного климата	белый	обычная
Норд	компрессионный	1	шкаф	напольный	для умеренного климата	белый	обычная
Орск	компрессионный	1	шкаф	напольный	для умеренного климата	белый	обычная
Индезит	компрессионный	2	шкаф	напольный	для умеренного климата	белый	повышенная
EVGO	компрессионный	2	шкаф	напольный	для умеренного климата	белый	обычная
BOCH*	компрессионный	3	шкаф	встроенный	для умеренного климата	черный	Повышенная
Siemens*	компрессионный	2	шкаф	напольный	для умеренного климата	серый металл-лик	обычная
Daewoo*	компрессионный	2	шкаф	напольный	для умеренного климата	синий	обычная

\* Примечание – модель имеется только в магазине «Холод»



**Постоянным спросом** пользуются модели Стинол 104, Норд, Орск, Бирюса 22, Стинол 110. **Холодильники-новинки:** Siemens, Boch, EVGO, Daewoo.

В магазине «Холод» имеется собственный сертифицированный центр, осуществляющий гарантийное обслуживание техники, проданной в магазине. При покупке холодильника предоставляется бесплатная доставка и услуги мастера по установке его в квартире потребителя. Кроме того, магазин «Холод» имеет собственную экспертную лабораторию, в которой быстро и точно устанавливается причина, вызвавшая некорректную работу холодильников. При гарантийном обслуживании крупногабаритной техники можно пригласить мастера на дом. Если возникнет необходимость, то специальная служба доставит технику в сервисный центр и обратно.

Магазин «Север» предоставляет бесплатную доставку холодильника при покупке, гарантийный ремонт без вызова мастера на дом и без доставки к месту ремонта и обратно.

Для стимулирования сбыта магазином «Холод» используется реклама в прессе, по телевидению и радио, дисконтные карты, система скидок, проводятся лотереи, постоянным покупателям предоставляются подарки. Магазин «Север» использует только рекламу в печати и по радио.

### **Тема 13. Управление инновациями на предприятии**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Понятие, виды и формы получения инноваций
2. Инновационный проект как форма управления инновациями
3. Бизнес-планирование инновационных проектов
4. Оценка коммерческой эффективности инновационных проектов
5. Источники финансирования инновационных проектов
6. Оценка рисков инновационных проектов
7. Формирование цен на инновационную продукцию

#### **Вопросы к обсуждению:**

1. Новшества или инновации могут быть на «входе» организации?
2. По каким признакам рекомендуется классифицировать новшества и инновации?
3. Как осуществляется диффузия инноваций?
4. Раскройте схему классификации по масштабу новизны новшества (инновации).
5. В чем преимущества кодирования новшеств и инноваций? Как выполняется кодирование?
6. Назовите основные принципы организации НИОКР.
7. Перечислите виды (этапы) НИОКР.
8. На каких системах документов базируются НИОКР?
9. Какие виды полезных моделей и изобретений не охраняются авторским правом?
10. Раскройте систему показателей ОТУП.
11. Какие факторы оказывают влияние на технический уровень производства?
12. Какие факторы оказывают влияние на организационный уровень производства?
13. Какие могут быть типы воспроизводства товаров?
14. Что такое технология?
15. По каким признакам рекомендуется классифицировать технологии?
16. Какие цели и задачи ставят перед ОТПП?
17. Что такое ЕСТПП? Какова ее цель?
18. Какие работы выполняются на различных стадиях ЕСТПП?
19. Раскройте систему показателей эффективности инновационной деятельности.

## Практико-ориентированные ситуации для анализа

### Задача 1. Опыт инноваций в компании «Савушкин продукт»

Союз молока и рыбы

БЕЛОРУССКИЙ МОЛОКОЗАВОД «САВУШКИН ПРОДУКТ» СТРОИТ ПЛАНЫ ЭКСПАНСИИ В РОССИЮ. В ЭТОМ ДОЛЖНЫ ПОМОЧЬ ИНВЕСТИЦИИ И ОПЫТ ЗЕМЛЯКА — РЫБНОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ «САНТА БРЕМОР», КОТОРЫЙ СНАЧАЛА ДОБИЛСЯ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ УСПЕХА, А НЕДАВНО КУПИЛ «САВУШКИН ПРОДУКТ».

*Досье:*

ТОВАРЫ ПОД МАРКОЙ САВУШКИНПРОДУКТ выпускаются в белорусском Бресте на заводе, построенном в 1976 году по проекту датских промышленных архитекторов. 75% предприятия сейчас принадлежит брестскому рыбному производителю «Санта Бремор», 10% — колхозам-поставщикам, 1,15% — государству, остальное — частным лицам, в том числе гендиректору Александру Савчицу. Оборот ОАО Савушкин продукт в 2006 году составил \$100 млн. Завод выпускает более 200 наименований продукции. В объемном выражении почти 60% занимает производство сухого молока и масла, 40% приходится на кисломолочные продукты. Молоко, кефир, ряженку, сметану, творог, йогурты и т. д. Кроме того, компания выпускает сыр и соки, но пока в незначительных объемах. На экспорт уходит 30% продукции, из которых 80% приходится на российский рынок. На белорусском рынке компания занимает 7% в объемном выражении. На российском рынке, по собственным оценкам, — не более 1%.

«Бабка мне сказала: сынок, иди в мясомолочный техникум — хоть с голоду не помрешь. Так Александр Савчиц оказался вовлеченным в молочную индустрию. Детство он провел в деревне Остранка на востоке Белоруссии. Техникум Савчиц окончил и после этого пошел работать старшим инженером по технике на Брестский мясокомбинат.

В 1976 году Савчиц перешел на Брестский молочный комбинат (впоследствии был переименован в «Савушкин продукт»), уже по настоянию работавшей там супруги. Сначала был слесарем, инженером, потом старшим экономистом в отделе сбыта. Савчиц заочно окончил педагогический институт. Для него не имело значения, какое образование получать, просто «в советские времена без корочки на должности не назначали». В 15 лет ушло на то, чтобы стать заместителем директора, 20 лет — чтобы возглавить предприятие.

Во главе с Александром Савчицем «Савушкин продукт» стал крупнейшим производителем молочных продуктов в Белоруссии. А в прошлом году у молокозавода появился шанс начать масштабную экспансию на восток. Компания обзавелась новым стратегическим инвестором — им оказался белорусский производитель пресервов «Санта Бремор», который в декабре 2006 года стал владельцем 75% акций молокозавода.

Годовой оборот «Санты» за последние два года вырос на 80% и сейчас составляет \$180 млн. против \$100 млн. у «Савушкиного продукта». Кроме того, у «Санты» за плечами успешный опыт работы в России. Объем продаж компании на российском рынке — \$62,5 млн. (у «Савушкина продукта» — \$24 млн.).

Генеральному директору «Санта Бремор» Александру Мошенскому сложно ожидать эффекта синергии от своих активов, даже каналы дистрибуции у продуктов разные. «Сельдь хранится при температуре минус 8—18 градусов, а молоко — при плюс 4—6», — объясняет он. У Мошенского была другая причина купить молочное предприятие. «У завода есть инновационные продукты со „славянским акцентом”», — говорит он. С помощью нескольких продуктов, по вкусу приближенных к классическим, «деревенским» творогу и молоку, белорусский молокозавод хочет застолбить место на российском рынке, а потом «подтянуть» и остальные продукты — традиционные.

«Молочный рынок больше рыбного, хоть и конкуренция на нем жестче», — говорит Мошенский. Он надеется, что молочное предприятие даже перерастет рыбное, начнет

обрастать заводами, как «Вммм-Билль-Данн» (ВБД), и когда-нибудь войдет в пятерку лидеров на российском рынке.

#### *Тотальная экономия*

Сколько средств инвестировать в «Савушкин продукт», Мошенский и Савчиц не сообщают. Однако после сделки завод сможет завершить модернизацию, на которую ушло пять лет и 64,5 млрд. белорусских рублей (около \$30 млн). Сейчас новейшие компьютеризированные линии составляют 80% всего заводского оборудования.

Перед тем как пройти к цехам, посетитель должен заполнить анкету, где нужно указать, не страдает ли он какими-нибудь кишечными заболеваниями. Затем облачиться в спецодежду и вымыть руки. Для чего это нужно делать — непонятно. Производство все равно приходится осматривать через стеклянные стены. «Мы даже правительственные делегации в цеха не пускаем», — утверждает заместитель директора завода по связям с общественностью Елена Бабкина.

«Когда-то творог здесь готовили в открытой ванне», — рассказывает Савчиц. Теперь заводские цеха — хитросплетение множества блестящих металлических труб, цистерн и агрегатов. Молоко перетекает по трубам из одного цеха в другой, и производство кефира, творога или йогурта скрыто от глаз. Все, что можно увидеть, — это данные, например, о жирности молока или содержании бактерий, которые выводятся на мониторы.

В 2006 году предприятие прошло сертификацию по международной версии стандарта ISO 14001. Теперь оно разделено на зоны: рабочие из аппаратного цеха носят желтые шапки, а из творожного — красные. Каждый сотрудник имеет доступ только в свою зону, а «нарушителя» сразу видно по цвету шапки.

По заводу расклеены предупредительные объявления с рыночными ценами на энергоносители и воду. «Каждую копейку считаем», — говорит Савчиц. — На Западе для производства тонны молока расходуется тонна воды, у нас раньше было пять, сейчас — две с половиной, в этом году будет полторы». Потребление электроэнергии по сравнению с советскими временами «Савушкин продукт» сумел снизить в восемь раз.

Государство поощряет экономию. В 2005 году завод приобрел линию, которая упаковывает молочные продукты в пакеты Lean Pack шведской фирмы Ecolan из похожего на полиэтилен материала. Они полностью разлагаются под длительным воздействием прямых солнечных лучей. Теперь «Савушкин продукт» частично освобожден от налога, которым в Белоруссии облагается каждый продукт, упакованный в картон. На налог приходится всего 10% стоимости упаковки, но Александр Савчиц утверждает, что вложения в инновацию все равно финансово оправданны.

Следующим шагом будет безотходное производство. Например, при изготовлении творога молоко разделяется на молочный белок и сыворотку, которая считается вторсырьем. На заводе думают, как разделить ее на порошок для кормления скота и воду для промывки заводского оборудования. На «безотходные» проекты государство дает беспроцентные кредиты.

По словам Савчица, на этом вмешательство властей в жизнь завода заканчивается, хотя государству и принадлежит 1,15% акций предприятия.

«Савушкин продукт» мало чем отличается от современных российских производств. Однако, по мнению Савчица, по части сырьевой базы завод выигрывает у российских конкурентов. «За то, что сохранил сельское хозяйство», — говорит он, — президенту огромное спасибо».

#### *Друг государства*

Большинство хозяйств, поставляющих молоко на российские молокозаводы, используют экстенсивный метод молочного животноводства. Коровы свободно пасутся на территории хозяйства и дают молоко лишь в теплое время года. Летом случается перепроизводство, обвал цен, и для молочных хозяйств это порой кончается банкротством. Зимой с проблемами сталкиваются производители. Из-за дефицита сырья они почти все используют сухое молоко.

«71% москвичей убеждены, что покупают молоко без содержания сухого молока,— говорит управляющий партнер CVS Consulting Михаил Мищенко.— При этом почти вся молочная продукция на рынке изготавливается с его добавлением». В частности, ВБД некоторое время покупал сухое молоко у того же «Савушкина продукта».

В России и на Украине 70% поставщиков на молочные производства — частные лица. Савчиц имеет собственное хозяйство на 4,5 тыс. голов скота, треть из них — дойные коровы, остальные — телята, быки и коровы на откорме, которых компания сдает на мясокомбинат. Также поставщиками завода являются 72 колхоза из всех областей Белоруссии. Около 60 уже перешли на интенсивное животноводство, при котором коровы стоят в закрытых помещениях, как куры на птицефабрике, и доятся круглогодично.

Фактор сезонности все же есть: летом завод принимает 1000 тонн молока, а зимой — 600—700 тонн. По этой причине «Савушкин продукт» зимой не производит сухого молока, но на выпуск своих продуктов заводу сырья хватает. «Мы используем только цельное молоко»,— утверждает Александр Савчиц.

«Когда мы посчитали все дотации, которые получают сельхозпроизводители в Германии, вышло до 300 евро на 1 га,— говорит Савчиц.— У нас и близко этого нет». Впрочем, если хозяйству в Белоруссии удастся добиться даже среднего по республике показателя 4 тыс. литров молока в год на одну корову, то оно может рассчитывать на бесплатную доильную установку. Отпускные цены на молоко тоже диктуются государством.

Когда в Белоруссии «акционировались» молочные заводы, непременным условием было, чтобы сельскохозяйственные кооперативы — колхозы — становились владельцами части акций. Таким образом государство добивалось, чтобы они лучше следили за качеством молока для заводов.

«Ничего особенного,— пожимает плечами Александр Савчиц.— в Польше, Германии и Голландии есть предприятия, которые на 100% принадлежат поставщикам молока».

Акционерами «Савушкина продукта» являются 55 его поставщиков-колхозов. До декабря 2006 года их совокупная доля составляла 33,5%. Государству принадлежало 3,5%, менеджменту завода — 11,4%, еще 20% к тому времени уже приобрела «Санта Бремор». Остальные акции были разпылены между множеством юридических и частных лиц.

Последняя сделка с рыбным производителем была проведена через допэмиссию, и доля колхозов сейчас размылась до 10%. Однако, по словам Савчица, колхозы согласились на это практически единогласно. Появление крупного акционера придавало им уверенности. К тому же Савчиц договорился с колхозами о том, что помимо дивидендов будет отправлять им 10% своей прибыли, что несколько компенсировало снижение их доли в акционерном капитале. Эти деньги делятся между ними пропорционально объемам привезенного на предприятие молока.

«Кроме того, мы приобрели 300 промышленных холодильников,— рассказывает Савчиц.— Кому-то отдали зачет поставляемого молока, кому-то продали в рассрочку, в зависимости от финансового состояния колхоза». Впрочем, это было — больше помощью самому себе, чем поставщикам: уже через два часа молоко теряет часть своих свойств, если его не охладить. Так Савчиц получил определенный контроль над качеством сырья, и это помогает ему производить продукты, по вкусовым характеристикам близкие к деревенским

#### *Молочный прагматизм*

Белорусский потребитель консервативен. Когда в 1991 году «Савушкин продукт» первым в стране заменил стеклянную бутылку картонной упаковкой, это вызвало бурю возмущения и спад продаж: пакеты было невозможно применить в хозяйстве. А «йогуртную сметану», которая в Европе используется для десертов, белорусы все равно чаще добавляют в борщ.

Поэтому подавляющую часть ассортимента компании составляют традиционные молочные продукты — молоко, кефир, ряженка, сметана. Йогурты завод стал производить

первым в стране в 1997 году, но потом Савчиц без боя сдал этот сегмент транснациональным компаниям. Вместо современной линии по упаковке йогуртов он приобрел за 1,5 млн. евро оборудование, позволяющее увеличить срок хранения творога.

По словам члена правления ВБД Марии Каган, маржа у йогурта выше, чем у любого другого молочного продукта, и достигает 50%. Но Савчиц все равно предпочитает традиционные продукты, а на йогурты приходится лишь 2—3% общего объема производства. Четыре года назад компания «взяла на баланс» убыточный сыродельный завод с устаревшим оборудованием и долгами на \$500 тыс., который был построен немцами в городке Каменец еще в 1942 году. Вложив \$4 млн. в его восстановление, Савчиц в будущем ждет от него большой отдачи. «В Италии и Франции потребление сыра составляет 20 кг на человека в год, а в Белоруссии — пока всего 3 кг». — говорит он.

Впрочем, Савчица консерватором не назовешь. Так же как Мошенский, он много путешествует, «переосмысливает» на российский манер продукты западных компаний и в результате получает свои—инновационные. Так появился, например, кефир с огурцом и укропом «для мужской аудитории». При этом даже в сфере инноваций Савчиц в свойственной ему манере возводит в ранг пульты экономии и прагматизм.

Например, в 2004 году «Савушкин продукт» стал выпускать напитки на основе сыворотки, распространенные в Европе, но почти не известные в Белоруссии и России. Из сыворотки, которая у нас считается отходами при производстве творога, «Савушкин продукт» делает молочные напитки и «Актив стиль». Помимо сыворотки, которая «сама по себе не очень-то вкусная», в Актив Стиль» добавляют молоко и сок. «Если компоненты смешать просто так, то получится бурда», — говорит главный технолог завода Татьяна Исатенко. Савчиц снова нашел прагматичный выход. Чтобы соединить сок, молоко и сыворотку, «Савушкин продукт» опять-таки использует отходы производства — вещества, извлекаемые из шелухи, которая остается после выжимки сока из яблок.

На этом гендиректор «Савушкина продукта» не остановился. Для производства напитка понадобился соковый концентрат, и экономный Савчиц стал покупать его по более низкой цене — крупными партиями, заодно освоив и производство соков. На белорусском соковом рынке конкуренция не такая жесткая, как в России, так что сокам «Монтик», которые производит «Савушкин продукт», возможно, тоже перепадет свой маленький кусок рынка. Да и на российском рынке за последний год совокупная доля мелких производителей выросла больше чем на 3% — так что шанс есть.

«Савушкин продукт» производит все, что только можно произвести из молока. При этом компания больше следит за качественными показателями, чем за объемами. Например, сухое молоко завод делает «по стандартам выше гостовских» и только на заказ — в частности, для компаний Nestle, Mars, Danone. В 2006 году стоимость килограмма сухого молока на бирже составляла \$2, но «Савушкин продукт» продавал его по \$2,5. Клиенты были готовы переплачивать за высокое содержание в нем белка. «Можно производить только сухое молоко и быть богатым», — утверждает Савчиц.

Но основную ставку он все равно делает на кисломолочные продукты, поставляя за границу творог, молоко, кефир, ряженку и сметану.

#### *Чужие брэнды*

На экспорт завод отправляет около 30% всего объема продукция. Сухое молоко он продает даже в такие страны, как Мексика и Япония. Цельномолочные же продукты завод поставляет лишь в некоторые страны СНГ — в Россию, Казахстан и на Украину. При этом рынки Москвы, Санкт-Петербурга, Калининграда и Тулы занимают 80% в экспорте молокозавода. В Белоруссии «Савушкин продукт» больше известен как производитель молока. В России ставка делается на продукты с премиальным позиционированием, как, например, творог «Савушкин хуторок» — единственный продукт компании, который активно рекламируется по российскому телевидению.

По вкусу творог приближен к деревенскому, который на развес можно купить на открытых рынках, но «Савушкин продукт» продает его в сетях в современной упаковке, которую на заводе называют «лепесток» — это прозрачная ванночка треугольной формы. Распаковав творог, верхнюю часть «лепестка» можно герметично закрыть, чтобы творог не обветривался. На российском рынке «Савушкин продукт» единственный так упаковывает творог. Среди продаваемых в рознице видов творога это, пожалуй, самый дорогой: упаковка весом 280 г стоит примерно 50 руб.

Другой продукт-локомотив — зерненный творог «101 зерно», который по вкусу тоже близок к деревенскому, но туда еще добавляются густые сливки. Похожий творог «Савушкин продукт» производят по программе копакинга под брэндом «Домик в деревне» — для ВБД я по его рецептуре.

Недавно ВБД наладил собственную линию по производству зерненного творога на Лианозовском молочном заводе. По словам Мария Каган, ее компания все равно продолжит сотрудничество с «Савушкиным продуктом», хотя я стану его прямым конкурентом.

«На это я смотрю нормально», — говорит Савчиц. Он считает себя первопроходцем категории, а ВБД помогает ее развивать. Кроме того, интерес ВБД для Савчица — показатель того, что у продукта есть большое будущее: «Они же лидеры рынка, и в этот сегмент идут не зря». Как говорит Мария Каган, категория зерненного творога выросла примерно на 30% за 2006 год, в то время как рынок в целом, по данным Молочного союза России, — на 3,4%. В последующие несколько лет, считает Каган, такая динамика сохранится.

Пару лет назад Савчиц нашел простое решение в работе с розницей. Если делать для крупных ритейлеров продукты private label, тон условия для вхождения в сети будут выгодными. Продукты белорусского молокозавода есть практически во всех крупнейших розничных сетях:

«Пятерочка», «Ашан», «Патэрсон» и т. д. Ритейлеры продают у себя одновременно товары под брэндами «Савушкина продукта» и те же самые продукты белорусского завода, но под своими марками. В производстве товаров private label директор молокозавода не видит ничего зазорного. «В Италии я был на заводе, у которого своей марки нет вообще», — рассказывает Савчиц. — Там даже пробки образуются из молоковозов: стоит 20 линий, завод делает сразу 40 частных марок молока, ну и зарабатывает колоссальные деньги».

«Александр Васильевич просто хвастается, что его продукция востребована ведущими сетями», — улыбается Мошенский. — На самом деле он понимает, что долгосрочной стратегии на производстве private label не выстроишь: надо продвигать собственные брэнды». Савчиц продвигает, но и здесь старается не распылять средства: «В 2006 году в рекламу на российском рынке мы вложили около \$1 млн., а в 2007 году увеличим рекламный бюджет не менее чем на 30%».

Нормальный уровень расходов на рекламу в потребительском секторе — до 7% оборота, у белорусского молочника получается 1%. С скромного бюджета хватит на то, чтобы покупатель совершил пробную покупку, а дальше пусть оправдывают себя миллионные вложения в оборудование, которое придает творогу «деревенский» вкус.

#### *Сельское казино*

На белорусском молочном рынке «Савушкин продукт» занимает 7% в объемном выражении. На российском из-за большой доли private label в экспорте оценить долю компании сложно. Аналитики учитывают белорусский молокозавод в своих исследованиях лишь с начала 2007 года.

«Мы внесли «Савушкин продукт» в свою панель по просьбе российских молочных производителей», — признается старший аналитик компании

«Комкон» Ирина Васенкова. Компания стала объектом внимания конкурентов после того, как сама объявила об увеличении продаж на московском рынке на 160% по итогам

2006 года. Как бы там ни было, доля белорусского молокозавода пока невелика—по собственным данным, она не превышает 1%.

У Мошенского и Савчица есть одна общая проблема: молочные и рыбные продукты рискуют быть вытесненными другими категориями. Рыба соперничает с мясом, а молочные продукты — с соками, газировкой и даже снеками.

Когда в США стало падать потребление молока, местные молочники объединились, проведя кампанию Got Milk? («Молочка не найдется?»). Они финансировали рекламу, в которой снимались звезды с молочными «усами». Есть ли у Савчица на этот счет своя креативная идея?

— Конечно, есть! У нас же есть свое хозяйство, и мы там хотим сделать деревенский парк развлечений с «казино».

«Казино» — это детское развлечение, которое Александр Савчиц наблюдал в одном из шведских фермерских хозяйств. Поле 100 на 100 метров расчерчивают на 100 ровных квадратов с цифрами, а потом на него запускают корову, а дети делают ставки,— рассказывает Савчиц.— В каком квадрате корова оправится, тот и победил». По его словам, процесс сопровождается бурей детского восторга.

Над проектом парка думают студенты Белорусского строительного института — «Савушкин продукт» объявил среди них конкурс. Но это в Белоруссии. А вот как помочь популяризовать молочные продукты в России, Савчицу пока невдомек. Между тем проведенный CVS Consulting опрос показал, что при текущей динамике потребление кисломолочных продуктов может сократиться на 10—15% в ближайшие десять лет. Новому игроку на рынке в такой ситуации тяжело вдвойне.

Есть и другие препятствия, которые могут помешать «Савушкину продукту» повторить успех «Санта Бремор», которая более трети своего оборота делает на российском рынке. Мошенский выпускает «фуленты» — овощи, завернутые в филе сельди, премиальную сельдь в стеклянных банках, но основа его ассортимента — филе сельди в «народной» пластиковой упаковке. А вот Савчицу непросто выйти на рынок со своим главным продуктом — молоком.

В России слишком велика конкуренция на рынке пакетированного молока. Слишком велики затраты на его транспортировку из Белоруссии, при том что молоко — почти всегда продукт с низкой маржой. Поэтому Савчиц все делает наоборот. Сейчас он ставит на премиум, а уже потом попытается вывести на рынок массовые продукты.

#### **Задание к задаче**

Охарактеризуйте инновации компании «Савушкин продукт».

Охарактеризуйте инновационную стратегию компании.

Проанализируйте основные преимущества и недостатки применяемых инновационных стратегий.

### **Раздел 3. Организация и управления операционными процессами предприятия**

#### **Тема 14. Операционная стратегия организации**

##### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Актуальность операционной стратегии
2. Особенности сервисной стратегии организации
3. Отличие сервисных процессов от производственных процессов
4. Операционная стратегия и трансформация организации

##### **Тестовые задания по теме**

1. К решениям по операционной стратегии относятся: (2 варианта ответа)

- а) рациональное размещение оборудования
- б) выбор оптимального местоположения
- в) разработка графика работ
- г) планирование потребности в персонале

2. При разработке операционной стратегии необходимо учитывать ...

- а) жизненный цикл товаров и процессов
- б) наличие финансовых ресурсов
- в) уровень квалификации персонала
- г) демографический фактор

3. Основной целью операционной стратегии предприятий является:

- а) обеспечение конкурентных преимуществ
- б) повышение эффективности производства
- в) повышение качества продукции
- г) использование прогрессивных технологий

4. Целью стратегии производства товара является ...

- а) обеспечение конкурентных преимуществ для продукта
- б) применение высоких технологий
- в) использование качественного сырья
- г) применение конвейерного типа производства

5. Период времени, начиная с этапа внедрения товара на рынок и заканчивая снятием его с реализации – это ...

- а) жизненный цикл
- б) производственный цикл
- в) срок службы
- г) период межоперационного пролёживания

6. Рационализация перечня расходов и уменьшение количества усовершенствований товаров характерно для такой стадии жизненного цикла ...

- а) рост
- б) зрелость
- в) спад
- г) внедрение

7. На данной стадии жизненного цикла товара происходит рост затрат на исследование рынка и совершенствование операционного процесса.

- а) внедрение
- б) рост
- в) зрелость
- г) спад

8. Важной характерной чертой услуг является ...

- а) нематериальность
- б) гибкость
- в) индивидуальность
- г) технологичность

9. Для сферы услуг присуща ...

- а) высокая степень взаимодействия с потребителем
- б) нестабильность качества
- в) невозможность точного планирования
- г) невозможность применения массовой технологии

10. Для сферы услуг характерны операции ...

- а) трудоемкие
- б) наукоемкие



в) материалоемкие

г) энергоемкие

11. Подход, который организация использует для преобразования ресурсов в товары или услуги – это ...

- а) стратегия процесса
- б) операционная стратегия
- в) технология производства
- г) процессный подход к управлению

12. Вид процесса, который характеризуется большим объемом производства и незначительным разнообразием продуктов – это ...

- а) Сфокусированность на продукте
- б) Сфокусированность на процессе
- в) Сфокусированность на технологии
- г) Сфокусированность на персонале

13. Вид процесса, характерный при небольших объемах «выходов» и значительной степени их разнообразия.

- а) Сфокусированность на продукте
- б) Сфокусированность на процессе
- в) Сфокусированность на технологии
- г) Сфокусированность на персонале

14. Более структурной и последовательной является операционная стратегия направленная на ...

- а) определенный вид продукции
- б) заказ
- в) технологию
- г) качество

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какова связь операционной стратегии со стратегией компании?
2. Перечислите пять целевых характеристик операционного менеджмента и поясните их смысл.
3. Какие элементы включает операционный менеджмент?
4. Какова цель логистического управления?
5. Каковы источники эффективности логистики?
6. В чем заключается суть функционального комплекса логистики?
7. Перечислите основные принципы логистики SCM.

### **Дискуссия:**

Постановка проблемы:

1. Миссия организации, ее стратегия и оперативные цели
2. Структура и содержание операционной стратегии
3. Виды операционных стратегий в современных условиях
4. Сочетание традиционных и современных идей при разработке операционных стратегий
5. Управление операционной системой на основе «теории ограничений»

В процессе дискуссии происходит обмен мнениями всех студентов группы. В групповой дискуссии сами обучающиеся вырабатывают основные направления стратегического развития предприятия и мероприятия по совершенствованию операционной стратегии.

## Тема 15. Операции, системы, потоки и процессы

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Операции и их иерархия
2. Системный подход в операционном менеджменте
3. Ценность и стоимость, ориентация на потребителя
4. Процессный подход и его экономическая суть

### Вопросы для обсуждения:

1. Что такое операции и какова их иерархия?
2. Каковы свойства и классификация систем?
3. Что понимают под логистической системой?
4. Перечислите свойства логистических систем.
5. В чем разница между системным и логистическим подходом?
6. Объясните экономическую суть процессного подхода.
7. Каковы виды и функции процессов?
8. Опишите модель производства изделия / процесса оказания услуги на примере известной Вам организации. Перечислите используемые в процессе трансформации ресурсы.
9. Изобразите принципиальную схему управления производством/операциями. Приведите примеры внутренних и внешних возмущающих воздействий.
10. Объясните важность наличия четко функционирующего канала обратной связи в системе управления операциями. Перечислите известные Вам основные причины нарушения обратной связи, проблемы, возникающие при этом, и способы их решения.
11. Сформулируйте понятие системы управления операциями, перечислите основные элементы, покажите их взаимосвязь.

### Практико-ориентированные задания

#### Кейс 1. С миру по идее. Французская Louis Vuitton перенимает испанский, шведский и японский опыт



Цель реформ, затеянных руководством Louis Vuitton, проста — улучшить качество обслуживания клиентов.

Французский производитель предметов роскоши Louis Vuitton заново открывает законы эффективного производства.

К этому его вынудили испанская Zara и шведская H&M, научившиеся быстро подстраиваться под модные тенденции и обновлять ассортимент каждые 2 недели.

Для производителя портфелей и сумок с вековыми традициями — компании Louis Vuitton, входящей в международный холдинг LVMH Most Hennesy Louis Vuitton, настала пора перемен. Цель реформ проста — улучшить качество обслуживания клиентов. Внутренний стандарт Louis Vuitton гласит: «Чего хотят наши покупатели? Возможности сразу же купить понравившийся товар».

В кризис большинство всемирно известных домов оказались неконкурентоспособны с точки зрения организации внутренних бизнес-процессов. Десятилетиями модные дома искусственно сдерживали предложение с целью сделать свои товары менее доступными и более желанными. Острый дефицит модных товаров позволял таким компаниям приобретать культовый статус. Но такая неповоротливость уходит в прошлое. Вместо того, чтобы полагаться на «вечную классику», Louis Vuitton стала производить сумки на один сезон, но в результате производство перестало успевать за дизайнерами. Если новая

модель становилась хитом продаж, компания просто не находила возможности быстро увеличить объемы ее производства.

Чтобы исправить ситуацию, Louis Vuitton решила использовать систему тотального контроля качества и гибкие методы производства, впервые примененные компанией Toyota.

Этот автопроизводитель организовал свои операции так, чтобы переключение производства с одной модели на другую занимало минимум времени. Кроме того, японцы не передают изделие на следующий этап до тех пор, пока в нем не устранены все выявленные дефекты.

Но Louis Vuitton оказалась не готова к внедрению новых методов работы. На каждой фабрике работало по 250 узких специалистов: кто-то кроил кожу или ткань, кто-то сшивал образцы, кто-то изготавливал карманы. Переключать рабочих с выполнения одной операции на другую практически не представлялось возможным. Компания McKinsey, измерив продолжительность различных фаз производства, пришла к выводу: при производстве теряется слишком много времени. Консультанты помогли Louis Vuitton составить план реформ. Первым шагом стало расширение специализации сотрудников. Например, теперь склеиванием, пришиванием и отделкой края клапана кармана занимаются не 3 человека, а один. Чтобы снизить потери времени, процесс производства разбили на этапы, включающие равные по продолжительности

Даже фабричные помещения пришлось реорганизовать. Переняв опыт японских производителей электроники, Louis Vuitton объединила работников в группы по 6-12 человек. Их рассадили за U-образные рабочие места, с одной стороны которых находятся швейные машины, а с другой – столы для сборки. Теперь, закончив выполнение своей операции, они не откладывали изделие в сторону, а просто передавали его на следующий производственный этап.

Изменения в производственных процессах позволили компании обновлять ассортимент каждые 6 недель, что в 2 раза чаще, чем в недалеком прошлом. К тому же новая производственная система позволяет работникам выявлять брак на более ранних стадиях.

Но реорганизации коснулась не только фабрик. Раньше все бутики Louis Vuitton по всему миру заказывали товары из единого дистрибуторского центра во Франции. Теперь таких центров 6, и они находятся гораздо ближе к клиентам:

2 – в Японии, 2 – в других странах Азии, 1 – в США и 1 – недалеко от Парижа. Каждую неделю магазины со всего мира отправляют во Францию отчеты о продажах, и в соответствии с ними корректируется объем производства. График работы фабрик составляется с шагом в 1 день, а не на неделю.

Заключительный этап реформ коснулся бутиков. Еще недавно продавцы-консультанты сами ходили за недостающим товаром на склад. Пустая трата времени. Теперь в большом магазине на Елисейских Полях в Париже товар со склада доставляют на грузовом лифте прямо к кассе. Все изделия поступают уже в упаковке. Опыт Louis Vuitton теперь тиражируется в работе с другими брендами компании LVMH.

#### ***Вопросы к кейсу:***

1. Дайте классификацию операций, выполняемых на фабриках Louis Vuitton.
2. В чем заключается концепция Louis Vuitton по привлечению покупателей?
3. Каким образом оптимизируется операционная деятельность в Louis Vuitton?

#### ***Задача №1***

Внедрение комплекса мероприятий по улучшению условий труда на предприятии способствовало сокращению потерь рабочего времени по вине рабочих на 8,6 мин в смену. Определить экономическую эффективность внедренных мероприятий по следующим данным:

Наименование показателей	Кол-во
1. Количество рабочих на участках, где улучшены условия труда, чел.	641
2. Годовой объем производства по участкам, руб.:	
- до внедрения мероприятий	1037300
- после внедрения мероприятий	1052860
3. Годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции, руб.	254220
4. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего, дн.	230
5. Балансовая стоимость оборудования на участках, руб.	133507
6. Единовременные затраты на внедрение мероприятий, руб.	5640

### Задача №2

Внедрение мероприятий по улучшению условий труда рабочих, занятых на погрузочно-разгрузочных работах, способствовало сокращению текучести рабочих. Определить экономическую эффективность, если известны следующие исходные данные:

Наименование показателей	Кол-во
1. Среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью вспомогательных рабочих (руб.), в том числе:	300000
- потери, связанные с простоями основных рабочих из-за нехватки вспомогательных	175233
- расходы на обучение новых рабочих	19113
- расходы на набор – доплаты	58967
2. Коэффициент текучести вспомогательных рабочих:	
- до внедрения мероприятий	68726
- после внедрения мероприятий	4036
3. Единовременные затраты на внедрение мероприятий, руб.	70000

### Тема 16. Цепочки и потоки создания ценностей

#### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Суть и преимущества использования в операционном менеджменте SCM
2. Потоки и управление ими
3. Выталкивающие, вытягивающие и БАВ (DBR) методы

#### Тестовые задания по теме

1. Критериями эффективности составления календарного плана производства являются: (2 варианта)
  - а) минимизация простоев станков и рабочих
  - б) минимизация объемов незавершенного производства
  - с) максимизация прибыли
  - д) досрочное выполнение работ
2. Повышение степени непрерывности производственного процесса и сокращение длительности цикла достигаются: (2 варианта)
  - а) повышением технического уровня производства
  - б) мерами организационного характера
  - с) мерами административного воздействия
  - д) психологическими методами воздействия на персонал
3. Минимизировать перерывы, вызванные межоперационным пролеживанием, и перерывы партийности можно за счет ... (2 варианта).

- а) применения параллельного и параллельно- последовательного метода движения предметов труда
- б) сокращения затрат времени на внутрицеховую и межцеховую транспортировку
- с) увеличения запасов материалов
- д) увеличения объемов производства

4. Показателем эффективности оперативно-календарного планирования является ситуация когда ...

- а) отклонения за отчетный период могут быть нейтрализованы за счет резервов предприятия или подразделения
- б) производство неритмичное
- с) имеется достаточное количество товарно-материальных запасов на складе
- д) рабочие места неравномерно загружены

5. «Динамическое правило приоритета» означает, что ...

- а) для каждой партии деталей рассчитывается, индекс срочности (показатель очередности)
- б) определяется общее время, необходимое для выхода партии из обработки
- с) определяется длительность производственного цикла для каждого изделия
- д) определяется остаточный цикл обработки партии

6. Комплекс определенным образом организованных во времени основных, вспомогательных и обслуживающих процессов, необходимых для изготовления определенного вида продукции – это ...

- а) производственная операция
- б) остаточный цикл
- с) производственный цикл
- д) технология производства

7. Важнейшей характеристикой производственного цикла является ...

- а) уровень брака
- б) длительность
- с) производительность
- д) рентабельность

8. Календарный период времени, в течение которого материал, заготовка или другой обрабатываемый предмет превращается в готовую продукцию, называется ...

- а) Длительность производственного цикла
- б) Структура производственного цикла
- с) операционный период
- д) календарный план

9. Перерывы возникают при переходе от одной стадии производственного процесса к другой ...

- а) Перерывы комплектования
- б) Перерывы ожидания
- с) Перерывы партионности
- д) межоперационный перерыв

10. Наиболее короткий цикл обработки партии обеспечивается при \_\_\_\_\_ движении предметов труда в процессе операции.

- а) последовательном

- b) параллельном
- c) параллельно-последовательном
- d) блочно-модульном

11. Частичное совмещение времени выполнения смежных операций происходит при \_\_\_\_\_ движении предметов труда в процессе операции.

- a) последовательном
- b) параллельном
- c) параллельно-последовательном
- d) блочно-модульном

12. Наибольшую продолжительность имеет производственный цикл при \_\_\_\_\_ обработке предметов труда.

- a) последовательной
- b) параллельной
- c) параллельно-последовательном
- d) блочно-модульном

13. Продолжительность законченной части технологического процесса, выполняемой на одном рабочем месте – это ...

- a) производственный цикл
- b) время межоперационного пролеживания
- c) операционный цикл
- d) время подготовительно-заключительных работ

14. Организация производства путем концентрации на участке всего комплекса технологического оборудования, необходимого для непрерывного производства ограниченной номенклатуры изделий - ...

- a) последовательная
- b) параллельная
- c) параллельно-последовательная
- d) блочно-модульная

15. Экономической основой создания блочно-модульной формы производства выступают ...

- a) коллективные формы организации труда
- b) конвейерная технология
- c) автоматизация производства
- d) применение ручного труда

16. Система сборки путем организации мини-потока по укрупненным операциям в пределах данного этапа, при котором каждый рабочий полностью завершает свою операцию.

- a) стендовый метод
- b) конвейерная сборка
- c) блочно-модульное производство
- d) ручная сборка

17. Форма организации процесса изготовления изделий, реализующая принципы специализации, прямоточности, параллельности, непрерывности, пропорциональности и ритмичности.

- a) поточное производство
- b) блочно-модульное производство

- с) ручная сборка
- д) стендовая сборка

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы преимущества использования в операционном менеджменте SCM?
2. Какова связь SCM с логистикой?
3. Объясните необходимость использования в логистике и SCM понятия потоков.
4. Приведите классификацию материальных потоков.
5. Как классифицируются информационные потоки?
6. Как классифицируются финансовые потоки?
7. В чем заключается суть вытягивающего (централизованного) управления потоками?
8. Объясните суть вытягивающего (децентрализованного) управления потоками.
9. В чем заключается метод синхронных процессов?

### **Тема 17. Операции планирования и контроля**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Виды планов и факторы, влияющие на их параметры
2. Источники операционного планирования и его функциональная сущность
3. Планирование, связывающее средний и текущий временные периоды
4. Планирование мощностей и сопутствующих ресурсов при производстве материальных продуктов
5. Организация текущего планирования
6. Организация планирования деятельности участков и вспомогательных служб
7. Организация контрольных процессов по обеспечению требуемого качества продукции

#### **Тестовые задания**

1. Тип производства, при котором производятся отдельные единицы продукции.
  - а) Дискретное производство
  - б) Процессное производство
  - в) Серийное производство
  - г) массовое производство
2. Производство, при котором ценность добавляется в ходе химических реакций или физических воздействий по трансформации материала.
  - а) Дискретное производство
  - б) Процессное производство
  - в) Серийное производство
  - г) массовое производство
3. Тип производства, характеризующийся ограниченной номенклатурой изделий, изготавливаемых периодически повторяющимися партиями, и сравнительно большим объемом выпуска.
  - а) Дискретное производство
  - б) Процессное производство
  - в) Серийное производство
  - г) массовое производство

4. Отношение всех различных технологических операций, выполненных или подлежащих выполнению в течение месяца к числу рабочих мест – это ...

- а) коэффициент серийности
- б) коэффициент ликвидности
- в) рентабельность
- г) эффективность

5. Коэффициент закрепления операций (коэффициент серийности) определяется:

- а) ГОСТ 3.1121-84 ЕСТД
- б) технологической картой
- в) проектно-технической документацией
- г) производственным циклом

6. Для единичного производства коэффициент серийности составляет ...

- а) больше 40
- б) 20-40
- в) 10-20
- г) 1-10

7. Для массового производства коэффициент серийности составляет ...

- а) не больше 1
- б) 20-40
- в) 10-20
- г) 1-10

8. Видами дискретного производства являются производство: (2 ответа)

- а) на склад
- б) под заказ
- в) мелкосерийное
- г) крупносерийное

9. Особенностью производства под заказ является то что ...

- а) точно известна дата отгрузки товара
- б) невозможно полностью загрузить производственные мощности
- в) невозможно просчитать степень брака
- г) нет потерь времени на переналадку оборудования

10. К линейным методам планирования относится ...

- а) сетевой график
- б) график Ганта
- в) планирование мощностей
- г) «дерево целей»

11. Преимуществом графика Ганта является ...

- а) возможность визуализировать совмещение операций
- б) рассматривает различные варианты сценариев
- в) позволяет планировать большие объемы работ
- г) повышение качества продукции

12. Основным преимуществом сетевого планирования является ...

- а) позволяет выбрать обоснованный вариант развития из нескольких альтернативных сценариев



- б) повышает производительность труда
- в) сокращает время производственного цикла
- г) позволяет сократить издержки производства

13. Достижимая норма выработки продукции предприятием за единицу времени – это ...

- а) валовой объем производства
- б) производительность труда
- в) производственная мощность
- г) точка безубыточности

14. Объем производства (выхода продукции), при котором средняя стоимость единицы продукции минимальна.

- а) среднегодовая мощность
- б) максимальная мощность
- в) наилучший оперативный уровень
- г) минимальная мощность

15. Коэффициент использования производственных мощностей вычисляется как отношение:

- а) используемая мощность / наилучший оперативный уровень
- б) наилучший оперативный уровень / используемая мощность
- в) используемая мощность / максимальная мощность
- г) используемая мощность / валовой объем продукции

16. Коэффициент использования производственных мощностей определяется в ...

- а) абсолютных показателях
- б) относительных показателях
- в) единицах времени
- г) качественных показателях

17. Экономия, обусловленная ростом объемов производства ...

- а) средние постоянные издержки
- б) альтернативные издержки
- в) эффект масштаба
- г) амортизация

17. Кривая накопления опыта показывает \_\_\_\_\_ в зависимости от масштабов производства.

- а) рост производительности труда в зависимости
- б) снижение удельных издержек
- в) рост объемов складирования
- г) рост заработной платы

18. Концепция производства, при которой предприятия нацелены на выполнение ограниченного количества конкретных производственных задач.

- а) фокусирование мощностей
- б) диверсификация
- в) интеграция
- г) гибкость мощностей

19. Механизмом реализации концепции фокусирования мощностей является ...

- а) «завод в заводе»
- б) нулевое время перехода к выпуску новой продукции
- в) гибкость производственных мощностей
- г) гибкая рабочая сила

20. Способность предприятия быстро увеличивать или уменьшать объем производства либо переводить мощности с выпуска одной продукции или услуги на выпуск других товаров или услуг – это ...

- а) гибкость производственных мощностей
- б) гибкая рабочая сила
- в) гибкая технология
- г) синхронность производства

21. Обладание рабочими разнообразными навыками и способностью легко и быстро переключаться с выполнения одной операции на другую – это ...

- а) гибкость производственных мощностей
- б) гибкая рабочая сила
- в) гибкая технология
- г) сбалансированность системы

22. Соответствие возможностей производственных ресурсов предыдущей стадии, которая, дает объем продукции, оптимальный для последующей стадии и т.д. называется ...

- а) сбалансированность операционной системы
- б) гибкость производственных мощностей
- в) обновление производственных мощностей
- г) эффект масштаба

23. Показатель, характеризующий разность между проектной (доступной) мощностью предприятия и используемой (плановой) называется ...

- а) максимальная мощность
- б) минимальная мощность
- в) резервная мощность
- г) коэффициент использования мощностей

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Перечислите основные подходы к планированию.
2. Укажите факторы, влияющие на планирование.
3. Каковы виды планов и уровни их дискретности?
4. В чем заключаются основные подходы к планированию логистической деятельности?
5. Как планируется логистическая поддержка при производстве материальных ресурсов?
6. Каков порядок планирования мощностей и сопутствующих ресурсов при производстве материальных ресурсов?
7. Каково содержание планирования, связывающего средний и текущий временные периоды?
8. Перечислите методы текущего планирования.
9. Какова основная задача ОТК?

### **Практико-ориентированное задание**

**Деловая игра по теме «Управление производственной мощностью предприятия»** представляет собой ролевую игру с различными интересами ее участников и необходимостью принятия какого-либо решения по окончании игры.

Обычный анализ места размещения учитывает отдельно расположенные производственные мощности и основан на таких действиях, как минимизация времени транспортировки или расстояния между точками спроса и предложения, минимизация функции затрат и минимизация среднего времени реагирования.

Одним из подходов, направленных на более комплексное принятие решения о размещении и использовании ресурсов, является использование метода Дельфи, который объединяет реальные и неосознаваемые факторы в ходе принятия решений. Аналитический метод Дельфи включает использование трех групп специалистов (студентов): координирующей, стратегической и прогнозирующей, каждая из которых выполняет различные функции в процессе принятия решения. Этапы реализации этого метода.

**Этап I. Формирование двух Дельфи-групп специалистов.** Вначале формируется координирующая группа, которая разрабатывает вопросники для проведения Дельфи-опросов. Одновременно координирующая группа отбирает две группы специалистов для участия в двух Дельфи-опросах - одну для прогнозирования тенденций в социальной и физической средах, оказывающих влияние на организацию (прогнозирующая Дельфи-группа), и вторую для определения стратегических целей и приоритетов организации (стратегическая Дельфи-группа).

**Этап II. Определение угроз и возможностей.** Координирующая группа после нескольких раундов анкетных опросов с обратной связью просит прогнозирующую Дельфи-группу определить главные направления развития, благоприятные возможности на данном рынке, а также возможные угрозы, которые должна учесть и нейтрализовать организация. По возможности решение на этом этапе должно приниматься консенсусом.

**Этап III. Определение направлений и стратегических целей организации.** Координирующая группа передает результаты, полученные при проведении прогнозирующего Дельфи-опроса, стратегической Дельфи-группе, которая затем использует их во втором Дельфи-опросе для определения директивных и стратегических целей организации.

**Этап IV. Поиск альтернативы.** Поскольку в задачу стратегической Дельфи-группы входит определение долгосрочных целей, ей следует сконцентрировать свое внимание на разработке различных вариантов. Эти варианты могут вырабатываться как по выбору мест расположения объекта, так и по расширению и/или сокращению существующих производственных мощностей, а также по вычленению и размещению отдельных объектов организации.

**Этап V. Установление приоритетов альтернатив.** Готовый набор вариантов, определенных на этапе IV, представляется участникам стратегической Дельфи-группы для того, чтобы они вынесли субъективные оценочные суждения. Если оценочные суждения достаточно сложны для их количественной оценки, можно использовать метод иерархического анализа.

Этот системный метод позволяет определять тренды, направления разработок и возможности их реализации, рассматривая сильные и слабые стороны организации. Кроме того, он позволяет вводить стратегические цели и задачи фирмы в важный процесс принятия решений.

#### **Задача 1**

На основании данных представленных в таблицах 1, 2 на ключевых производственных участках и предварительного варианта главного календарного плана на четыре недели определите загрузку производственных мощностей по участкам на весь период.

Таблица 1 - Предварительный главный календарный план.

Продукт	Недели			
	1	2	3	4
Ручка шариковая	3654	5891	2458	3689
Карандаши цветные	4156	2654	5489	4136
Обложки тетрадные	2364	2561	2451	4521
Скобы	1254	1654	1348	1789
Бумага А4	963	945	987	921
Ластик	1569	1387	1872	1466
Фломастеры	3652	2563	1456	8541
Маркеры	4562	4585	4562	4563
Цветная бумага	8963	8721	8231	8632
Картон	1256	1289	1267	1247

Таблица 2 - Список трудовых ресурсов по ключевым производственным участкам

Продукт	Участки			
	10	23	13	4
Ручка шариковая	0,21	0,23	0,65	0,12
Карандаши цветные	0,25	0,14	0,56	0,14
Обложки тетрадные	0,21	0,25	0,14	0,23
Скобы	0,06	0,04	0,08	0,12
Бумага А4	12,56	26,52	24,23	12,58
Ластик	9,63	9,12	9,45	5,21
Фломастеры	12,36	12,45	12,36	12,85
Маркеры	25,36	25,47	20,15	15,41
Цветная бумага	32,56	30,21	30,54	30,89
Картон	15,23	15,14	10,20	9,23

### Задача 2

Промышленная организация производит две группы товаров: А и В. В табл.1 представлен предварительный вариант главного календарного плана производства. В табл.2 – ведомость затрат по продуктам по производственным участкам.

Таблица 1 – Предварительный вариант главного календарного плана производства

Группа товаров	Месяц					
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
А	460	350	360	360	320	220
В		410	470	320	410	450

Таблица 2 – Ведомость затрат труда

Группа товаров А		Группа товаров В	
Производственный участок	Затраты труда, ч.	Производственный участок	Затраты труда, ч.
2	2,2	1	2,7
4	6,3	3	1,5
5	4,4	4	3,6
7	7,6	6	2,2
8	3,7	8	1,9

**Задание:**

1. В соответствии с предварительным вариантом главного календарного плана определить профиль загрузки на четвертом и восьмом производственных участках.

2. Составьте главный календарный план с учетом равномерной загрузки производственных мощностей с учетом следующих ограничений:

А) по товару группы А: к концу января месяца должно быть изготовлено не менее 450 ед. продукции, к концу мая – еще 900 ед. продукта;

Б) по товару В: к концу мая должно быть изготовлено 1500 ед. продукта.

**Тема 18. Разработка / проектирование продуктов и услуг с использованием операционно-стоимостного анализа**

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Актуальность и особенности процесса разработки и проектирования продуктов и услуг
2. Процесс проектирования
3. ABC - инжиниринг

**Практико-ориентированное задание**

**Задача 1.**

Предприниматель занят выпуском спортивного инвентаря. Его ежегодные постоянные затраты составляют 100000 рублей, зарплата равна 350 рублей на изделие и стоимость материалов на изделие – 450 рублей. Продажная цена равна 1250 рублей на изделие. Какова точка безубыточности? Какова точка безубыточности в штуках?

**Задача 2.**

Ваш управляющий говорит Вам о необходимости дать оценку двух машин. Известно:

- а) что жизненный цикл каждой машины равен пяти годам;
- б) что компания считает процент на инвестиции равным 14.

<b>Затраты, доход текущего года</b>	<b>Машина А</b>	<b>Машина В</b>
Начальные затраты, руб	10000	20000
Зарплата в год, руб	2000	3000
Расходы на производственные площади в год, руб	500	600
Электроэнергия в год, руб	1000	900
Ремонт оборудования в год, руб	2500	500
Общие текущие издержки, руб	6000	5000
Доход, руб	2000	7000

Определите методом текущей стоимости, в покупку какой машины вкладывать деньги, если инвестиции равны 14 %.

**Задача 3.**

Владельцы предприятия решают увеличить свое предприятие путем добавления одной производственной линии. Фирма имеет четыре производственные линии, каждая из которых работает шесть дней в неделю, три смены в день и восемь часов в смену. Коэффициент использования мощности равен 90 %. Добавленная линия будет уменьшать эффективность производства до 85 %. Рассчитайте новую нормативную мощность при этих изменениях в оборудовании.

#### **Задача 4.**

Проведите анализ динамики производственных предприятий в Вашем регионе на предмет новых или обновленных продуктов.

При этом следует:

построить жизненные циклы продуктов, которые созданы, например, в последние 5 лет и сделать вывод о динамике обновления ассортимента (или номенклатуры) продуктов;

рассмотреть новый продукт, который предполагается вывести на рынок;

определить факторы, которые оказали влияние на выпуск нового продукта;

отметить, влияют ли конкуренты на временные рамки для введения нового продукта и на его улучшение; выявить источник рождения идея;

выявить, проводилось ли изучение мнения потребителей с позиции планирования качества продукта;

выявить, какие способы защиты нового продукта от конкурентов предлагается ввести;

рассмотрите организацию проектирования нового продукта и сделайте выводы.

В итоге сделать выводы, насколько близко соответствие между теоретическими предложениями по разработке нового продукта или услуги и практическими действиями. Представить результаты анализа в виде аналитической записки.

### **Тема 19. Управление потоками в производстве на операционном уровне**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Виды производственных операций
2. Материальные потоки в производстве и управление ими
3. Виды процессов в производстве, их структурирование и настройка
4. Инструментарий KAIZEN и LEAN в операционном менеджменте

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Перечислите типы производственных операций.
2. Каковы варианты повышения эффективности узких мест?
3. Что включает мониторинг и измерение процессов в операционных системах?
4. Перечислите классические и новые инструменты качества.
5. Что такое 5M, три MU, пять W и одно H?
6. В чем суть методологии TPM?
7. Перечислите шесть главных причин потерь на производстве.
8. В чем суть японского подхода 5S?
9. Поясните содержание метода покэ-йока.
10. В чем суть технологии быстрой переналадки?

### **Тема 20. Управление закупками и запасами на операционном уровне с ориентацией на ценность потребителя**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Ориентация на ценность потребителя в закупках
2. Операции по закупке, снабжению и управлению поставщиками
3. Работа с запасами на операционном уровне
4. Учет рисков на операционном уровне
5. Аутсорсинг и альянсы

## Тестовые задания

1. Различные вещественные элементы, используемые на производстве в качестве предметов труда – это ...
  - a) технология
  - b) материальные запасы
  - c) трудовые ресурсы
  - d) технологическое оборудование
2. Совокупность правил и способов регулирования, с помощью которых можно контролировать уровни запасов предприятия.
  - a) Система управления товарно-материальными запасами
  - b) правила техники безопасности
  - c) инструкция по эксплуатации оборудования
  - d) проектно-техническая документация
3. Цель создания запасов - ...
  - a) исключение необходимости непрерывных поставок
  - b) независимость от поставщиков
  - c) повышение конкурентоспособности предприятия
  - d) снижение издержек
4. Если скорость обращения товаров возрастает, то ...
  - a) величина запасов сокращается
  - b) величина запасов увеличивается
  - c) величина запасов не меняется
  - d) нет необходимости в запасах
5. На величину товарных запасов влияет ...
  - a) сложность ассортимента товаров
  - b) квалификация сотрудников
  - c) уровень организации процессов
  - d) все ответы верны
6. Принимая решения о размере запасов необходимо ...
  - a) максимально снизить затраты на содержание запасов
  - b) не допускать дефицита запасов
  - c) учитывать резерв запасов
  - d) все ответы верны
7. Зависимый спрос - ...
  - a) трудно прогнозировать
  - b) можно прогнозировать
  - c) потребность в различных изделиях, которые не зависят один от другого
  - d) зависит от конкурентов
8. Главная цель управления запасами – это ...
  - a) минимизация издержек, связанных с приобретением и хранением запасов
  - b) обеспечение независимости от поставщиков
  - c) повышение качества продукции
  - d) максимизация объемов производства

9. Система с фиксированным размером заказа предполагает, что ...
- a) очередные поставки осуществляются через разные интервалы времени
  - b) очередные поставки осуществляются через фиксированные интервалы времени
  - c) размер запаса регулируется за счет изменения объема партии
  - d) возможно исчерпание запаса до наступления очередного момента заказа
10. Недостатком системы с фиксированной периодичностью заказа является:
- a) возможно исчерпание запаса до наступления очередного момента заказа
  - b) очередные поставки осуществляются через разные интервалы времени
  - c) размер заказываемой партии фиксирован
  - d) размер запаса регулируется за счет изменения объема партии
11. Система управления с фиксированным уровнем запаса предполагает ...
- a) установление минимальной точки уровня запасов
  - b) максимального уровня запасов
  - c) максимального и минимального уровня запасов
  - d) установление фиксированного объема заказа
12. Разделение запаса, при котором одна его часть выполняет роль резерва, расходуемого только в течение периода выполнения очередного заказа существует при ...
- a) двухбункерной системе управления запасами
  - b) однобункерной системе управления запасами
  - c) системе с необязательным пополнением
  - d) системе с фиксированной периодичностью
13. Группировка товаров с целью установления соответствующей степени контроля над каждым изделием – это ...
- a) ABC-анализ
  - b) циклический переучет
  - c) двухбункерная система управления запасами
  - d) однобункерная система управления запасами
14. Принцип Парето означает ...
- a) что меньшая часть элементов совокупности (ресурсов) дает большую часть эффекта (результата) от их использования
  - b) что большая часть затраченных ресурсов дает большую часть эффекта (результата) от их использования
  - c) чем меньше затрачено ресурсов, тем больше эффект от их использования
  - d) чем выше качество используемых ресурсов, тем выше эффект от их применения
15. Величина запаса, постоянно поддерживаемая дополнительно к ожидаемой потребности - ...
- a) резервный запас
  - b) необходимый запас
  - c) излишек запасов
  - d) текущий запас

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие задачи решают в бизнесе закупки и снабжение?
2. Как оценить поставщиков?
3. Как классифицируются запасы по логистическим причинам?
4. Какова роль складов в деятельности компании?



5. Перечислите основные методы и модели управления запасами.
6. В чем заключается суть учета рисков на операционном уровне?
7. Раскройте механизм аутсорсинга и функционирования альянсов.

### **Практико-ориентированное задание**

#### **Задача 1.**

Годовой спрос на скоросшиватели в магазине составляет 10000 единиц. Магазин работает 300 дней в году, а поставка скоросшивателей от поставщиков занимает пять рабочих дней. Рассчитайте точку-заказа скоросшивателей.

#### **Задача 2.**

В магазине наибольшая величина распродаж и соответственно хранения в течение года составляет 400 единиц. Затраты на заказ - 40 руб., затраты на хранение единицы в год — 5 руб. Магазин имеет 250 рабочих дней в году и время выполнения заказа 6 дней. Минимизируйте общие затраты. Сколько единиц должно заказываться каждый раз в размещаемом заказе.

#### **Задача 3.**

Оборот склада - 200 единиц товара в день. Затраты на одну доставку - 9000 руб. Затраты на хранение единицы товара - 10 руб. в день. Оптимальный размер заказываемой партии составит... единиц товара.

#### **Задача 4.**

Оборот склада-7200 единиц товара в год. Затраты на одну доставку-100 руб. Затраты на хранение единицы товара-36 руб. в год. Минимальные суммарные затраты на доставку и хранение составят... руб. в год.

#### **Задача 5.**

Рассчитайте длительность технологического цикла при последовательном, параллельном, смешанном движении партии, если известно, что: партия состоит из 4 деталей: технологический процесс включает 5 операции: 11 - 10, 12 - 16, 13 - 20, 14 - 12, 15 - 10 мин., размер транспортной партии  $p = 1$  шт.; каждая операция выполняется на одном станке.

### **Тема 21. Управление информационными потоками в цепочках поставок на операционном уровне, их анализ и оптимизация**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Виды и назначение информационных потоков
2. Данные, факты и информация
3. Информационная пирамида
4. Системы принятия решений
5. Подходы к автоматизации управления информационными потоками
6. Системы автоматизации управления информационными потоками и их постановка
7. Экономические основы управления информационными потоками

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Раскройте содержание вертикальных и горизонтальных информационных потоков.
2. Каковы структура и характеристики информационных потоков в логистических системах?

3. Что такое информационная пирамида и каков порядок ее построения?
4. В чем заключается суть дерева решений?
5. Какие критерии могут быть применены для оценки последствий?
6. Перечислите специальные инструменты информационных технологий.
7. Какие инструменты для проектирования информационных технологий известны?
8. В чем заключаются экономические основы управления информационными потоками?

## **Тема 22. Принципы совершенствования процессов и операций**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Непрерывное улучшение процессов
2. Принципы улучшения процессов

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Прокомментируйте каждый из принципов совершенствования процессов и операций применительно к конкретной организации.
2. Попробуйте выступить в качестве оппонента приведенным принципам (какие негативные последствия может вызвать их использование).
3. Что необходимо сделать, чтобы устранить указанные возможные негативные последствия?

### **Практико-ориентированное задание**

#### **Задание 1.**

Попытайтесь с помощью метода пяти вопросов разобрать один из бизнес-процессов, происходящих в организации.

## **Раздел 4. Анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия**

## **Тема 23. Сущность и методы экономического анализа**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Сущность экономического анализа
2. Методы экономического анализа

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каково место экономического анализа в системе управления предприятием?
2. Опишите основные задачи экономического анализа.
3. какие факторы учитываются в ходе экономического анализа?
4. Чем отличаются друг от друга экстенсивный и интенсивный факторы?
5. Охарактеризуйте основные источники информации для экономического анализа?
6. Охарактеризуйте роль относительных и средних величин в экономическом анализе.
7. В чем состоит смысл группировки как метода экономического анализа?
8. В чем состоит суть метода цепных подстановок?
9. Как учитывается совместное влияние факторов, действующих в мультипликативных моделях в одном направлении?
10. Какие экономические модели вы знаете?
11. Как рассчитывается влияние различных факторов на итоговый показатель в разных экономических моделях?

### Тестовые задания

1. Какова правильная хронологическая последовательность отдельных этапов экономического анализа?
  - а) выявление внутренних резервов – оценка выполнения планов – анализ конечных результатов – обоснование управленческих решений;
  - б) оценка обоснованности планов и нормативов – оценка выполнения планов и нормативов – анализ эффективности использования ресурсов – анализ конечных результатов;
  - в) анализ эффективности использования ресурсов – анализ конечных результатов – оценка выполнения планов и нормативов – выявление внутренних резервов;
  - г) оценка выполнения планов и нормативов – выявление внутренних резервов – анализ эффективности использования ресурсов – обоснование управленческих решений.
2. Какой из перечисленных факторов относится к интенсивным?
  - а) увеличение численности персонала;
  - б) увеличение количества однотипных станков;
  - в) увеличение количества праздничных дней;
  - г) рост производительности труда.
3. Какой из перечисленных факторов относится к экстенсивным?
  - а) снижение себестоимости единицы продукции;
  - б) количество рабочих смен в течении суток;
  - в) увеличение пропускной способности участка цеха;
  - г) рост выработки в среднем каждым рабочим.
4. К методам экономического анализа не относится:
  - а) сравнение;
  - б) балансовый метод;
  - в) вынесение административных взысканий;
  - г) метод цепных подстановок.
5. Синергетический эффект наблюдается:
  - а) в мультипликативных экономических моделях в случаях, когда факторы действуют в одном направлении;
  - б) в аддитивных моделях;
  - в) в кратных моделях;
  - г) в смешанных моделях.

### Практико-ориентированные задания:

#### Задача 1.

Рассчитать влияние различных факторов на итоговый показатель А в модели  $A = B \cdot C \cdot D$ . По плану факторы В, С, и D были равны соответственно 10, 15 и 30, а фактически составили 12, 18 и 40.

#### Задача 2.

Рассчитать влияние факторов на показатель А в модели  $A = B \cdot (C + D)$ . В прошлом году факторы В, С и D составляли соответственно 25, 16 и 32, а в текущем году имели следующие значения: 20, 28 и 30.

### **Задача 3.**

Определить влияние факторов на изменение показателя А в модели  $A = B / (C + D)$ . В базе значения факторов В, С и D составляли 1800, 240 и 60, а по отчету 2400, 320 и 80.

### **Задача 4.**

Рассчитать влияние факторов на динамику показателя А в модели  $A = B + C + D$ . В базе три фактора, влияющие на показатель А, имели величины соответственно 300, 500 и 800, а в текущем периоде 400, 200 и 700."

## **Тема 24. Анализ использования ресурсов предприятия**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Анализ использования основных и оборотных средства
2. Анализ использования трудовых ресурсов

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что включает в себя анализ обеспеченности трудовыми ресурсами?
2. Опишите особенности определения относительного отклонения численности персонала.
3. Какими показателями характеризуется движение персонала?
4. Что включает в себя анализ состава и квалификации работающих?
5. Что учитывается при анализе производительности труда?
6. Опишите особенности анализа динамики фонда оплаты труда.
7. Какие факторы влияют на динамику ФОТ?
8. Какими показателями описывается техническое состояние основных фондов?
9. Чем характеризуется уровень использования рабочих машин и оборудования?
10. Раскройте экономическую сущность показателей фондоотдачи, фондоемкости фондовооруженности.
11. Опишите методику расчета показателей выхода годного и удельного расхода материальных ресурсов.
12. В чем экономический смысл показателей материалоотдачи и материалоемкости?

### **Тестовые задания**

1. Техническое состояние основных средств можно оценить с помощью:
  - а) двух показателей;
  - б) трех показателей;
  - в) четырех показателей;
  - г) нет верного ответа.
2. Фондоотдача показывает:
  - а) количество основных средств, затрачиваемых на один рубль получаемой продукции;
  - б) количество продукции в стоимостном выражении, получаемое с одного рубля, вложенного в основные средства;
  - в) стоимость произведенной продукции в расчете на каждый рубль, затраченный на материалы;
  - г) нет верного ответа.
3. Уровень текучести персонала определяется:
  - а) количеством принятых на работу;
  - б) количеством уволенных с предприятия;
  - в) количеством уволенных в порядке излишнего оборота;
  - г) разницей между количеством принятых на работу и уволенных с предприятия.

4. Наиболее универсальным методом исчисления производительности труда является:
- а) натуральный метод;
  - б) стоимостной метод;
  - в) условно-натуральный метод;
  - г) метод нормативного времени.
5. Коэффициент интенсивной нагрузки оборудования показывает:
- а) степень использования оборудования во времени;
  - б) степень использования оборудования в единицу времени;
  - в) одновременно пункты а и б;
  - г) уровень освоения проектной мощности оборудования.
6. Относительное отклонение фонда оплаты труда учитывает:
- а) изменение численности персонала;
  - б) уровень инфляции;
  - в) изменение объема производства;
  - г) уровень отчислений в социальные фонды.

### Практико-ориентированные задания:

#### Задача 1.

Как изменится коэффициент интегральной нагрузки оборудования, если:

Показатели	База	Отчет
Техническое обслуживание оборудования за год, суток	25	28
Техническая норма производительности, т/час	110	110
Фактическая производительность, т/час	88	92
Режим работы оборудования	Непрерывный трехсменный	Трехсменный с остановкой в праздничные дни (12)

#### Задача 2.

Определите динамику фондоотдачи и факторы, влияющие на нее

Показатель	База	Факт
Валовая продукция, млн руб	500	600
Стоимость ОС, млн.руб	800	1 000

#### Задача 3.

Рассчитайте абсолютное и относительное изменение численности персонала на предприятии, если в базовом периоде она составляла 1450 чел., в отчетном — 1380 чел. При этом объем валовой продукции составил 318 и 324 млн руб. соответственно."

### Тема 25. Анализ объема и качества продукции

#### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Анализ объема производства и ассортимента продукции
2. Анализ ритмичности работы предприятия
3. Анализ качества и конкурентоспособности продукции
4. Анализ материально-технического снабжения

### **Вопросы для обсуждения**

1. В каких единицах может измеряться объем производства?
2. Дайте определение ассортименту (номенклатуре) продукции.
3. Какое производство можно считать ритмичным?
4. Охарактеризуйте сущность понятия качества продукции.
5. Перечислите показатели, отражающие качество продукции.
6. Какие задачи решаются при анализа качества продукции?
7. В чем смысл анализа сортности продукции?
8. Как рассчитываются потери от брака?
9. Каково содержание понятия конкурентоспособность продукции?
10. Что представляют собой единичные показатели конкурентоспособности?
11. Каков смысл групповых показателей конкурентоспособности?
12. Раскройте суть интегрального показателя конкурентоспособности.

### **Тестовые задания**

1. Объем производства и реализации продукции можно исчислять в показателях:
  - а) стоимостных, условно-стоимостных, натуральных и трудовых единицах;
  - б) условно-натуральных, стоимостных, трудовых и натуральных единицах;
  - в) условно-трудовых, натуральных, стоимостных единицах;
  - г) все ответы верны.
2. Формируя ассортимент, предприятие обычно осуществляет:
  - а) оценку текущих и перспективных потребностей покупателей;
  - б) оценку уровня конкурентоспособности каждого вида выпускаемой или планируемой к выпуску продукции;
  - в) оценку экономической эффективности и степени риска изменений в ассортименте продукции;
  - г) все ответы верны.
3. Целью анализа сортности продукции является:
  - а) выявление динамики соотношения в общем объеме произведенной продукции различных сортов;
  - б) выявление экономических последствий соотношения в общем объеме производства различных сортов;
  - в) выявление динамики соотношения в общем объеме производства продукции различных сортов и экономические последствия этого;
  - г) нет верного ответа.
4. Ритмичная работа предприятия – это:
  - а) выпуск одинакового объема продукции в натуральном выражении в одинаковые периоды времени;
  - б) выпуск одинакового объема продукции в стоимостном выражении в одинаковые периоды времени;
  - в) отсутствие аварий;
  - г) выпуск продукции в натуральном выражении в строгом соответствии с календарным планом-графиком.
5. Улучшение качества продукции скорее следует считать:
  - а) улучшение физических свойств продукции;
  - б) улучшение эргономических параметров продукции;
  - в) улучшение потребительских свойств продукции;
  - г) улучшение эстетических свойств продукции.

6. Планируемый объем материальных ресурсов предприятия не учитывают:
- а) ресурсы для выполнения заказов;
  - б) ресурсы для ремонтно-эксплуатационных нужд;
  - в) изменение остатков материальных ресурсов на складах предприятия;
  - г) нет верных ответов.

### Практико-ориентированные задания:

#### Задача 1.

В первый квартал предприятия произвело по факту 245 тыс. руб., по плану 250 тыс. руб. Во второй квартале по факту 260 тыс. руб., по плану 250 тыс. руб. В третьем по факту 260 тыс. руб., по плану 260 тыс. руб. В четвертом произвело по факту 235 тыс. руб., по плану 240 тыс. руб.

Проведите анализ ритмичности работы предприятия.

#### Задача 2.

Какова степень обеспеченности предприятия отдельными видами материальных ресурсов, если

Вид ресурса	Среднесуточный расход по плану, т	Остаток ресурса на начало года, т	Норма запаса, сут
А	100	900	10
Б	160	3 200	20
В	320	1 280	16

#### Задача 3.

Какова степень выполнения плана по ассортименту продукции в отчетном периоде по сравнению с базовым:

Вид продукции	Базовый период		Отчетный период	
	Выпуск по плану, т	Фактический выпуск, т	Выпуск по плану, т	Фактический выпуск, т
А	10	12	11	11
Б	15	13	13	12
В	12	10	12	11
Г	8	10	12	14

#### Задача 4.

Каково выполнение плана по сортности продукции при следующих исходных данных:

Сорт	Цена продукции, руб /т	Выпуск продукции, т	
		План	Отчет
Первый	1 900	320	350
Второй	1 500	120	90

### Тема 26. Оценка конечных результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия

#### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Анализ себестоимости продукции, прибыли и рентабельности
2. Оценка конкурентоспособности предприятия

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие затраты включает в себя себестоимость продукции?
2. Что включает в себя анализ себестоимости продукции?
3. Какие функции выполняет категория прибыли?
4. Из чего складывается балансовая прибыль?
5. Какие задачи решаются при анализе прибыли?
6. Какие факторы определяют размер прибыли?
7. Дайте характеристику понятию «рентабельность».
8. Какая задача решается при анализе безубыточности?
9. Что включает в себя анализ использования оборотных средств?
10. Раскройте экономический смысл коэффициентов оборачиваемости и загрузки оборотных средств?
11. Из чего складывается длительность одного оборота оборотных средств?

### **Тестовые задания**

1. К внутренним факторам конкурентоспособности предприятия относятся:
  - а) составляющие экономического потенциала предприятия, который определяется совокупностью его ресурсов и эффективностью их использования;
  - б) экономическая политика государства;
  - в) основные характеристики рынка деятельности предприятия;
  - г) все ответы верны.
2. Оценку конкурентоспособности продукции осуществляют с помощью:
  - а) единичных показателей;
  - б) групповых показателей;
  - в) интегральных показателей;
  - г) все ответы верны.
3. Себестоимость продукции не включает:
  - а) расходы на управление предприятием;
  - б) налоговые отчисления;
  - в) затраты на оплату труда персонала;
  - г) затраты на реализацию продукции.
4. Сравнимая товарная продукция в анализе себестоимости – это:
  - а) продукция, аналогичная продукции предприятия конкурента;
  - б) продукция одинакового качества;
  - в) продукция, выпускавшаяся как в базовом, так и в отчетном периодах;
  - г) продукция с одинаковой себестоимостью.
5. Прибыль предприятия не включает:
  - а) кредиты, полученные предприятием;
  - б) доход от реализации товарной продукции;
  - в) доход, полученный от эмиссии ценных бумаг;
  - г) оплату услуг, оказанных другим предприятиям.
6. Показатель рентабельности отражает:
  - а) разницу между доходами и расходами предприятия;
  - б) соотношение конечных результатов деятельности предприятия и затрат, за счет которых достигнуты эти результаты;
  - в) абсолютную доходность предпринимательской деятельности;
  - г) все ответы верны.



7. Точка безубыточности определяется:

- а) ценой единицы продукции;
- б) общей суммой постоянных затрат;
- в) величиной переменных расходов на единицу продукции;
- г) все ответы верны.

8. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств отражает:

- а) длительность одного оборота оборотных средств;
- б) число оборотов оборотных средств за год;
- в) величину затрат оборотных средств за единицу продукции в денежном выражении;
- г) все ответы верны.

### **Практико-ориентированные задачи**

#### **Задача 1.**

Определить влияние различных факторов на изменение затрат на материальные ресурсы. Выход годного по плану должен был составить 0,8 (из единицы массы исходных материалов должно было получиться 0,8 единиц готовой продукции). Фактически соответствующий коэффициент составил 0,84. Цены единицы материальных ресурсов составили соответственно 6 000 и 9 000 рублей.

#### **Задача 2.**

Проанализировать влияние различных факторов на динамику балансовой прибыли. Себестоимость единицы продукции (с) в прошлом году составила 3 000 рублей, а в отчетном – 3 500 рублей. Цена единицы продукции (Ц) составила соответственно 4 000 рублей и 4 200 рублей. В прошлом году выпуск продукции (В) составил 3 000, а в отчетном 3 600 единиц.

#### **Задача 3.**

Определите влияние различных факторов на динамику рентабельности продукции. Себестоимость единицы продукции (С) по плану должна была составлять 1 200 рублей, а фактически составила 1 250 рублей. При этом цена единицы продукции (Ц) была равна: по плану 1 370 рублей, а фактически 1 500 рублей.

#### **Задача 4.**

Установите точку безубыточности. Цена, по которой предприятие реализует свою продукцию на рынке, составляет 1 000 рублей за единицу продукции. Общая сумма постоянных расходов (ПС) равна 2 млн. рублей. Общая сумма переменных затрат (ПР) при выпуске 500 изделий составляет 150 тыс. рублей.

### **Тема 27. Реализация операционной стратегии на базе ключевых показателей эффективности**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Операционное управление организацией на основе концепции BSC
2. Основные элементы концепции BSC
3. Процесс реализации новой концепции
4. Мониторинг эффективности компании

### Тестовые задания

1. Сбалансированная система показателей является инструментом позволяющим
  - а) концентрироваться на значимых параметрах измерения эффективно управления и служит для отсеивания несущественной информации. Дает возможность наглядного графического представления информации.
  - б) принять обоснованное решение о реорганизации деятельности: радикальных преобразованиях, реструктуризации бизнеса, замене действующих структур управления на новые.
  - в) создать морально-психологический климат, способствующий активизации деятельности рабочих по совершенствованию организации труда на собственном участке.
  - г) минимизировать дефекты и статистические отклонения в операционной деятельности.
2. Концепция сбалансированной системы показателей была разработана:
  - а) Адамом Смитом
  - б) Карлом Марксом
  - в) Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном
  - г) Эдуардом Бернштейном и Фридрихом Энгельсом
3. Подробное описание концепции было представлено в книге:
  - а) «Благосостояние наций», опубликованном в 1776 г.
  - б) «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» в 1996 г.
  - в) «Общее и промышленное управление», 1916 г.
  - г) «Классическая теория общего равновесия», 2002 г.
4. Какие основные направления, по которым проводится оценка результативности компании были выделены в этой книге:
  - а) затраты, персонал, клиенты
  - б) планирование, организация, мотивация, контроль
  - в) финансы, поставщики
  - г) финансы, отношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост
5. Что такое синектический подход?
  - а) Объединение схожих элементов
  - б) Процесс логического вывода на основе перехода от частного положения к общему
  - в) Метод мышления, при котором частное положение логическим путем выводится из общего
  - г) Объединение различных, зачастую очевидно несовместимых элементов
6. ССП имеет два основополагающих направления:
  - а) вертикально и горизонтально
  - б) влево и вправо
7. Система включает целый ряд показателей, которые отбираются по принципу
  - а) сходства
  - б) гармоничности, уравновешенности, то есть сбалансированности.
  - в) различия
  - г) примерного равенства этих показателей

## **Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Противодействие коррупции»**

### **Лекционное занятие 1. Меры по противодействию коррупции.**

1. Виды коррупции.
2. Этапы эволюции коррупции в мире.
3. Этапы эволюции коррупции в России.
4. Причины возникновения коррупции.

### **Практическое занятие 1. Меры по противодействию коррупции**

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Виды коррупции.
2. Этапы эволюции коррупции в мире.
3. Этапы эволюции коррупции в России.
4. Причины возникновения коррупции.
5. Последствия коррупции.

#### ***ТЕСТЫ***

1. Получение лицом, состоявшим на государственной или общественной службе каких-либо преимуществ за совершение незаконных действий (бездействия) по службе

- А) взяточничество
- Б) лихоимство
- В) волокита
- Г) корысть

2. При Иване III в Судебнике 1497 года впервые в Русском государстве ввели запрет брать посулы:

- А) Иване III
- Б) Иване IV Грозном
- В) Петре I Великом
- Г) Екатерине II

3. На Руси плата подсудимого судье «за прилежание». С XVI в. был запрещён и стал рассматриваться как взятка.

- А) посул
- Б) лихоимство
- В) волокита
- Г) корысть

4. В каком году Н.С. Хрущевым была возвращена смертная казнь как мера наказания за коррупцию.

- А) 1954г.
- Б) 1961г.
- В) 1962г.
- Г) 1964г.

5.К основным структурным элементам коррупции не относиться:

- А) Субъект
- Б) Формы
- В) Предмет
- Г) Жертва коррупции

6. Ситуация, по которой лицо, которое находится на государственной службе, в ходе выполнения своих обязанностей или доверенности обязано принимать решение о доверенности, связанной также и с ее личными интересами, или принимать участие в его принятии, или выполнять такую доверенность.

- А) коррупция;
- Б) девиация
- В) непотизм
- Г) конфликт интересов.

7. Значительный размер взятки для взяткодателя составляет

- А) от 3 тыс. руб. до 10 тыс. руб.
- б) от 25 тыс. руб. до 150 тыс. руб.
- в) от 150 тыс. руб. до 1 млн. руб.
- А) от 1 млн. руб. и выше

8. Статья 290 УК РФ дает определение

- А) коррупции
- Б) противодействию коррупции
- В) получение взятки
- Г) дача взятки

9. В каком году в РФ был принят Национальный план противодействия коррупции

- А) 2000
- Б) 2007
- В) 2010
- Г) 2012

10. Согласно статьи 3 Федерального закона 273 от 25.12.2008 «О противодействии коррупции». Основными принципам противодействия коррупции не является

- а) признание, обеспечение и защита основных прав и свобод человека и гражданина;

- б) гласность;
- в) публичность и открытость деятельности государственных органов и органов местного самоуправления;
- г) неотвратимость ответственности за совершение коррупционных правонарушений;

11. Уголовная ответственность для взяткодателя за передачу особо крупного размера взятки согласно статье 290 УК РФ составляет

- А) денежный штраф до миллиона рублей или в сумме до сорокакратного размера взятки. Потенциальное тюремное заключение может составить три года.
- Б) денежный штраф в сумме до девяностократного размера самой взятки. Тюремное заключение может составить уже срок до 12 лет.
- В) тюремного заключения на срок до 12 лет или штрафа до девяностократного размера самой взятки.
- Г) наказание до 15 лет тюрьмы или штраф до стократной суммы подношения.

12. Форма фаворитизма, когда должностное лицо предпочитает при назначении на государственные должности выдвигать своих родственников.

- А) лоббизм
- Б) лихоимство
- В) мздоимство
- Г) кумовство

13. Профилактика коррупции – это:

- а) деятельность правоохранительных органов и органов государственной власти субъектов Российской Федерации в пределах их полномочий по предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции
- б) деятельность институтов гражданского общества, организаций и физических лиц по выявлению и последующему устранению причин коррупции
- в) деятельность федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, институтов гражданского общества, организаций и физических лиц в пределах их полномочий по предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции
- г) деятельность федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления в пределах их полномочий по предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции.

14. Коррупция, участником которой являются по большей части «средние слои» населения. Кому-то нужно получить заграничный паспорт за три дня, а его делают три недели. Кого-то остановил гаишник, а надо быстрее ехать.

- А) «Коррупция престижа»
- Б) «Коррупция комфорта»
- В) «Коррупция выживания»

15. К какой региональной модели коррупции относится коррупция как привычное и общественно-приемлемое культурное и экономическое явление, связанное с функционированием государства. Такая модель порождается тотальным контролем государства над всеми сторонами жизни общества

- А) Европейская
- Б) Азиатская
- В) Африканская
- Г) Латиноамериканская

**Лекционное занятие 2.** Актуальные проблемы правового регулирования противодействия коррупции

1. Гражданское общество в борьбе с коррупцией: история и современность.
2. Коррупция как сложное социальное явление (экономическое, политическое, социальное, культурное и пр.).
3. Международные организации по противодействию коррупции (ГРЕКО, ОЭСРидр.).

**Практическое занятие 2.** Актуальные проблемы правового регулирования противодействия коррупции

***Вопросы для обсуждения:***

1. Гражданское общество в борьбе с коррупцией: история и современность.
2. Коррупция как сложное социальное явление (экономическое, политическое, социальное, культурное и пр.).
3. Международные организации по противодействию коррупции (ГРЕКО, ОЭСРидр.).
4. Социально-экономические и политические последствия коррупции.

***ТЕСТЫ***

1. Характеристика субъектов преступления, предусмотренного ст. 321 УК РФ («Дезорганизация деятельности учреждений, обеспечивающих изоляцию от общества»):
  - а) любое лицо, т.е. как должностное лицо, так и другие граждане
  - б) сотрудники места лишения свободы
  - в) лицо, достигшее возраста 16 лет, осужденное за совершение преступления и отбывающее наказание в

учреждении, обеспечивающем изоляцию от общества

г) подозреваемый (обвиняемый) в совершении преступления, в отношении которого в качестве меры пресечения избрано заключение под стражу, достигший возраста 16 лет

2. Признаки по которым следует отличать посягательство на жизнь сотрудника правоохранительных органов (ст. 317 УК РФ) от применения насилия в отношении представителя власти (ст. 318 УК РФ) (три верных ответа)

а) по субъекту преступления, так как ст. 317 УК РФ предусмотрено, что данное преступление совершается должностным лицом (специальный субъект), а в ст. 318 субъектом преступления является любое лицо, достигшее возраста 16 лет

б) по категории потерпевших. По ст. 317 УК РФ потерпевшими могут выступать только сотрудники правоохранительных органов, а в ст. 318 УК РФ потерпевшим является любой представитель власти

в) по характеру осуществляемой деятельности потерпевшим. В ст. 317 УК РФ речь идет о деятельности по охране общественного порядка и обеспечению общественной безопасности, а в ст. 318 УК РФ о любой законной деятельности представителя власти

г) по признакам объективной стороны. Статья 317 включает убийство или покушение на убийство, преступление по ст. 318 УК РФ выражается в угрозе применения насилия либо в применении насилия как не опасного, так и опасного для жизни

3. Обязательный признак объективной стороны преступления, предусмотренного ст. 319 УК РФ

(«Оскорбление представителя власти») – ...

а) оскорбления

б) нецензурность

в) публичность

г) личный характер

4. Объективная сторона преступления, предусмотренного ст. 330 УК РФ («Самоуправство»)

выражается в ...

а) действиях, совершенных должностным лицом, явно выходящих за пределы его полномочий

б) использовании лицом, выполняющим управленческие функции в коммерческой организации, своих полномочий вопреки законным интересам этой организации в целях извлечения выгоды

в) деянии в виде самовольных, вопреки установленному законом или иным нормативным актом порядку

совершения каких-либо действий, правомерность которых оспаривается гражданином или организацией

### **Лекционное занятие 3. Технологии измерения коррупции**

1. Задачи исследования коррупции
2. Прямое измерение коррупции
3. Измерение коррупции косвенными методами
4. Цель и задачи исследования коррупции.

### **Практическое занятие 3. Технологии измерения коррупции**

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Задачи исследования коррупции
2. Прямое измерение коррупции
3. Измерение коррупции косвенными методами
4. Цель и задачи исследования коррупции.
5. Проблемы исследования коррупции.
6. Методы измерения коррупции, их преимущества и недостатки
7. Стратегия комплексных измерений коррупции: основные элементы.

#### ***Практическое задание***

Задание 3. С 18 мая 2009 г. по 15 декабря 2009 г. Минюстом России проведена антикоррупционная экспертиза в отношении 2039 проектов нормативных правовых актов и 1944 ведомственных нормативных правовых актов при их государственной регистрации.

В 191 проекте нормативных правовых актов и в 114 ведомственных нормативных правовых актах выявлены коррупциогенные факторы.

С апреля по октябрь 2009 г. территориальными органами Минюста России при осуществлении мониторинга регионального законодательства проведена антикоррупционная экспертиза около 7 тысяч нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации. Выявлено 789 нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации, содержащих положения, способствующие проявлению коррупции.

В настоящее время Минюстом России аккредитовано 669 независимых экспертов (577 физических и 92 юридических лица).  
Как Вы думаете, поможет ли привлечение независимых экспертов повышению эффективности проведения антикоррупционной экспертизы?

### **Лекционное занятие 4. Основы формирования государственной антикоррупционной политики**



1. Цели, задачи антикоррупционной политики.
2. Совершенствование антикоррупционных механизмов в экономической сфере (лучшие мировые практики).
3. Повышение эффективности антикоррупционных инструментов в органах исполнительной власти (лучшие мировые практики).

**Практическое занятие 4.** Основы формирования государственной антикоррупционной политики

***Вопросы для обсуждения:***

1. Цели, задачи антикоррупционной политики.
2. Совершенствование антикоррупционных механизмов в экономической сфере (лучшие мировые практики).
3. Повышение эффективности антикоррупционных инструментов в органах исполнительной власти (лучшие мировые практики).
4. Реформа судебной системы государства в контексте антикоррупционной политики (лучшие мировые практики).
5. Совершенствование антикоррупционных механизмов на государственной службе в контексте антикоррупционной политики (лучшие мировые практики).
6. Формирование коррупционного мировоззрения (лучшие мировые практики).

***Задача***

Городская средняя образовательная школа оказывала платные услуги населению по дошкольной подготовке детей 5-6 лет. Директор школы Сафин полученные наличные деньги не сдал в кассу школы, а использовал их по своему усмотрению, намереваясь их позже вернуть. В результате этого школа не закупила необходимую методическую литературу для занятий, а труд нескольких учителей в течение четырех месяцев не оплачивался вовремя. Подлежит ли Сафин ответственности за свои действия?

**Лекционное занятие 5.** Зарубежный опыт преодоления коррупции

1. Международный опыт противодействия коррупции: США.
2. Международный опыт противодействия коррупции: Франция.
3. Международный опыт противодействия коррупции: Сингапур.

**Практическое занятие 5.** Зарубежный опыт преодоления коррупции

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Международный опыт противодействия коррупции: США.
2. Международный опыт противодействия коррупции: Франция.
3. Международный опыт противодействия коррупции: Сингапур.
4. Международный опыт противодействия коррупции: Китай.
5. Международный опыт противодействия коррупции: Великобритания.
6. Международный опыт противодействия коррупции: Германия.

### ***Практическое задание***

Выберите 3 любых государства (кроме России) и заполните таблицу «Сравнительный анализ элементов антикоррупционных стратегий иностранных государств»:

Название государства	Краткая характеристика антикоррупционной стратегии	Аргументированная оценка эффективности антикоррупционной деятельности

Задание 1. В решении вопроса о правовой оценке служебных преступлений в УК стран СНГ четко обозначились три подхода:

а) дифференциация ответственности за преступления против интересов службы в коммерческих и иных организациях и преступления против интересов государственной службы (Казахстан, Киргизия);

б) установление одинаковой ответственности управленцев независимо от места выполнения присущих им функций (Республика Беларусь, Украина);

в) отказ от необходимости выделения преступлений против интересов службы в коммерческих и иных организациях (Республика Азербайджан).

Как Вы думаете, какой подход в наибольшей степени отвечает требованиям реализации эффективной государственной политики в сфере противодействия коррупции?

Задание 2. По мнению С.С. Сулакшина, борьба с коррупцией включает следующие ключевые решения:

- политическая воля и публичное политическое решение;
- поэтапная программа постепенного охвата отдельных категорий государственных служащих новыми мерами борьбы с коррупцией;
- создание федерального органа исполнительной власти по управлению государственной службой;
- добровольный «колпак» (добровольное ограничение части конституционных прав государственных служащих);
- жесткая формализация деятельности государственных служащих;

- разработка и введение механизма кадровых историй для государственных служащих;
  - введение парламентской процедуры проверки законопроектов на коррупциогенность;
  - ужесточение наказаний.
- Прокомментируйте данное суждение.

**Лекционное занятие 6. Организационно-правовые основы противодействия коррупции России**

1. Цели и задачи российской антикоррупционной политики.
2. Нормативно-правовое обеспечение антикоррупционной политики в РФ.
3. Организационное обеспечение антикоррупционной политики в РФ.

**Практическое занятие 6. Организационно-правовые основы противодействия коррупции России**

***Вопросы для обсуждения:***

1. Цели и задачи российской антикоррупционной политики.
2. Нормативно-правовое обеспечение антикоррупционной политики в РФ.
3. Организационное обеспечение антикоррупционной политики в РФ.
4. Реализация антикоррупционных мероприятий в РФ: итоги и перспективы.
5. Реализация антикоррупционной политики в Курской области.

***Практические задания:***

1. Определите, являются ли перечисленные ситуации правонарушениями. Каковы, по Вашему мнению, последствия дальнейшего развития предложенных ситуаций?

Ситуация 1. После защиты дипломной работы и сдачи государственных экзаменов группа студентов собирает некоторую сумму для приобретения подарка для декана факультета и методиста группы.

Ситуация 2. По болезни студент недобрал положенное количества баллов для допуска к сдаче экзаменов. Сдавать задолженность у студента нет ни сил, ни времени, так как он работает в свободное от учебы время в строительной компании. Студент предлагает преподавателю свою помощь за допуск и положительную оценку на экзамене.

Преподаватель принимает предложение застеклить балкон у себя в квартире.

Ситуация 3. Преподаватель обращается к своему коллеге-экзаменатору и «просит» за своего племянника, который учится на параллельном курсе.

Ситуация 4. Преподаватель обращается к своему коллеге-экзаменатору и «просит» за студента, который заплатил ему некоторую сумму, представив студента своим племянником.

Ситуация 5. Преподаватель «просит» за свою дочь, чтобы та прошла в аспирантуру на бюджетной основе.

Ситуация 6. Преподаватель «просит» за свою дочь, которая имеет высший балл, в отделе аспирантуры, чтобы быть уверенной, что дочь пройдет в аспирантуру на бюджетной основе.

Ситуация 7. Декан отказывает в конкурсном приеме документов студенту, имеющему высший балл и отвечающему всем критериям приема в аспирантуру.

Ситуация 8. Председатель Высшей аттестационной комиссии (ВАК) рассматривает кандидатскую работу дочери своего близкого друга.

Ситуация 9. Председатель Высшей аттестационной комиссии (ВАК) рассматривает кандидатскую работу судьи, рассматривающего гражданское дело, в котором ответчиком выступает Председатель ВАК.

#### **Лекционное занятие 7. Противодействие коррупции: организационно-правовые основы**

1. Общие принципы противодействия коррупции в современном Российском государстве.

2. Роль и значение международно-правовых актов и изучения зарубежного опыта борьбы с коррупцией в повышении эффективности деятельности государства в сфере противодействия коррупции.

3. Зарубежный опыт регулирования кодекса поведения государственных должностных лиц.

#### **Практическое занятие 7. Противодействие коррупции: организационно-правовые основы**

##### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Общие принципы противодействия коррупции в современном Российском государстве.

2. Роль и значение международно-правовых актов и изучения зарубежного опыта борьбы с коррупцией в повышении эффективности деятельности государства в сфере противодействия коррупции.

3. Зарубежный опыт регулирования кодекса поведения государственных должностных лиц.

4. Кодекс поведения должностных лиц по поддержанию правопорядка (принят Резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН 34/169 от 17 декабря 1979г.).

5. Международный кодекс поведения государственных должностных лиц, утвержденный Резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН от 12 декабря 1996 г. № 51/59 «Борьба с коррупцией».

### ***Практические задания:***

Задание 1. Считая, что крайне важно то, что антикоррупционная работа строится на использовании мер упреждения, на создании атмосферы «невыгодности» коррупционного поведения, Президент Российской Федерации в своем Послании Федеральному Собранию Российской Федерации 2008 года определил следующие направления деятельности:

- серьезно повышаются требования к государственным и муниципальным служащим. Речь идет о предоставлении дополнительных сведений об их доходах и имуществе - в том числе, принадлежащих членам их семей. Достоверность декларируемых сведений будет тщательно проверяться, вплоть до использования оперативно-розыскных возможностей;

- государственные и муниципальные служащие обязаны соотносить свои действия с установленными правилами поведения на службе. Их невыполнение должно влечь дисциплинарную, а в необходимых случаях, и административную, и уголовную ответственность;

- вводятся меры уголовного наказания за злоупотребление полномочиями лицами, которые исполняют управленческие функции в негосударственных организациях. Они будут соответствовать тем, что применяются к госслужащим;

- вводится административная ответственность юридических лиц за передачу взятки от имени или в интересах юридического лица. И целый ряд других мер, которые уже сегодня известны.

Кроме того, устанавливается контроль за имущественным положением лиц с особым правовым статусом - прежде всего, судей.

Поясните, какими нормативными правовыми актами были конкретизированы данные меры?

Задание 2. Участники Всероссийского круглого стола «Национальный план противодействия коррупции: механизмы реализации» (Новосибирск, 18 сентября 2008 г.) предложили создать при полномочных представителях Президента РФ в федеральных округах, в том числе в Сибирском федеральном округе, Советы по контролю за реализацией Национального плана противодействия коррупции на территории федеральных округов с включением в их состав представителей органов публичной власти, экспертных организаций, общественных объединений, политических партий.

Назначением деятельности Советов должно стать:

- обсуждение и внесение рекомендаций региональным и местным органам власти, общественным объединениям по использованию комплексных средств и мероприятий для противодействия коррупции на соответствующих территориях;

- проведение антикоррупционной экспертизы правовых актов по инициативе участвующих в Советах лиц;
- выработка предложений по совершенствованию системы и структуры органов государственной власти, исполнительно-распорядительных органов муниципальных образований, оптимизации и конкретизации их полномочий;
- выработка предложений по совершенствованию прохождения государственной и муниципальной службы (в части реализации принципов добросовестности и эффективности);
- осуществление мониторинга соблюдения требований прозрачности и открытости в деятельности органов публичной власти;
- анализ эффективности управления и распоряжения публичным имуществом по инициативе участвующих в Советах лиц;
- изучение опыта деятельности органов публичной власти при взаимодействии с юридическими и физическими лицами в части допустимости легализации лоббистской деятельности;
- мониторинг реализации административной реформы на территории федеральных округов;
- продвижение в средствах массовой информации проектов передач и программ, статей с целью правового просвещения населения;
- разработка системы обучения по антикоррупционным программам;
- организация работы «горячей линии» по вопросам противодействия коррупции в федеральных округах.

Какие положения данного документа Вы могли бы использовать для разработки плана антикоррупционных мероприятий в Вашем органе государственной власти?

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Профессионально-ориентированный иностранный язык»**

**Раздел 1. Иностранный язык в профессиональной сфере. Становление карьеры. Навыки, умения, квалификация, опыт профессиональной деятельности. Востребованность на рынке труда.**

Проверка и размещение резюме на одной из платформ по трудоустройству  
Выполнение теста в системе MOODLE по первому модулю

**Раздел 2. Международные экзамены.**

Выполнение демоверсий основных и профессиональных международных экзаменов в онлайн формате.

<https://www.cambridgeenglish.org/learning-english/exam-preparation/>

<https://global-exam.com/blog/fr/le-test-delf-gratuit-pour-evaluer-son-niveau/>

[https://www.unipage.net/ru/exam\\_daf](https://www.unipage.net/ru/exam_daf)

<https://aussiedlerbote.de/2021/06/yazykovye-ekzameny-test-daf-i-goethe-zertifikat/>

**Раздел 3. Кросс-культурное общение в сфере профессиональной коммуникации.**

Выполнение одного из предложенных кейсов, связанных с решением проблемной ситуации в условиях МК

(Steve is a financial controller based in New York. He has asked Akash, a colleague in India, several times over the last ten days to email him some local budget figures which are needed to create a central report. However, despite a recent phone call from Akash promising to send the report the next day, Steve has not received any budget figures. He decides to send this email about the problem to two colleagues with experience of working in India.

Read the emails which Steve receives from his colleagues with advice on dealing with the problem. Tell your partner what emails recommend and decide what would be the best thing for Steve to do. You can use these link to help and give your own advice how to deal with the problem

<https://www.ukibc.com/india-guide/how-india/business-culture/>)

Pierre est contrôleur financier à Paris. Il a demandé à Aram un collègue aux Emirats Arabes Unis de lui envoyer des chiffres du budget local nécessaires pour la

création d'un rapport central. Cependant, malgré un récent appel téléphonique à Aram promettant d'envoyer le rapport le lendemain, Pierre n'a reçu aucun chiffre budgétaire. Il décide d'envoyer cet e-mail à deux collègues qui avaient une expérience de travail aux Emirats Arabes Unis.

Lisez les courriels que Pierre a reçu de ses collègues avec des conseils pour résoudre le problème. Dites à votre partenaire ce que les e-mails recommandent et décidez que Pierre doit faire. Vous pouvez utiliser ces liens pour vous aider et donner vos propres conseils pour résoudre le problème.

<https://www.beci.be/5-choses-a-savoir-pour-faire-du-business-aux-emirats-arabes-unis/>

<https://www.tradesolutions.bnpparibas.com/fr/implanter/emirats-arabes-unis/la-pratique-des-affaires>

(Peter ist ein Finanzkontrolleur mit Sitz in Frankfurt am Main. In den letzten zehn Tagen hat er Amar, einen Kollegen aus Indien, mehrmals gebeten, ihm einige Zahlen des lokalen Budgets zu schicken, die für die Erstellung eines zentralen Berichts erforderlich sind. Trotz eines Anrufs von Amar, der versprach, den Bericht am nächsten Tag zu senden, erhielt Peter jedoch keine Budgetdaten. Er beschließt, diese E-Mail über das Problem an zwei Kollegen mit Erfahrung in Indien zu senden.

Lesen Sie die E-Mails, die Peter von seinen Kollegen mit Tipps zur Lösung des Problems erhält. Sagen Sie Ihrem Partner, was E-Mails empfehlen, und entscheiden Sie, was für Peter am besten wäre.)

Olga absolviert ein achtwöchiges Praktikum in einem Unternehmen in Deutschland, das elektronische Bauteile an große Automobilunternehmen liefert. Sie praktiziert in der Kundenbetreuung und sitzt mit zwei deutschen Mitarbeitern im selben Raum. Die Frauen fanden schnell eine gemeinsame Sprache. Sie arbeiten zusammen an der Bearbeitung der Ergebnisse einer aktuellen Kundenbefragung. Heute ist bereits Donnerstag, und am Montagmorgen sollen alle Daten dem Management zur Diskussion vorgelegt werden. Und morgen werden sie Präsentationen vorbereiten.

Aber heute ist der 8. März, und die junge Frau erwartet Anrufe und Glückwünsche, was sie ihren Kollegen sagt. Die nicken verständnisvoll, obwohl der 8. März in Deutschland nie ein Feiertag war. Und dann beginnt ihr Handy alle fünf Minuten zu klingeln. Mit jedem neuen Anruf werden die Gesichter der deutschen Mitarbeiter düster. Am Ende des Arbeitstages sind nur noch fünf Fragebögen zu bearbeiten. Es dauert etwa eine Stunde. Aber Olga hat mit ihren russischen Kollegen vereinbart, zu einem Konzert zu gehen. Deshalb sagt sie den deutschen Mitarbeitern, dass sie morgen eine Stunde früher kommen wird, um diese fünf Fragebögen zu bearbeiten. Die Kollegen nicken still. Als sie am nächsten Morgen zur Arbeit kommt, gibt es diese fünf Fragebögen an ihrem Arbeitsplatz nicht mehr. *Was erklärt dieses Verhalten der deutschen Kollegen? Wie sollte sich die russische Teilnehmerin verhalten?*



Выполнение теста в системе MOODLE по третьему модулю

#### **Раздел 4. Иностранный язык и международное сотрудничество**

Собеседование на получение гранта. Составить приблизительный список вопросов, список советов и лайфхаков. Видео пробного интервью (mock interview) выложить его для общего просмотра в одной из систем (Vkontakte, WhatsApp, Telegram).

Выполнение теста в системе MOODLE по четвертому модулю

#### **Раздел 5. Дистанционное обучение**

Выполнение теста в системе MOODLE по пятому модулю

Составление ментальных карт по преимуществам и недостаткам дистанционного обучения, презентация выбранного курса.

#### **Раздел 6. Иностранный язык в профессиональной сфере.**

Предоставить информацию в форме сообщения, используя сервисы для создания интеллект карт-онлайн (Mind maps) или презентации, постера (Canva, PowerPoint) об одной из известной компании в Европе в которой вы бы хотели бы работать.

Выполнение теста в системе MOODLE по шестому модулю.

## **Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Профессиональные навыки менеджера»**

### **Раздел 1. Личностные качества менеджера**

#### **Тема 1. Организация и содержание управленческого труда**

##### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Характер и особенности управленческого труда
2. Вертикальное и горизонтальное разделение труда
3. Содержание управленческого труда
4. Классификация управленческого персонала

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Опишите основные характеристики управленческого труда.
2. Почему труд менеджера определяется как особенный, специфический вид человеческой деятельности? В чем заключается его специфика?
3. Назовите основные требования к менеджеру.
4. По каким признакам различаются вертикальные уровни управления?
5. Что представляет собой горизонтальное разделение управленческого труда?
6. Какие основные стадии возникновения и развития функций управления можно выделить?
7. Назовите функции управления, составляющие процесс управления.
8. Почему эти функции считаются общими или универсальными?
9. Чем отличается функция от процесса?
10. Опишите подходы к функциональному разделению труда в управлении.
11. Охарактеризуйте взаимосвязь основных функций управления.

##### **Практико-ориентированные задания:**

##### **Кейс 1. Внутренняя мотивация и внешние стимулы**

Представьте себе, что вы ищете работу. Естественно, вы хотите, чтобы она приносила вам максимальное удовлетворение. Перечислите по три группы внешних стимулов и внутренних мотивов, при выполнении которых вы будете в максимальной степени удовлетворены своей работой.

Обсудите в группе, что получилось у каждого.

В чем разница между внешней мотивацией и внутренними мотивами? Каковы индивидуальные различия в мотивации?

##### **Кейс 2. Действенность наказания**

Городская администрация рассматривает вопрос о том, как справиться с проблемой мусора в городском парке. Предложено несколько вариантов наказания людей, мусорящих в парке:

- нарушитель будет оштрафован на 50 руб., штраф нужно будет заплатить в течение 1 мес.;
- нарушитель должен будет заплатить штраф в 5000 руб. сразу после нарушения;
- нарушитель должен будет заплатить штраф в 100 руб. и отработать 3 ч на уборке парка;

- нарушитель должен будет отработать 1 ч на уборке парка. Учащиеся местных школ и высших учебных заведений будут делать это вместо занятий.

Какой вариант кажется вам более действенным? Почему? Проанализируйте, почему плохи иные варианты решения.

### **Кейс 3. Новый сотрудник**

Продавец Татьяна, 19 лет. В компании на испытательном сроке. В работе нравится возможность общения с людьми, заинтересована в получении опыта работы продавцом, инициативна в работе с покупателями.

Систематически нарушает требования к внешнему виду продавца (молодежный стиль, открытые части тела), мотивируя это тем, что не имеет средств на обновление гардероба, ссылается на невысокую заработную плату.

Продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Татьяной на соответствие требованиям и стандартам внешнего вида. Какие методы поощрения и наказания можно применить в этой ситуации?

Обсудите варианты решения в группе.

## **Тема 2. Лидеры и менеджеры**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Источники изучения лидерства
2. История изучения лидерства
3. Современные подходы к пониманию лидерства
4. Специфика лидерства и менеджмента

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Из какой литературы вы предпочитаете узнавать информацию о лидерстве и лидерах?
2. В чем разница между лидером и менеджером?
3. Есть мнение, что немногим людям удается сочетать в себе функции менеджера и лидера. Согласны ли вы с этим мнением? Обоснуйте свой ответ.
4. Сравните функции лидера и менеджера, предложенные в табл. 1.1 и 1.2. Какие из них ближе вам? Почему?
5. Существует ли различия между лидерами XXI в. и лидерами XIX—XX вв.?

### **Задания**

1. Познакомьтесь с каждым типом источника по вашему выбору: историей успеха одного из известных лидеров современного бизнеса, книгой практикующего консультанта в области бизнеса, научной статьей о проблемах современного бизнеса.

2. Видите ли вы принципиальные различия в изложении информации о лидерстве? Как можно использовать полученную информацию из разных видов источников?

3. Французский социолог Г. Лебон в XIX в. определил 10 качеств, которыми должен обладать «вожак», назвав главным качеством обаяние, с помощью которого властвуют «боги, короли и женщины» и которое наиболее сильно у умерших героев. Согласны ли вы с этим утверждением? Свой ответ аргументируйте.

4. По мнению Т. Карлейля, создавшего в 1841 г. труд «Герои, почитание героев и героическое в истории», люди не могут существовать без лидера — героя, который будет

их направлять. Приведите примеры из современной истории, подтверждающие или опровергающие точку зрения Т. Карлейля.

5. Прочитайте следующие определения лидерства и попробуйте определить к какой области научного знания принадлежат их авторы: социология, менеджмент или психология?

- Лидерство — это реализация оптимальной, в некотором смысле, системы внутригруппового взаимодействия, направленного на достижение общегрупповых целей.

- Лидерство — это взаимоотношения между лидером и членами группы, оказывающими влияние друг на друга и совместно стремящимися к реальным изменениям и достижению результатов, отражающих общие цели.

- Лидером является такой член группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы для организации группы при решении конкретной задачи. Он демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи.

Есть ли, на ваш взгляд, принципиальные отличия этих определений друг от друга?

Если эти отличия есть, то какие ключевые слова определяют их принадлежность к сфере социологии, менеджмента или психологии?

6. Человека, являющегося приверженцем гуманизма, называют гуманистом. Это тот, кто признает ценность человека как личности, его право на свободу, счастье, развитие и проявление своих способностей, считает благо человека критерием оценки общественных отношений. Можно ли, на ваш взгляд, называть «полноценным гуманистом» современного лидера? Обоснуйте свой ответ.

7. В каких случаях менеджер, принимая полную ответственность на себя за ошибки своих сотрудников, пользуется их уважением и доверием? Приведите конкретные примеры.

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1. «Знакомство».**

Каждому члену группы предлагается высказаться на тему: «Лидер — это...» А также вспомнить ситуацию, в которой вы чувствовали себя лидером. Обсудите с группой, какие характеристики лидера были заявлены во время упражнения. Обобщите информацию о том, каким опытом лидеров обладают участники группы. Выясните, какие навыки лидера члены группы хотели бы приобрести в процессе курса.

#### **Задание 2. «Портрет эффективного лидера».**

Группа делится на четыре мини-группы. В течение 10 мин каждая мини-группа должна составить портрет эффективного лидера. После обсуждения происходит защита проектов и анализ процесса и результата работы группы. От каждой мини-группы выступает один участник. Происходит дискуссия, сравнение общего и различного в материалах, представленных группами.

Вопросы для обсуждения

Кто занимал позицию лидера при выполнении задания?

Как работала мини-группа, как был организован процесс обсуждения?

Как распределялись роли?

На каком принципе основывалось формирование портрета эффективного лидера?

### **Задание 3. «Лошадь».**

#### *Инструкция.*

Вариант 1. Пошел крестьянин на рынок и купил лошадь за 1 тыс. руб. На обратном пути встретил купца. Тот уговорил крестьянина продать лошадь. И крестьянин продал купцу лошадь за 2 тыс. руб. Затем, через какое-то время, снова пошел на рынок и ту же лошадь купил за 3 тыс. руб. А по дороге домой продал ее купцу за 4 тыс. руб. Вопрос: была ли в действиях крестьянина прибыль и если была, то какая? Каждый решает задачу самостоятельно и пишет на листочке свое имя и ответ. Задачу можно решать письменно и устно.

Вариант 2. Крестьянин купил лошадь за 1 тыс. руб. По дороге домой встретил купца и продал ее за 2 тыс. руб. Затем, через какое-то время, пришел на рынок, но лошадей ни за 1 тыс. руб., ни за 2 тыс. руб. не было. Поэтому он занял 1 тыс. руб. и купил лошадь за 3 тыс. руб. А продал ее за 4 тыс. руб. Вопрос, как в первом варианте: была ли прибыль, и если была, то какая?

#### *Процедура игры.*

Участникам раздаются листочки бумаги, на которых они пишут свое имя и ответ. Указывают процент уверенности в своем ответе (например, 50, 80 или 100 %). Тренер собирает листочки и выбирает из наиболее активных участников пять-шесть человек с разными ответами или тех, у кого процент уверенности в ответах выше или ниже, чем у других. Собравшаяся группа садится в круг. Они должны договориться и прийти к единому решению вопроса: сколько стоит лошадь?

Остальная группа наблюдает за процессом обсуждения.

Когда группа придет к единому мнению, можно обсудить со всеми следующие вопросы:

Кто в процессе обсуждения взял на себя роль лидера? Какие функции при этом он выполнял? Выполнял ли кто-то функции менеджера? Какие? Какие трудности испытывал (-ли) игрок (-и), взявший (-е) на себя функции лидера? Было ли несколько лидеров в группе? Как им удалось договориться?

### **Тема 3. Классические теории лидерства**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Теории лидерских качеств
2. Поведенческий подход к изучению лидерства
3. Ситуационные теории лидерства

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем заключается суть теории личностных качеств? Почему эта теория не получила широкого развития в настоящее время?
2. Какими чертами должен обладать современный лидер? Приведите примеры лидеров из области бизнеса, обладающих этими качествами.
3. Какие поведенческие теории лидерства вам известны? Какие достоинства и недостатки поведенческих теорий лидерства вы можете назвать?
4. Что является общей чертой ситуационных подходов к изучению лидерства?
5. Какие идеи изученных подходов вам кажутся актуальными в настоящее время?
6. Смоделируйте ситуации, в которых возможно использовать нейтрализаторы и подмены лидерства.

## **Практико-ориентированные задания:**

### **Кейс 1.**

Изучите кейс. Проанализируйте позицию Дугласа Маккенны (Microsoft Corporation) с точки зрения ситуационной теории Фидлера.

#### **Дуглас Маккенна о лидерстве**

«Хороший директор по персоналу привносит в управленческую команду независимый, смелый, интеллектуально честный взгляд на вещи. Он кладет на стол руководства информацию, объективно отражающую положение дел в сфере человеческих ресурсов компании. Хороший директор по персоналу принимает непростые решения, твердо стоит на своем и не гонится за дешевой популярностью. Он — надежный, близкий партнер линейных руководителей. Штука в том, что большинство директоров по персоналу очень уж стремятся угодить линейным руководителям и, вместо того, чтобы занимать самостоятельную позицию, делают все, что те захотят. Увы, это верный путь к забвению и не востребоваемости (высокий уровень заботы о людях и организации труда).

Я стремлюсь к ясности своей позиции и прочности контактов. Ясность позиции — это залог того, что люди в моей службе знают, что меня волнует, какие принципы и ценности не подлежат обсуждению, и какие результаты мы должны показывать, чтобы доказать свое право на существование. Прочные контакты гарантируют, что все в организации знают, куда мы идем; им известны наши цели и стратегия. Кроме того, прочным отношениям нипочем даже самые острые разногласия, преодолев которые, мы остаемся добрыми коллегами (высокий уровень заботы о людях и организации труда).

Оглядываясь на шесть прошедших лет, я полагаю, что добивался наименьших успехов, когда чересчур беспокоился о реакции людей на действия, которые, по моему мнению, шли на благо компании. Это чрезмерное беспокойство выбивало меня из колеи двояким образом. Во-первых, я тратил слишком много нервов, предвосхищая сражение, которое мне предстояло выиграть, чтобы сделать нужное дело. Во-вторых, я невольно пытался сгладить острые углы, чтобы хоть немного смягчить негативную реакцию. Все чаще и чаще я обнаруживал, что добиваюсь успеха в тех случаях, когда внимательно выслушиваю другие мнения, пропускаю их сквозь призму собственных представлений, после чего занимаю твердую позицию. В этих случаях я не столько беспокоюсь о реакции окружающих, сколько о том, чтобы определиться с собственными убеждениями. Никаких схваток, торга или приукрашивания. Я даю людям знать, что думаю я, и предлагаю им сделать то же самое (высокий уровень заботы о людях и организации труда).

В трудную минуту я отчетливо понимаю, что личность лидера важнее того, что он делает. Характер и зрелость для эффективности лидера имеют большее значение, чем те или иные приемы работы. Приемы можно выучить и по книжкам, благо недостатка в них нет. Но все они быстро дают сбой в условиях ежесекундного давления со стороны клиентов, начальства, сотрудников, коллег и даже членов семьи. Чтобы быть великим лидером в трудные времена, нужно заплатить высокую цену, в которую обходится становление собственной личности, отыскание своего пути, уважение к тем, кто выбрал свой путь, установление взрослых отношений с другими людьми ради достижения большой цели. Книжки и наставники не повредят, но всякая идея приносит плоды, только будучи претворена в жизнь (управление собой).

Чтобы узнать подробнее о Microsoft Corporation, посетите официальный сайт компании по адресу: [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)».

### **Кейс 2.**

Проанализируйте кейс с точки зрения ситуационных теорий лидерства.

«Стивен Хардис, председатель совета директоров и CEO Eaton Corporation, высказывает свои взгляды по фундаментальным принципам деловой морали, следования

которым он ожидает от всех сотрудников компании. Eaton Corporation — глобальный производитель самого разного сложного гидравлического, электрического и механического оборудования. В компании трудятся 65 тысяч сотрудников; у нее 215 производственных площадок в 25 странах.

### **Принципы управления Стивена Хардиса.**

В большинстве случаев вопросы морали получают ответы, будучи заданы во всеуслышание. К примеру, если бы меня спросили, станет ли Eaton платить взятки в странах Третьего мира, стоит только произнести вопрос вслух, как ответ станет очевидным: конечно же, нет. Когда мы спрашиваем сами себя, готовы ли мы сделать что-то нечестное, противоправное по законам нашей или другой страны, где мы ведем бизнес, или нечто неприглядное с точки зрения наших клиентов или конкурентов, вопрос решается сам собой. Когда речь идет о честности, о полутонах не может быть и речи. Вы либо честны, либо нет.

Люди не уходят из компании потому, что испытывают от работы в ней некие теплые чувства. Один из источников таких чувств — знание того, что ты работаешь в порядочной организации. Люди, остающиеся в компании из чувства преданности, в своей жизни руководствуются другими принципами. Они не считают этичным уходить из компании лишь потому, что подвернулась хорошая возможность. Одно дело, когда единственное, что интересует человека, это “Буду ли я больше получать на другой работе?” И совсем другое дело, когда человек задается вопросами вроде “Должен ли я помочь компании добиться ее целей? Какова степень моей ответственности за людей, которые работают со мной и рассчитывают, что я никуда не уйду? Отвечаю ли я за сохранение доброго имени компании?” Между лояльностью и этичным поведением тесная связь. Лояльные компании люди, знающие, что она не занимается, к примеру, промышленным шпионажем, покидая компанию, сами не станут прихватывать с собой ее секреты. Порядочные люди и уходят из компании с другим настроением. Те, кто был лоялен компании, уходят неохотно. И одна из их самых важных задач в этот момент — чтобы люди не подумали о них плохо, когда они уйдут.

Было бы большой ошибкой думать, что для каждого уровня бизнеса есть свое понимание честности. На тех, кто наверху, нагрузка больше, ведь они больше на виду, но порядочная организация порядочна сверху донизу. Если люди наверху не ведут себя достойно все время, они никогда не получают того же от сотрудников.

Этические принципы универсальны. Eaton работает по всему миру, и мы, конечно, понимаем, что в каждой культуре свои порядки. Мы просим наших руководителей на местах разобраться, как нам по максимуму соблюсти в каждой конкретной стране наши глобальные этические стандарты. К примеру, в некоторых странах Ближнего Востока есть обычай платить небольшую “благодарственную мзду в портах, чтобы товар пошел дальше. В той культуре это не считается неэтичным (в отличие от нашей), поэтому мы даем нашим местным менеджерам некоторую свободу действия, при условии, что они не нарушают базовые моральные принципы. Признав такое положение вещей, вы не оставляете места для коррупции внутри компании. В противном случае рано или поздно, это больно по ней ударит. Однако порой бывает довольно трудно убедить людей, что они должны конкурировать исключительно на основе качества, функциональности, сроков поставки и цены».

### **Кейс 3. «Управление в кросс-культурной среде».**

Проанализируйте кейс с точки зрения теории Херси — Бланшара. Охарактеризуйте ситуацию, сложившуюся в компании, уровень профессиональной и психологической зрелости ее сотрудников. Какие стили лидерства применяет глава Volkswagen AG Фердинанд Пих? Связано ли его поведение со степенью «зрелости» или «незрелости» его подчиненных?

### **Фердинанд Пих во главе Volkswagen**

«Споры вокруг персоны Фердинанда Пиха не утихают с того момента, как в 1993 году он стал во главе крупнейшей автомобилестроительной компании Европы. Переворот, произведенный им в VW, сопровождался жестокими разногласиями, включая конфликт вокруг экс-менеджера General Motors Хосе Игнасио Лопеса, и новшествами, вроде введения четырехдневной рабочей недели в Германии, стране с сильнейшими профсоюзами. Покупка элитных брэндов Bentley, Bugatti и Lamborghini за 1 млрд долларов навлекла на него критику конкурентов. А когда в самом начале своего пребывания в компании Пих сократил исполнительный комитет с 12 членов до 5, он сразу же нажил устойчивых недоброжелателей и внутри VW. Его лидерский стиль, который он сам называет демократической диктатурой, пришелся по душе немногим.

Тем не менее, Пих снискал всеобщее уважение за то, что разбудил спящую глубоким сном компанию, которая до него работала в ноль только при условии полной загрузки заводов. Он сплотил сотрудников, сумев внушить им, что VW способна тягаться с Ford и GM. В тот год, когда он заступил на пост, VW потеряла 1,1 млрд долларов. В 1998 году прибыль выросла на 63 %, составив 3,6 млрд долларов до уплаты налогов. «Широта его видения и скорость, с какой он его реализует, поразительны», — считает Джон Лоусон, автомобильный аналитик лондонской Salomon Smith Barney. С продажами в 4,7 млн автомобилей в год VW встала вровень с Toyota, поделив третью строчку в автомобилестроительной табели о рангах. «VW набрала прекрасный ход», — восхищается Джей Вудворт, бывший аналитик Bankers Trust, ныне владелец собственной консультационной фирмы в Нью-Джерси. «Пих преобразил компанию, которая плелась в хвосте, производя груды жестяных еврокоробок. Теперь она берет одну планку за другой». Сам Пих говорит: «Пока что мы довольны бронзовой медалью. Но мы хотим подняться еще чуть выше и застолбить за собой место среди трех крупнейших автомобильных компаний мира».

Используя опыт, приобретенный им в Audi, делающей великолепные, притом недорогие авто, Пих в кратчайшие сроки произвел капитальный ремонт культуры и стратегии VW. Первым делом он привел с собой свою команду, и этот шаг нанес компании рану, которая так и не затянулась как следует. Вражда достигла апогея, когда GM подала на VW в суд за то, что та наняла на работу бывшего шефа снабжения GM Лопеса, который якобы умыкнул некоторые секреты GM и передал их VW. Говорили, что большинство очерняющих VW сведений попали в прессу стараниями ее собственных сотрудников, потерявших былую власть, которые надеялись, что скандал с Лопесом будет стоять кресла Пиху. Но тот усидел, уладил конфликт с GM, уволил врагов и теперь правит в окружении четырех верных соратников.

Увольнения создали Пиху репутацию брутального руководителя, любимым инструментом которого является страх. «Неужели вы и впрямь думаете, что я бы чего-то добился, будь это на самом деле так? — возражает Пих. — Когда я пришел в VW, там царила культура, в которой можно было нести убытки и не нести за это никакой ответственности. Моя мать всегда говорила мне: «Никогда не бери в долг и никогда не доводи дела до убытков». Но я кое в чем отличаюсь от нее. Она управляла Porsche Holding как женщина. Женщины заботятся о слабых. Мужчины делают ставку на сильных. Я потратил довольно много времени, зато теперь я имею таких менеджеров, каких хотел». Пиху нравятся методы немецкого бухучета, которые дают фирмам больше свободы по части занижения прибылей, так что конкуренты не могут сказать точно, куда и сколько средств VW вкладывает. Низкая прибыль также сдерживает аппетиты поставщиков, профсоюза и налоговиков. «Я не хочу сказать, что акционеры для VW ничего не значат, они просто стоят вровень с потребителями и работниками, — говорит Пих. — Это по-европейски. Если бы нам были нужны средства, мы бы, конечно, вели себя несколько иначе. Но до тех пор, пока я, при немецкой системе учета, сохраняю доверие акционеров, я предпочитаю, чтобы конкуренты не знали, что мы делаем»».



#### **Кейс 4.**

Будь вы на месте Брук Маккарди, какой стиль вы бы выбрали для принятия решения о том, по каким проектам строить кофейни? Воспользуйтесь для этого ситуационной теорией Врума — Йетона — Яго. Начните с крайнего левого столбца таблицы. Определитесь с тем, насколько важным является решение. После этого перейдите к столбцу важности поддержки решения о проекте строительства сотрудниками и сделайте выбор между двумя вариантами. И так далее от столбца к столбцу. В конечном счете в самой правой части таблицы вы придете к рекомендуемому стилю лидерства, который основывается на принятых вами только что решениях о значении восьми факторов.

#### **Брук Маккарди в Starbucks**

«В 1990 году, придя в Starbucks, Брук Маккарди нашла там людей, любящих свое дело и отдающихся работе всем сердцем. Маккарди была поставлена во главе коллектива из семидесяти человек, включая пять региональных руководителей проектов, десяток менеджеров проектных групп и тридцать прорабов, большую часть времени проводящих на стройплощадках. Кроме того, под ее началом был отдел, разрабатывающий проекты строительства новых кофеен и подразделение, занимающееся реконструкцией старых.

В Starbucks стремились по возможности избегать типовых проектов. Каждая кофейня проектировалась так, чтобы как можно удачней вписываться в окрестности. Маккарди любила сравнивать кофейни с братьями и сестрами, которые хотя и унаследовали определенные фамильные черты, все же были уникальными творениями.

Команда Маккарди состояла из самых разных людей, живущих по всему свету. Каждый человек привносил в работу свой уникальный взгляд на вещи и полагался на свое понимание мифов, окружающих кофейные зерна и процесс приготовления кофе. (Чтобы сделать эти мифы еще крепче, Starbucks определенным образом материально поддерживает людей в странах — производителях кофе.) Достичь согласия членов команды относительно проекта новой кофейни было не очень-то легко, поскольку буквально каждый имел свое особенное мнение. Вдобавок региональные руководители проектов хотели, чтобы новые кофейни непременно открывались в их регионах, а прорабы предпочитали строить кофейни там, где строительные нормы и правила были менее строгие, и чтобы строителям было работать попроще.

Исходя из нашего понимания ситуации, мы бы порекомендовали Брук воспользоваться стилем «катализировать решение коллектива».

Иная оценка одного или более ситуационных факторов, по всей видимости, приведет к другому рекомендуемому стилю лидерства.

#### **Кейс 5.**

Вспомните ваших преподавателей в школе и вузе. Какие стили, согласно теории «путь — цель», используют педагоги? Какой стиль вам кажется наиболее эффективным?

#### **Кейс 6. В диалоге с Harvard Business Review.**

В статье «Семь превращений лидера», ее авторы Д. Рук и У. Торберт утверждают, что «...каждой компании нужны руководители, которые могут запустить перемены, результатом которых будут увеличение прибыли, расширение доли рынка или изменение общих правил функционирования отрасли. Но лишь немногие руководители понимают, какие именно качества нужны, чтобы возглавить перемены. Остальные же терпят неудачу. Вместе со своими компаниями.

Как не попасть в число последних? Запомните: великие лидеры отличаются от прочих не характером или философией жизни, но “логикой действия”: тем, как они оценивают собственные действия и действия окружающих, и тем, как они поддерживают свою власть и уклоняются от надвигающихся угроз.

Некоторые руководители опираются только на показатели эффективности компании. Так, например, “манипуляторы” верят в победу любой ценой, добиваясь своего даже за счет других. Их век недолог. Другие же типы лидеров вполне могут возглавить изменения. “Стратеги”, например, считают, что любой аспект деятельности компании можно подвергнуть сомнению и изменить. Их “логика действия” позволяет ставить под вопрос идеи, которые мешают развитию компании, и помогает преодолеть сопротивление переменам. Они формируют яркое видение будущего компании и реализуют действенные меры по внедрению этого видения в жизни».

По мнению авторов статьи, вы можете развить в себе качества, присущие этому редкому типу лидеров — «стратегам». Определите свой тип «логики действия», подумайте, как его можно развивать.

#### **Тема 4. Современные теории лидерства**

##### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Атрибутивная теория лидерства
2. Теория харизматического лидерства
3. Транзакционное и трансформационное лидерство
4. Ответственное лидерство
5. Инновационное лидерство

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое атрибуция? В чем заключается особенность теорий атрибутивного лидерства. Расскажите об особенностях теории Хайдера, ковариационной модели Келли, теории атрибуции Митчелла и Вуда. Как атрибуции лидера влияют на его поведение?
2. Что во взглядах на лидерство объединяет атрибутивные теории? Какие перспективы исследования лидерства в этом направлении вы видите?
3. Что такое харизма? Какие теории исследуют природу харизматического лидерства? Изложите суть каждой теории харизматического лидерства.
4. Чем отличается теория харизматического лидерства от транзакционного лидерства?
5. В чем сущность трансформационного лидерства? Приведите примеры трансформационного лидера в современном бизнесе. Докажите, что он обладает характеристиками трансформационного лидера.
6. Приведите примеры компаний, в которых осуществляется ответственное лидерство.

##### **Практико-ориентированные задания:**

###### **Кейс 1.**

Прочитайте выдержки из интервью с главой компании Continental Airlines Гордоном Бетуном. Обсудите в группе, какие идеи ответственного лидерства использует в своей практике Бетун. Как это отражается на работе компании?

«Гордон Бетун пришел в Continental Airlines в 1994 году, а спустя два года стал ее CEO и председателем совета директоров. За прошедшие годы он побывал в списке 25 лучших глобальных менеджеров по версии Business Week и назывался шестым среди 50 лучших CEO по версии журнала Worth.

Такова природа человека: если вы относитесь к нему как к мебели или цените меньше остальных, он готов зайти очень далеко, лишь бы показать, как вы в нем ошибались. Если у руководителя для каждой функции — свои принципы работы, и он с презрением относится к тем, кому вроде бы легко найти замену, в один прекрасный день

он обнаружит, что часы перестали идти. Какая-то мелкая деталь вышла из строя — и весь механизм остановился.

Перед тем как я стал CEO, стратегия Continental состояла в следующем: стать авиакомпанией с самыми низкими издержками. Низкие издержки — это была наша притча во языцех, наш Святой Грааль. Это, как если бы в самолете был только один прибор — спидометр. Скорость важна, но не она одна. Если самолет на большой скорости врезался в гору, ведь не скажешь, что полет удался, правда? Когда такое происходит, все спохватываются: постойте, может издержки — это еще не все? Предположим, что у нас не авиакомпания, а пиццерия. Если мне будут платить за снижение издержек, я просто перестану класть в пиццу сыр и еще буду за это премии получать. Это не то, к чему мы стремимся.

По результатам последнего опроса журнал *Hispanic* назвал компанию одним из лучших работодателей. Почему? Все дело в нашей атмосфере — люди во" влечены в принятие решений и чувствуют, что их ценят. Я не знаю ни одного человека, которому бы это не нравилось. Дело не в премиях и наградах, а в том, как к ним относятся. Признавать вклад людей в общее дело, ценить их и обращаться с каждым как с полноценным членом коллектива — вот и весь секрет, чтобы люди хотели у вас работать.

Чтобы узнать больше о Continental Airlines, посетите официальный веб-сайт компании: [www.continental.com](http://www.continental.com)».

## Кейс 2.

Познакомьтесь с размышлениями Питера Джоба (компания Reuters) об особенностях международного лидерства, об управлении в кросс-культурной среде. Согласны ли вы с его высказываниями? Обсудите в группе. Выскажите свое мнение.

«Каждый (руководитель) считает свою культуру лучше других. Прежде всего, руководителю следует отыскать положительные характеристики новой для него культуры. Одно из важных качеств хорошего руководителя — оптимизм, в том числе оптимизм в отношении способностей других людей. Недооценка способностей людей крайне опасна; к несчастью, в международном бизнесе это не редкость. Потому так важен оптимизм.

Другое важное свойство руководителя — любопытство и терпимость к различиям. Хороший руководитель с большим интересом глядит на то, как ведутся дела в другой среде. Людям свойственно неприязненно относиться ко всему чужому. Именно так было, когда мы столкнулись с японской культурой. Из-за различия в манерах и подходах мы думали о японцах плохо, не понимали их, да и хотели ли понять? Но стоит отбросить предубеждения, проснется интерес, а когда люди почувствуют интерес, они охотно расскажут вам о своей культуре и методах работы. К примеру, первое время люди с Запада даже не пытались учить японский, чтобы не дай бог не допустить ошибки и не обидеть партнеров по переговорам. Типичный стереотип, притом далекий от реальности. Знание иностранного языка всегда пригодится. Не обязательно вести на нем переговоры, достаточно просто проявить интерес и выказать уважение.

Западный менеджер больше не воспринимается как “подарок Господа миру”. Процесс познания других культур также избавляется от мифов. Теперь обращают меньше внимание на манеры, и больше — на установки. Конечно, во время международных переговоров нужно соблюдать базовые правила приличия, однако гораздо важнее иметь позитивный настрой, демонстрировать доверие к партнеру и ответственность за общее дело, нежели, к примеру, говоря по-французски, соблюдать правила употребления “ты” и “вы”.

Чтобы узнать больше о Reuters, посетите официальный веб-сайт компании: [www.reuters.com](http://www.reuters.com)».

### Кейс 3.

Предположим, вас отправляют на год на производственное предприятие вашей компании в Китай. У вас будет начальник-китаец. Какие национальнокультурные особенности этой страны нужно учесть? Какие возможные характеристики этого руководителя приходят вам в голову еще до отъезда?

### Кейс 4.

Найдите фильм как иллюстрацию проявления харизматичного лидерства в бизнесе. В каких формах поведения у героя (-ев) проявляются черты харизматичного лидера. Проанализируйте их с позиций известных вам теорий харизматичного лидерства.

### Кейс 5.

Познакомьтесь с точкой зрения Роберта Шапиро — главы компании Monsanto

Найдите в тексте положения, которые являются отражением транзакционного лидерства.

«Технический прогресс оказывает сильнейшее влияние на крупные секторы экономики. На рынке осталось не так-то много тихих уголков. Главное сейчас — соблюсти равновесие между выгодами быстрых и масштабных изменений и рисками промедления. В какой момент совершить решительный шаг? На что сделать самую крупную ставку? Эти вопросы мучают меня постоянно. Ответов на них не найти в учебнике. Между тем стоять на месте уже небезопасно. Еще из биологии известно: кто не приспосабливается — тот «не жилец».

Ни один СЕО крупной компании сам бизнесом не занимается. Мы только присматриваем за теми, кто занимается бизнесом, и время от времени вмешиваемся. Лидерство — это не то же самое, что иерархия. Лидерство — это личный выбор человека. Можно заставить людей исполнять приказы. Это отнюдь не иррациональная система; собственно, она преобразовала мир в ходе Промышленной революции. Однако большинству людей она совсем не по душе. И если вдруг вам нужны инновации, то вот их-то в приказном порядке никак не получишь. Зато если создать климат, в котором люди будут чувствовать себя хорошо, число сопротивляющихся сразу пойдет на убыль.

Моральный дух нельзя поднять при помощи вранья. Это путь в никуда. Когда я встаю перед решением, которое может ослабить дух в ключевой момент, я откладываю решение. В отношениях оно ведь как аукнется, так и откликнется. Станете манипулировать рабочими — и они примутся манипулировать вами. В модели классового общества Маркса было так: верхи манипулируют низами, а низы в свою очередь верхами. Таким путем инновации не получить. Вы не представляете, какое колоссальное количество времени и сил уходит на то, чтобы побороть отсутствие доверия между людьми. Посмотрите, во что обходится компаниям недостаток доверия. По всему выходит, что честная организация намного эффективнее. Честность — самый деловой, разумный подход.

Чтобы узнать больше о Monsanto, посетите официальный веб-сайт компании: [www.monsanto.ru](http://www.monsanto.ru).

### Кейс 6.

Прочитайте кейсы с описанием опыта работы двух известных компаний: FedEx, главой которой долгое время остается Лори Такер, и Continental, возглавляемой Г. Бетуном с 1994 г. Найдите в текстах свидетельства трансформационного лидерства. Одинаково ли они проявляются в разных компаниях? Присутствуют ли гендерные различия в проявлениях трансформационного лидерства у глав названных компаний?

«Осмысление радикальных изменений и стратегических просчетов — неотъемлемая часть работы Лори Такер. “Лори требует, чтобы мы делали обоснованные предположения”, — рассказывает Дотти Берри, вице-президент компании, проработавшая

с Такер 20 из ее 21 года в FedEx. “Девять раз из десяти ты ошибаешься, но как еще найти тот единственно правильный подход? Худшее, что ты можешь сделать, по мнению Такер, — это не сделать ничего. Лори — она такая искренняя, такая настоящая, такая доступная. Люди охотно делятся с ней, причем и хорошими новостями, и плохими”.

Такер сражается с двумя главными проблемами, в наши дни стоящими на повестке дня любой компании: что бы такое придумать, чтобы произвести на клиента неизгладимое впечатление, и как овладеть мощью Сети. Она (вместе с 7 вице-президентами и 6000 сотрудников в подчиненных ей подразделениях) отвечает за ощущения клиентов при общении с компанией в Сети, по телефону и в 1400 центрах обслуживания. Роль Такер состоит в том, чтобы бросать вызов нынешним методам ведения бизнеса. “Моя задача — вести компанию вперед. — говорит Такер. — Наше подразделение — это ее передовой отряд”.

## **Тема 5. Личностно-профессиональное развития менеджера**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Компетенции современного менеджера
2. Зарубежные модели лидерских качеств
3. Отечественные модели лидерских качеств

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что включает в себя компетенция?
2. Какими компетенциями должен обладать современный менеджер?
3. Какие компетенции лидера выделяют авторы в своих моделях. Что в них общего? В чем принципиальное различие?
4. Какие компетенции, предложенные в моделях, вы считаете базовыми? Обоснуйте ответ.

### **Вопросы для группового обсуждения:**

I. Познакомьтесь с историей успеха лидера какой-либо компании. Проанализируйте его лидерские компетенции с позиции одной из предложенных в теоретическом разделе моделей лидерских компетенций (на выбор студента).

II. В диалоге с Harvard Business Review.

Познакомьтесь со статьей Уолтера Айзексона «Вся правда о лидерстве Стива Джобса» опубликованной в российском сборнике журнала Harvard Business Review «Лучшие статьи за 10 лет».

Автор статьи — Уолтер Айзексон — президент Института Аспена, автор биографии С. Джобса и др.

Вопросы:

Какими лидерскими компетенциями обладал С. Джобс?

Отличаются ли они от тех, о которых говорят авторы разнообразных моделей?

Можно ли считать, что именно лидерские компетенции позволили С. Джобсу добиться такого успеха?

Оказывает ли влияние область деятельности (ИТ, промышленность, сфера услуг и т. д.) лидера на перечень необходимых ему лидерских компетенций?

## **Практико-ориентированные задания:**

### **Задание 1.**

Прочитайте цель «сценирования» как компетенции лидера. Целью сценарной процедуры (сценирования) является осмысление тех возможностей будущего, которые способны изменить настоящее в лучшую (для вас) сторону. Сценарное мышление, оперирование вариантами будущего на языке настоящего, является одной из ключевых компетенций личности в современных условиях (Н. Ютанов, С. Переслегин, 2008).

Сценирование входит в лидерство наряду с влиятельностью и проницательностью. Как, по-вашему, эти характеристики связаны между собой? Можно ли назвать какую-то из них главной, ведущей, определяющей лидерство?

### **Задание 2.**

Оцените свои компетенции с точки зрения их соответствия «лидерским компетенциям»? Можно ли, на ваш взгляд, их развивать? Какие ресурсы для этого потребуются?

### **Задание 3.**

Прочитайте внимательно список компетенций, которые выделили Л. Спенсер и С. Спенсер, указанные в лекции. Проранжируйте их с точки зрения определяющего значения: на 1-е место поставьте самую, на ваш взгляд, важную для лидера, а на 14-е — самую, на ваш взгляд, не важную. Свой выбор аргументируйте.

### **Задание 4.**

Считаете ли вы, что управление эмоциями и эмпатия — действительно важные и эффективные компетенции лидера?

### **Задание 5.**

С. Иванова, предлагает оценивать компетенции методом интервью. Как вы думаете, какие ключевые вопросы необходимо задать человеку, чтобы определить, пусть даже предварительно, наличие у него лидерского потенциала?

### **Задание 6.**

Среди лидерских компетенций И. О. Гнеденко называет честность и этическое поведение. Продумайте возможность, технику и диагностический инструментарий для оценки данной компетенции лидера.

### **Кейс 1. «Менеджер поневоле – неизвестные реалии управления»)**

Управленческая деятельность не принесла никакого удовлетворения Мэтту Скотту (*Matt Scott*), который работает в быстро развивающейся компьютерной компании *Fore Systems Inc.*, расположенной в Питтсбурге, с момента ее существования, т.е. с ноября 2004 года. Эта фирма специализируется на разработке технологии, известной под названием «режим несинхронной передачи информации», т.е. на создании компьютерных сетей, позволяющих передавать огромные объемы информации, включая видео и звук, в реальном времени и гораздо быстрее, чем это делает любая из существующих ныне систем. Современные организации, остро нуждающиеся в мгновенном доступе к информации любого типа, очень заинтересованы в таком программном обеспечении, и *Fore Systems* находится в авангарде разработки этой технологии. С 2004 года, когда *Fore Systems* со штатом около 200 служащих объявила миру о своем существовании, штат компании вырос до 1400 человек, а ежегодные доходы превысили 400 миллионов долларов. В связи с таким быстрым ростом появилась потребность в большем количестве менеджеров и в более широком использовании формальных систем управления.

Мэтт поступил на работу в *Fore Systems*, вооруженный дипломом специалиста по компьютерным технологиям Западно-Вашингтонского университета (Беллингхэм, штат Вашингтон). Ему была поручена разработка машинных программ по новой технологии. Хотя многие из нас не понимают (да и не поймут), как можно испытывать удовольствие от такой работы, Мэтту она действительно нравилась, потому что она, по его словам, давала ему «ощущение творческой остроты от создания коротких программ, требующих большого умственного напряжения, сравнимой с тем, которое испытываешь при решении трудового кроссворда». *Fore Systems*, подобно многим компаниям, разрабатывающим программное обеспечение, предоставляла своим сотрудникам большую свободу действий, благодаря чему они при желании могли брать на себя и выполнять дополнительные функции. Мэтт так и поступал. Он реорганизовал компьютерную лабораторию, заказал новое оборудование и организовал семинары, на которых группы сотрудников компании могли обсуждать и сравнивать результаты своих исследований. Его активную рабочую философию лучше всего отображала наклейка, которую Мэтт приобрел на рок-концерте, организованном *Greenpeace*: «Тишина – это голос соучастия в преступлении». В результате безграничная энергия и энтузиазм Мэтта произвели большое впечатление на руководство компании, в частности на директора по разработке программного обеспечения.

В конце 2005 года Мэтту предложили руководящую должность в новом коллективе, который должен был работать над проектом под кодовым названием «Мэриленд». Мэтт надеялся, что в качестве руководителя группы (должность, которая не считалась менеджерской) он будет не только управлять, но и принимать участие в создании новых программ. Однако очень скоро он столкнулся с первой проблемой сугубо управленческого характера. Один из членов группы Санджейа Чоудхари категорически не соглашался с мнением Мэтта относительно основных характеристик компьютерной сети, над разработкой которой работал коллектив. Собрания группы часто заканчивались ожесточенными спорами между этими двумя людьми, и при этом два других члена группы чувствовали себя крайне неловко. В конце концов Мэтт пришел к выводу, что он и м-р Чоудхари никогда не придут к единому мнению, но признал также, что его оппонент очень умен и хорошо разбирается в технологии. Смирившись с тем, что они совершенно разные люди, Мэтт решил использовать м-ра Чоудхари для «проверки и баланса» того, над чем работала его группа. В следующей сложной ситуации проектная группа оказалась поздней весной 2006 года, когда *Fore Systems* приобрела компанию, для которой группе было поручено подготовить программное обеспечение, основанное на принципиально новой технологии, в которой ни один из членов коллектива не разбирался достаточно хорошо. Однако это неожиданное испытание объединило группу. Один из членов коллектива сказал по этому поводу следующее: «Мы все испытывали одни и те же чувства, и это сплотило нас». В июне 2006 года в группе появился новый человек, что еще больше объединило ее участников и нацелило их на выполнение общих задач.

Этот июнь стал важной вехой в жизни Мэтта. Его выдвинули на одну из четырех новых управленческих должностей, созданных в отделе по разработке программного обеспечения. Новая работа соединяла в себе руководство проектной группой с расширением управленческих обязанностей. Однако, несмотря на то, что Мэтту и нравилось руководить проектом и техническими разработками, он вовсе не был уверен, что может быть «настоящим» менеджером. Новая должность имела свои очевидные плюсы (15%-ное повышение зарплаты, большие возможности как акционера компании, небольшой собственный кабинет и портативный компьютер, который можно было брать домой), но и явные минусы: сокращение времени на написание программ и расширение обязанностей, связанных с управлением, таких как принятие решений и планирование, организация и контроль. После длительных и серьезных разговоров с руководством и со своей женой Мэтт все же решил принять предложение и занять эту должность, но при

этом он пообещал себе во что бы то ни стало оставаться верным своей философии: «Не изменяться для того, чтобы соответствовать какой-либо должности».

Тем временем группа, работающая над проектом «Мэриленд», столкнулась с новыми трудностями. Был уже август 2006 года, приближался октябрь – крайний срок завершения разработки программы, которая должна была быть представлена на торговой выставке в Сан-Хосе, штат Калифорния. Пришлось резко увеличить темп работ. Группа работала по ночам и выходным. Когда компьютерная система давала сбой, все члены коллектива должны были вместе восстанавливать нормальный ритм работ. При этом нередко вспыхивали ссоры, а Мэтт вдруг понял, что его рабочий день до отказа заполнен всевозможными встречами, переговорами, собраниями и прочими административными мероприятиями. В самые напряженные недели работы над проектом ему пришлось затратить свыше 60 часов на подготовку отчетов о ходе реализации проекта. Его недовольство работой росло день ото дня. «Я уже не член группы. Я стал только менеджером». То, что происходило в *Fore Systems*, независимо от проблем его группы, также усиливало раздражение Мэтта. Рост организации привел к ужесточению контроля. Независимые аудиторы заполнили здание, проверяя правильность хранения и регистрации документов. Перед выпуском на рынок любой продукт теперь должен был пройти проверку на соответствие строжайшим критериям на каждой стадии разработки.

Несмотря на все эти обстоятельства, группа закончила проект вовремя, и компания смогла представить его на торговой выставке в октябре. Сравнив новую программу с подобными продуктами конкурентов, разработчики поняли, что им удалось опередить конкурентов. После заключительной отладки и испытаний программное обеспечение было записано на компакт-диски в конце апреля 2007 года отправлено первым клиентам. Однако даже эти достижения группы не развеяли неудовольствия Мэтта. Он ушел с управленческой должности и покинул свой кабинет. Теперь он работает в составе группы над другим проектом, а не руководит ею.

#### *Вопросы*

1. Проанализируйте деятельность Мэтта как лидера группы и как менеджера, воспользовавшись для этого структурой управленческих ролевых установок по Минцбергу.

2. Какие управленческие навыки, по вашему мнению, необходимы как для лидера группы, так и для должности менеджера, которую занимал Мэтт? Нашли ли вы похожие или разные навыки для этих двух позиций? Объясните свой ответ.

3. Воспользуйтесь системным и ситуативным подходами и опишите должность Мэтта как лидера группы и как менеджера с обеих этих точек зрения.

4. Почему, по вашему мнению, некоторые люди не получают удовлетворения от управленческой работы? Какой скрытый смысл имеет деятельность данного рода как для организаций, так и для отдельных людей?

5. По каким признакам можно понять, будет ли человек получать удовлетворение от работы в качестве менеджера или нет?

6. Какую пользу может принести изучение менеджмента выпускнику факультета программирования, планирующему работать в крупной фирме, занимающейся разработкой программного обеспечения, или основать свою собственную фирму по разработке программ?

## **Раздел 2. Управленческие навыки менеджера**

### **Тема 6. Целеполагание и постановка задач**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Понятие цели. Система целей организации.
2. Управление по целям.



3. Эффективная постановка задач. Критерии SMART
4. «Управленческая пирамида». Норма управляемости.
5. Законы Йеркса-Додсона.
6. Контроль. Критика и похвала.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое цель?
2. Какую роль играет определение целей организаций?
3. Что характеризует миссия организации?
4. Какая связь между миссией и целью организации?
5. В чем состоит отличие цели от задачи?
6. Для чего составляется «дерево целей»?
7. Каковы требования, предъявляемые к целям?
8. По каким критериям проводится классификация целей?
9. Для чего необходимо управление по целям?
10. Назовите этапы управления по целям.
11. В чем состоят суть и значение стратегии развития предприятия?

#### **Практико-ориентированные задания:**

##### **Задание 1. Целеполагание от Брайана Трейси**

Брайан Трейси, автор книги «Управляй своим временем и удвой результаты», предлагает очень похожий на SMART алгоритм постановки целей, а затем предлагает выполнить с помощью него следующее упражнение.

Возьмите лист бумаги и напишите десять целей на следующий год так, как будто бы они уже реализовались (например, «я купил себе новую Ferrari 458 Italia в бутике на Третьяковском проезде»), а затем выберите из них ту, которая наибольшим образом изменила бы вашу жизнь. Обведите её, а затем выпишите её на отдельном листе и проработайте по критериям SMART.

##### **Задание 2. Колесо целей**

Перед Вами колесо, состоящее из восьми наиболее значимых жизненных осей:

Семья (можно рассматривать семью как вариант брачных отношений + дети, либо в более широком смысле – как совокупность родственных отношений (родители, родственники, дети).

Здоровье – эта ось отражает состояние физического здоровья и самочувствия.

Деньги – отображает состояние финансового благополучия.

Карьера – перспективы профессионального роста (как по вертикали – повышение в должности, возможность дополнительной профессиональной самореализации, так и по горизонтали – повышение профессиональной компетентности, овладение новыми знаниями и навыками).

Время – показатель эффективного использования времени («хватает» и на работу, и на отдых; на выполнение дел и на общение с друзьями), отсутствие ощущения «нехватки» времени.

Друзья – возможность иметь именно тех друзей, которых хочется, возможность уделять им внимание и время.

Развлечение и отдых – эта ось отражает наличие в жизни человека возможности развлекаться и отдыхать

Пространство вокруг нас – речь идет о физическом пространстве, в котором находится человек, то, что непосредственно окружает его: район проживания, обстановка в доме, на рабочем месте, благоустройство двора и т.п.



Вам предлагается оценить (по предложенной 10-бальной шкале, обозначенной пересекаемыми осями окружностями) каждую из осей, где 0–1 – самые низкие показатели («хуже некуда»), а 9–10 – максимально возможные («лучше не бывает»). Это удобно сделать, отметив на каждой из осей (поставив «точку» или «крестик») точку пересечения с выбранной оценкой. Затем необходимо соединить прямыми линиями проставленные метки – получится замкнутая изогнутая линия, отражающая состояние Вашей удовлетворенности по основным ценностным направлениям собственной жизни на текущий момент. Ниже под Кругом предлагается подписать дату (как на карте), что изогнутая линия – это Ваша оценка, например, на 2 октября 2011 г.

Затем проставьте (можно другим цветом) те значения по каждой шкале, где Вы хотели бы оказаться ровно через год (например, 2 октября 2012 г.) и соедините эти показатели, но теперь уже пунктирной линией (это пока не реализованные «хотелки»). Также проставьте внизу рисунка предполагаемую дату.

Безусловно полученную «картинку» необходимо проанализировать:

- По каким направлениям (осям) позиция заметно должна улучшиться (на 3 и более единицы). Например, ось «Друзья» в 2011 г. оценена на 5 баллов, а через год этот показатель должен увеличиться до 8–9 баллов. Именно эти оси в настоящем являются «проблемными»: они свидетельствуют о том, что текущее состояние этой сферы жизни не удовлетворяет человека. Практика показывает, что чаще всего основными направлениями движения определяются по 2–3 осям.

- Также необходимо проанализировать: а за счет чего произойдет изменение? Чем человек будет «жертвовать», чтобы достичь желаемых результатов. Например, увеличив себе показатели по осям «Карьера» и «Деньги», человек должен точно знать (понимать) за счет каких ресурсов он этого достигнет. Например, уменьшит количество свободного времени или станет меньше внимания уделять семье (уменьшит показатели одноименных шкал). Возможно также, что человек просто научится более рационально распределять своё время, что также приведет его к увеличению показателей по осям «Карьера» и

«Деньги». Главное, он точно должен знать, какие ресурсы будут использованы для достижения поставленной цели.

*Небольшое отступление.* Нередко на тренингах наблюдается следующая ситуация: люди стремятся «улучшить» показатели по многим шкалам, не отдавая себе отчета в том, за счёт каких изменений это произойдет. Это желания из разряда «как-нибудь» само сложится. Хорошо если действительно изменения в лучшую сторону произойдут сами по себе, а если нет, то у человека возникнет чувство неудовлетворенности: хотел, но не получил. Отсюда, на мой взгляд, и так много у нас людей, недовольных своей работой семьей, окружающей действительностью и т.д. Ждем чуда, а его нет.

- Кроме того, следует проанализировать те шкалы, по которым человек выставляет наивысшие баллы. Крайние точки всегда опасны: а что дальше? Отсутствие перспектив («То, что я имею, максимально меня удовлетворяет») может повлечь за собой и остановку собственного развития. Информация по этому пункту нужна скорее для размышления, чем для принятия каких-либо действий. На основании «Колеса целей» несложно определить *внутренние, среднесрочные* цели. После того, как проанализированы перспективы движения (желаемые результаты) на ближайший год, предлагаю обратиться к таблице.

**Цели, на которых надо сфокусироваться**

Цель	Деньги	Срок	Приоритет

В графе «Цели» Вам предлагается зафиксировать те цели (задачи), достигнув (решив) которых Вы точно получите тот результат, который хотите. Например, для того, чтобы улучшить показатели по шкале «Здоровье» кто-то должен пройти обследование у специалиста (удостовериться в отсутствии динамики заболевания, либо пройти курс лечения), а кому-то достаточно лишь записаться в бассейн или начать бегать по утрам. Обозначение конкретных целей позволяет прояснить поле для дальнейшего движения. После того, как подробно будут прописаны все цели по наиболее важным для Вас сферам жизни, попробуйте просчитать, сколько денег Вам понадобится на реализацию каждого пункта. Зафиксируйте финансовые затраты на реализацию поставленной цели в графе «Деньги».

Затем заполните графу «Срок», указав точную дату (это может быть конкретный день или месяц), когда Вы планируете достичь поставленной цели. Другими словами, проставьте даты, когда Вы зафиксируете полученный Вами результат (например: «не позднее 24 ноября у меня на руках будет абонемент в бассейн, и я как минимум уже дважды схожу на занятия»). Надо лишь помнить, что все даты должны укладываться в обозначенный год.

Осталось расставить приоритеты. Не зависимо от сроков достижения целей, Вам необходимо проранжировать прописанные цели по степени значимости для Вас. На первом месте – самая значимая, на последнем – менее значимая.

*Задание.* Проанализируйте полученные результаты заполнения таблицы: насколько реальными и достижимыми являются Ваши цели? Насколько запланированное Вами «укладывается» по срокам и финансам? Связаны ли между собой цели (логично ли вытекают одна из другой) или они абсолютно разрозненны? Возникло ли у Вас желание начать их реализовывать?

### **Задание 3. Деловая игра: Планирование проекта “Уборка офиса”.**

*Цель: совершенствование навыков постановки целей, освоение алгоритма разработки плана и организации работы подчиненных.*

Вы – сотрудник компании «Экстра». В офисе работают около 30 сотрудников. Вчера в офисе отмечалось большое событие – празднование 5-летия со дня открытия офиса. Местом проведения был конференц-зал, но потом празднование распространилось практически по всему офису. В компании давно и безуспешно ведется борьба за аккуратное отношение сотрудников к офису и оборудованию. Сотрудники предпочитают есть и пить на своих рабочих местах, заливают чаем компьютеры, портят столы, в кабинетах то и дело бегают тараканы.

Уборщица ежедневно собирает грязную посуду по всем углам. Генеральный директор – человек не всегда предсказуемый, но демократичный. Он не любит наказывать людей. Однако и его терпение не выдержало. Он сообщил за неделю до юбилейных торжеств, что если сотрудники не перестанут есть, пить и курить на рабочих местах, то уборкой офиса после торжественного мероприятия будут заниматься сами сотрудники.

Сотрудники прослушали это сообщение без особого внимания. Но вчера вечеринка закончилась тем, что генеральный директор сообщил: несмотря на его предупреждения, свинство в кабинетах и за их пределами продолжается, поэтому сейчас произойдет жеребьевка, и четверо сотрудников должны будут посвятить субботу уборке офиса после торжеств.

Качество уборки будет проверять он лично в понедельник.

Вы – один из счастливиц, которому выпало убирать офис.

Картина в офисе на сегодняшний день:

- паласы затоптаны;
- посуда грязная;
- раковина в кухне забита, кран не закручивается;
- на столах грязь и пыль, застывшие пятна от кофе и чая;
- матерчатые жалюзи пожелтели от табака;
- окна не мыты;
- на потолках паутина;
- по всему офису бегают тараканы, несколько раз видели крысу.

Все это предстоит ликвидировать Вашей группе сегодня, в субботу, в течение 8 часов.

*Известно, что:*

- общая площадь офиса 300 метров, высота потолков 4 метра;
- в офисе 20 окон размером 2,5 на 3 метра каждое; снимать жалюзи 10 минут 1 шт., вешать – 10 минут, мыть 1 окно – 30 минут;
- в офисе 50 столов, мыть каждый – 5 минут;
- мыть посуду за всеми сотрудниками – 2 часа;
- снимать паутину с потолков – 3 часа;
- площадь ковролина – 150 метров, пылесосить – 2 часа.

–

*У Вас в распоряжении:*

моющие пылесосы - 2 шт.

Стремянки высотой 2 м - 3 шт.

Моющее средство для посуды - 1 банка

Бюджет на всю уборку - 2900 руб.

*Ваше задание:* спланировать проект по уборке офиса. Предварительно офис-менеджер снабдил Вас информацией с телефонами и адресами о следующих услугах:

1. Мойщики - 1400 руб. 1 чел. на день работы.
2. Уничтожение бытовых насекомых - 560 руб., специалисты приезжают в течение 2-х часов с момента вызова. Выполняют работу в течение 20 мин. После этого сутки ничего нельзя делать.
3. Крысоловы - 420 руб. Приезжают через 1 час после вызова, выполняют работу в течение 15 мин.
4. Сантехник - 280 руб. Приходит в течение 10 мин., выполняет работу за 15 мин.
5. Стирка штор в течение дня - 1120 руб., забирают в течение часа, привозят через 5 часов.
6. Магазин хозяйственных товаров в 15 мин. ходьбы, в котором за 30 минут можно приобрести всё необходимое для уборки:
  1. средство для мытья окон - 50 руб.
  2. средство для мытья мебели - 50 руб.
  3. тряпки, губки - по 30 руб.
  4. швабры - 100 руб.
  5. средство от тараканов и крыс - от 20 до 300 руб.
  6. стремянка - 200 руб.

*Дополнительная инструкция.* В ходе предварительного обсуждения стало известно также, что один из Вас очень боится высоты, даже не может стоять на табуретке, у второго – аллергия на все виды бытовой химии (от взаимодействия с препаратами возникают проблемы с дыхательными путями), у третьего – очень плохое зрение + астигматизм, четвертый не переносит насекомых и крыс (охватывает паника).

*Критерии оценивания качества планирования:*

- 1) осуществить планирование с указанием задач, которые необходимо выполнить;
  - 2) распределить людей и финансовые ресурсы для выполнения задач;
- По итогам групповой работы необходимо подготовить доклад-презентацию.

## **Тема 7. Тайм-менеджмент**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**


1. Время как человеческий ресурс. Понятие и значение управления временем.
2. Планирование времени.
3. Принятие решений об очередности выполнения дел.
4. Развитие навыков личной организованности и самоконтроля
5. Поддержание и развитие собственной мотивации.

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Кейс 1. Матрица Эйзенхауэра**

Цель: отработка навыков продуктивного планирования собственного времени.

Заполните строки «Мои цели на ближайшие два месяца», перечислив дела, которые Вам необходимо выполнить в этот срок. Дела перечисляйте в свободном порядке (безотносительно сроков выполнения). Их должно быть не менее 12–14. Каждое из перечисленных дел пронумеруйте (1, 2, 3 и т.д.).

Важные и срочные <b>I</b>		Неважные и срочные <b>II</b>
Важные и несрочные <b>III</b>		Неважные и несрочные <b>IV</b>

Теперь расставьте цифры (номер каждого запланированного Вами дела) в один из четырех квадратов приведенной выше таблицы, оценив каждое с точки зрения его значимости (важное) для Вас и сроков исполнения (срочно).

Проанализируйте получившийся результат. Зафиксируйте «любимый» квадрат, в котором оказалось более всего дел.

*«Важно и срочно»* – нужно сделать быстро и самому. Если в этом квадрате большая часть запланированного (например, 7 дел из 12), то, скорее всего, Вы слабо владеете навыками планирования и часто выполняете дела в ситуации аврала.

Если это Ваш «любимый» квадрат, то стрессы Вам обеспечены. Надежда, что дела из квадрата I будут закончены и начнется новая, наполненная смыслом и более размеренная жизнь, не что иное, как пустой звук. Стресс и кризис – это образ жизни, они переходят в привычку, человек становится зависимым от них и чувствует себя ненужным, если вдруг постоянное давление этих двух факторов вдруг по каким-то причинам заканчивается на какое-то время.

Людей, ведущих такой образ жизни, часто называют работоголиками. Они обладают даром чрезвычайно быстро думать и принимать решения, любят работать хорошо и живут только работой. У них высокие стандарты выполнения работы, они не прощают бездеятельности и безынициативности. Работоголики любят соревнование и ненавидят рутину, выполняют несколько дел сразу и прекрасно умеют работать в нескольких направлениях одновременно. Им трудно прекратить работу в конце дня. Их эксплуатируют или, во всяком случае, пытаются подсунуть свои дела все, кому не лень. Работоголики редко добиваются большого успеха или получают повышение, поскольку и начальник, и все их окружение безумно боятся потерять «палочку-выручалочку», безотказного человека, готового просидеть над проектом месяц без выходных. При всем уважении к людям, умеющим хорошо работать и делающим это на самом высшем уровне, надо сказать, что такой образ жизни к успеху не приведет.

*«Важно и несрочно»* – квадрат замечательного планирования. Здесь можно выбирать способ работы и сроки выполнения. Дела из этого квадрата выполняются с удовольствием. К задачам этого квадрата стоит присмотреться внимательней. Именно эти задачи принесут наибольшую отдачу в будущем.

Люди, которые посвящают большую часть времени выполнению дел из этой группы, добиваются успеха чаще остальных. Кроме того, решение задач данного квадрата позволяет проявить себя в полной мере: отсутствие спешки дает возможность самостоятельно выбирать методы решения задач и назначать приемлемые сроки. Однако помните, что дела из данного квадрата, не выполненные своевременно, могут автоматически перейти в квадрат I. Ваша задача – не допустить такого развития событий.

*«Неважно, но срочно»* – это квадрат делегирования. Выполнение дел, которые Вы включили сюда, можно делегировать.

Достаточно часто при работе с матрицей данный квадрат остается пустым, или же после того, как участники тренинга узнают, что дела из этого квадрата лучше делегировать, они начинают сопротивляться. Обычно люди, занимаясь деятельностью, перечисленной в квадрате III, считают, что они находятся в квадрате I. Их деятельность

представляется им не только действительно срочной, но и чрезвычайно важной. Выполнение срочных, но не жизненно важных работ из квадрата III можно и нужно делегировать. Неспособность, а чаще – внутренняя неготовность делегировать (поверьте, существует масса причин, по которым люди не хотят «отдавать» выполнение дел другим) приводит к тому, что человек сам загоняет себя в определенные рамки, тратит много времени на дела, которые не являются жизненно важными, а потом искренне недоумевают, почему не могут (просто не успевают) достигнуть желаемой цели.

«Неважно и несрочно» – это дела, от выполнения которых следует воздержаться. Это те дела, которые часто остаются невыполненными до тех пор, пока Вы не установите конечные сроки их выполнения. Можно назвать этот квадрат *квадратом стресса*. В нем обычно оказываются те дела, которые тихим молоточком бьют по голове напоминанием, что их нужно сделать, но «почему-то» выполнение данной категории дел откладывается. Рецепт один – либо не планируйте их (наверное, не так уж и важно составить картотеку своих статей или рассортировать документы, которые не так часто и требуются), либо *осрочьте* (установите срок исполнения). Здесь важно назначить не срок, когда Вы начнёте выполнять задуманное, а ту дату, к которой запланированное будет выполнено. Иначе получится как всегда: «Ну вот, опять с понедельника не начал бегать по утрам, придётся отложить до следующего понедельника». Правильнее будет звучать: «Не позднее 20 октября я начну бегать по утрам». И ведь будете!

## **Кейс 2. «Распределение времени»**

Цель: развитие способности продуктивно распределять время.

### *Ситуация 1*

Вы чувствуете, что намеченные на день дела не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии. Как Вы поступите в данной ситуации:

- а) постараетесь быстро все сделать сами;
- б) перепоручите некоторые дела секретарю или помощнику;
- в) перенесете несделанное на другие дни.

Выбранное решение обоснуйте.

### *Ситуация 2*

Один из Ваших подчиненных отстаивает свое мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от Вас, невозможно выполнить за отведенное время и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество поручений, либо увеличить время на их выполнение. Что можно ответить подчиненному?

## **Задание 1. Тест «Организованный ли Вы человек?»**

Цель: рефлексивная самооценка собственных способностей к продуктивной организации жизнедеятельности.

После прочтения каждого вопроса выберите вариант ответа. Затем по ключу, который

помещен в конце теста, найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Сложите все оценки и сумму соотнесите с оценками результатов, которые Вы найдете после ключа к тесту.

**1. Имеются ли у Вас главные цели в жизни, к достижению которых Вы стремитесь?**

А. У меня есть такие цели.

- Б. Разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива.
- В. У меня есть главные цели, и я подчиняю жизнь их достижению.
- Г. Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

**2. Составляете ли Вы план работы на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т.д.?**

- А. Да.
- Б. Нет.
- В. Не могу сказать ни «да», ни «нет», так как держу главные дела в голове.
- Г. Пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что мне это ничего не дает.
- Д. Составлять планы – это «игра в организованность».

**3. «Критикуете» ли Вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?**

- А. «Критикую» в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость.
- Б. «Критикую», несмотря ни на какие субъективные и объективные причины.
- В. Сейчас и так все критикуют друг друга, зачем же еще «отчитывать» самого себя?
- Г. Придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполняю, может быть, в другой раз.

**4. Как Вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, организаций, знакомых и т.д.?**

- А. Веду записи телефонов, фамилий, имен произвольно.
- Б. Часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако потом вновь сбиваюсь на произвольную запись.
- В. Записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице и как записано, не имеет особого значения.
- Г. Используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

**5. Вас окружают вещи, которыми Вы часто пользуетесь. Каковы Ваши принципы расположения вещей?**

- А. Каждая вещь лежит, где попало.
- Б. Придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место.
- В. Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок и т.д.
- Г. Считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

**6. Можете ли Вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время?**

- А. Могу сказать, но не с точностью 100%.
- Б. Могу сказать только о тех ситуациях, в которых было напрасно потеряно время.
- В. Если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его.
- Г. Не только хорошо представляю, где, сколько и почему было напрасно потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.

**7. Каковы будут Ваши действия, когда на собрании начинается «переливание из пустого в порожнее»?**



- А. Предлагаю обратить внимание на существо вопроса.
- Б. На любом собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. Ничего тут не поделаешь –приходится слушать.
- В. Погружаюсь в «небытие».
- Г. Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание из пустого в порожнее».

**8. Предположим, Вам предстоит выступить с докладом. Придаете ли Вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?**

- А. Уделяю серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять только приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить.
- Б. Уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

**9. Стараетесь ли Вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?**

- А. Стараюсь, но у меня не всегда это получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т.д.).
- Б. Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени.
- В. Зачем стремиться, если время все равно не обгонишь.
- Г. Стараюсь, несмотря ни на что.

**10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб Вы используете?**

- А. Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку.
- Б. Фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике.
- В. Стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня.
- Г. Придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если поручение нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

**11. Точно ли Вы приходите на деловые встречи, собрания?**

- А. Прихожу раньше на 3– минут.
- Б. Прихожу к началу.
- В. Как правило, опаздываю.
- Г. Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя.
- Д. Если бы было издано пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился бы не опаздывать.

**12. Какое значение Вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?**

- А. Считаю, что своевременность выполнения – это один из важных показателей умения работать, своего рода триумф организованности. Однако мне всегда кое-что не удается выполнить вовремя.
- Б. Лучше немного затянуть выполнение задания.
- В. Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

Г. Своевременно выполнять задание или поручение – это верный шанс получить новое.

Исполнительность всегда своеобразно наказывается.

**13. Предположим, Вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное довольно затруднительно. Как Вы будете себя вести в данной ситуации?**

А. Сообщу об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещанное.

Б. Скажу, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на выполнение обещанного.

В. Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал своих обещаний.

Г. Ничего не буду сообщать человеку. Выполню обещанное во что бы то ни стало.

**Ключ к тестовому заданию «Организованный ли Вы человек?»**

№ вопроса	Варианты и оценки ответов в баллах				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	–
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	–
4	0	0	0	6	–
5	0	6	0	0	–
6	2	1	0	6	–
7	6	0	0	3	–
8	2	6	–	–	–
9	3	0	0	6	–
10	6	1	1	0	–
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	–
13	2	0	0	6	–

– от 72 до 78 баллов – Вы организованный человек. Единственное, что можно посоветовать: не останавливайтесь на достигнутом уровне, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть Вам не кажется, что Вы достигли предела. Самоорганизация, в отличие от природы, дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми;

– от 63 до 71 балла – Вы считаете организацию неотъемлемой частью работы. Это дает вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые призывают организацию «под ружье» в случае крайней необходимости. Но Вам следует внимательнее присмотреться к самоорганизации, улучшить ее;

– меньше 63 баллов – Ваш образ жизни, ваше окружение научили Вас быть кое в чем организованным. Организованность то проявляется в Ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расход времени, технику работы. Вы увидите то, о чем и не подозревали. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, нужно иметь волю и упорство.

## Тема 8. Навыки командообразования

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Эффективная команда.
2. Стадии развития команды. «Болезни» роста команды.
3. Командные роли. Поведение в команде.

### Практико-ориентированные задания:

#### Задание 1. Концепции формирования команд

Ниже в таблицу объединены концепции известных авторов формирования команд: Р.М. Белбина, В.В. Гуленко, Т.Ю. Базарова, К.С. Камерона и Р.Э. Куинна. Отметьте знаком «+» те роли, которые Вам особенно удаются (обычно их 2–3).

Это ведущие роли. Отметьте знаком «–» те роли, которые у Вас получаются хуже всего. Возможно, именно здесь Вам нужна поддержка членов команды. Определите, какие роли актуальны для Вашей команды. Культивируйте их и осваивайте командный способ управления для решения сложных, неизведанных задач с высокой степенью эффективности.

Цель: оценка собственного личностного потенциала как члена команды.

#### Варианты управленческих ролей

№	Управленческие роли	Содержание	Мои роли
1	<i>Генератор идей, управленец-новатор</i>	Стратег, формулирует цели, задает вектор развития, горит своими идеями, обладает высокими умственными способностями. Талантлив и созидателен. Личность, способная предвидеть изменения. В основании его или ее влияния лежит предвидение лучшего будущего и питание надеждами других	
2	<i>Организатор, систематизатор, постановщик, координатор</i>	Ориентирован на решение задач и принятие решений. Личность, добивающаяся результатов упорным трудом. Строит структуры, описывает технологии. Принимает взвешенные решения, координируя согласованную работу команды. Осуществляет промежуточный контроль (председатель)	
3	<i>Администратор, инструктор, контролер</i>	Беспристрастный, технический, хорошо информированный эксперт. Личность, отслеживающая детали и знающая дело. В основании его или ее влияния лежит управление информацией. Активно поощряются документирование и информационный менеджмент. Определяет правила взаимодействия, алгоритмизирует деятельность	
4	<i>Руководитель, эмоциональный лидер, душа команды, формирователь коллектива</i>	Ориентирован на людей и процессы. В основании его или ее влияния лежит вовлечение людей в принятие решений и разрешение проблем. Осуществляет взаимодействие с коллегами, поддерживает положительную социально-психологическую атмосферу. Энтузиаст, вовлечатель. Ненавязчиво налаживает отношения внутри команды, не являясь участником в управлении, а лишь объединяя людей	
5	<i>Стратегический проектировщик, аналитик, провидец, отражатель</i>	Ориентирован помыслами в будущее. Личность, озабоченная тем, куда идет организация, делающая акцент на возможностях и оценивающая вероятности. Оценивает, ищет истину, способен критически подойти к делу, оценить все нюансы и детали, углубиться в суть и найти оптимальный вариант. Романтик, критик, видит противоречия и изменения	
6	<i>Лидер-визионер, наставник, двигатель</i>	Эффективен на старте при мобилизации человеческих ресурсов. Заботливый и проявляющий участие. Активно поощряет следование моральным принципам и преданность делу. Ценит движение, пользу, работу	

№	Управленческие роли	Содержание	Мои роли
7	Старшина, боец, лидер	Агрессивный и решительный. Личность, активно преследующая решение задач и достижение целей, получающая заряд энергии в конкурентных ситуациях. Достижение победы – доминантная цель, фокус внимания – на внешних конкурентах и позиции на рынке. Эффективен в ситуации кризиса и организации междисциплинарных проектов. Ценит мобилизованность, силу, воздействие, весомость	
8	Исследователь ресурсов, диагност, доводчик, мастер	Загорается чужими идеями, продвигает их, привносит «новшества» и решения извне, умея вовремя разведать окружение на наличие полезных контактов и людей. Талантлив как писатель, обладает проницательностью, зам. руководителя по кадровому формированию	
9	Работник компании	Делает то, что надо команде для результата, но может не обращать внимание на мелочи и качество	
9.1	РК, технолог	Выстраиватель процессов	
9.2	РК, фасилитатор	Создает условия другим	

### Кейс 1.

Семен возглавил инновационный проект с большим энтузиазмом. Он славился умением находить креативные, нестандартные решения. Самая сложная часть проекта была доверена эксперту в технических вопросах - Владимиру. Владимир привык работать в одиночку, ему трудно было адаптироваться в коллективе, поэтому крупный блок работ был доверен ему одному. Поскольку Владимир хорошо знал свое дело, такое распределение обязанностей вполне устраивало Семёна, да и всю команду в целом.

Когда пришло время тестировать продукт, возникли первые проблемы. Владимир заверил, что он знает в чем дело, и что ему нужна лишь одна неделя, чтобы разобраться с причиной неполадок. Через неделю проблема так и не была решена. Владимир выдвинул новую гипотезу и клятвенно заверил, что еще через неделю он разберется, и вопрос будет окончательно снят с повестки дня.

По прошествии недели Владимир сообщил, что сделал все, что было в его силах и что решить проблему не представляется возможным из-за несовместимости отдельных элементов системы.

#### Вопросы:

1. Какие управленческие действия помогли бы избежать подобных сбоев?
2. Была ли командная работа в данной ситуации?

### Кейс 2.

Менеджер проекта H-Phone маркетолог Алена Сидорова – молодая, подающая надежды сотрудница. Для нее это первый серьезный проект в компании «Все трейд». Цель проекта: Разработать новый продукт H-Phone (телекоммуникационное устройство с голографическим монитором объемного отображения информации) и поставить пробную партию продукта в сеть супермаркетов компании «Все трейд» не позднее 20 декабря 2012 года.

Она хочет успешно выполнить проект, получить рекомендацию и сделать карьеру в компании. Первые несколько совещаний команды проекта прошли успешно. Алене показалось, что она добилась успеха и за очень короткое время объединила группу людей в сплоченную команду. Михаил – сотрудник отдела продаж благодарил Алену за возможность участвовать в таком интересном проекте. Да и Петр – стажер из отдела ИТ не скрывал своей радости по поводу возможности научиться чему-то новому в этом проекте. Однако состояние покоя длилось недолго. В последнее время Михаил и Петр не

прекращают споров между собой по вопросу о том, какую роль каждый из них должен играть в проекте. Еще один член команды – дизайнер, всегда отличавшийся спокойным нравом, в последнее время вдруг начал активно критиковать процедуры, введенные Аленой. Алена очень расстроена. Она даже хотела обратиться к спонсору проекта с просьбой о замене членов команды. Однако Алена понимает, что людей не хватает и других исполнителей ей в проект не выделяют.

**Вопросы:**

1. Что может сделать менеджер проекта, чтобы помочь членам команды приспособиться к условиям команды?
2. Как можно быстрее приступить к слаженной работе?

**Кейс 3.**

Работы по проекту H-Phone в самом разгаре. Менеджер проекта Алена довольна результатами. Предыдущие две недели команда работала особенно слаженно. Однако за последние две недели произошли некоторые изменения. Алена заметила, что эффективность работы начала падать. Судя по всему, люди подчинились групповым стандартам, но вместе с тем, у них возникло шаблонное мышление, конформизм. Уже ни у кого не возникают новые идеи, если кто-то критикует коллегу, его тут же одергивают: «забей», «не гони волну», «нашелся инакомыслящий», «мы же команда!». Алена также заметила, что команда изолировалась ото всех других участников проекта. Общение с сотрудниками других подразделений прекратилось. Все время команда проводит в своем фешенебельном офисе, специально выделенном для такого приоритетного проекта на последнем этаже здания.

**Вопросы:**

1. Что нужно предпринять Алене, чтобы «расшевелить» людей?
2. Как избежать «стадного» поведения?

**Кейс 4.**

В прошлом проекте, которым руководила Алена, было допущено много ошибок. Например, не был определен круг обязанностей менеджера проекта. Руководитель, который назначил Алену, любил подолгу обсуждать финансовые и технические подробности, но так и не смог поговорить об обязанностях и полномочиях менеджера проекта. В свою очередь, Алена тоже не смогла выделить время на распределение ролей между членами команды. В условиях дефицита времени, решили просто договориться о том, что все будут работать дружно, в едином порыве, как одна большая семья. Однако на деле, члены команды пропускали собрания, не выполняли своих обещаний, подолгу выясняли, кто и за что отвечает в проекте, кто и когда должен исправлять обнаруженные дефекты. Количество ошибок постепенно увеличивалось. Люди стали скрывать свои ошибки. В коллективе не было принято, открыто обсуждать проблемы. Важно было не беспокоить мелкими недоразумениями, не поднимать шума из-за пустяков. Когда проектные работы были в самом разгаре, ключевой специалист стал часто отпрашиваться с работы. Выяснилось, что он ходит на собеседования в попытке устроить свою карьеру задолго до окончания проекта. Из-за этого дату сдачи ключевого результата дважды пришлось переносить на более поздние сроки.

**Вопросы:**

1. Что нужно сделать Алене во избежание подобных ошибок в следующем проекте?

## Тема 9. Навыки принятия управленческих решений

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Эффективное принятие решений
2. Виды управленческих решений. Рациональные и интуитивные решения.
3. Принцип сатисфакции Г. Саймона.
4. Модель Врума-Йеттона.

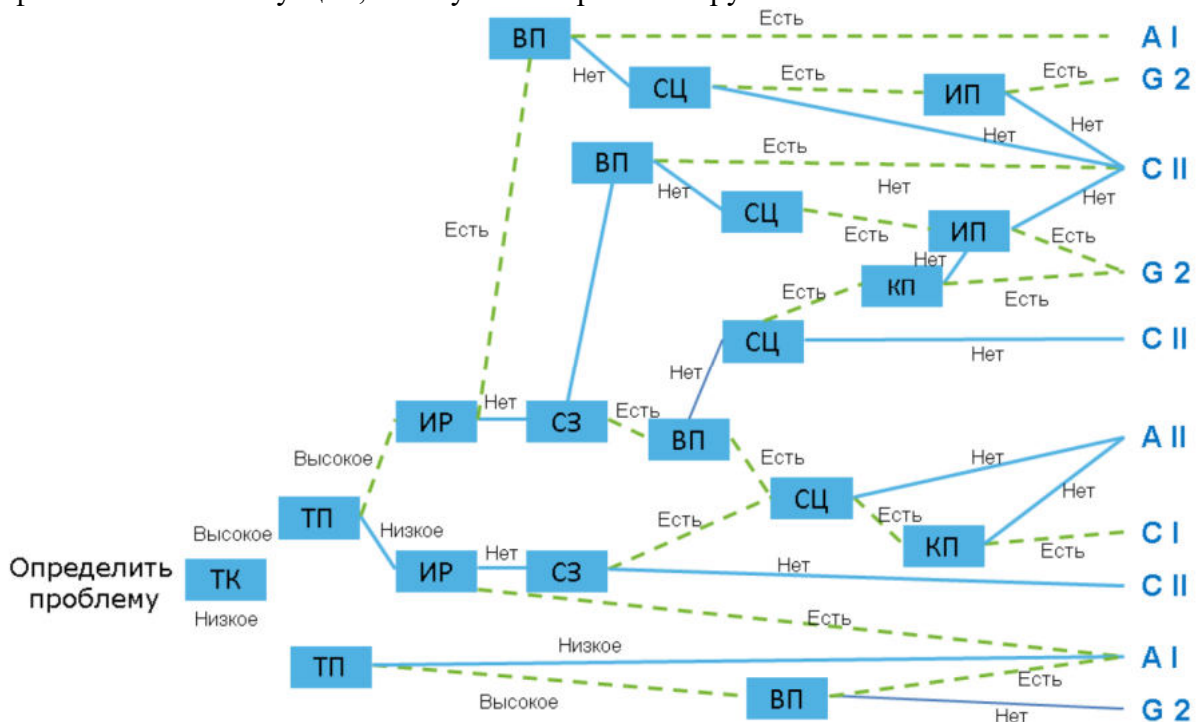
### Вопросы для обсуждения:

1. Какие факторы влияют на эффективность принимаемого управленческого решения? Что может помешать менеджеру сделать верный выбор?
2. Решения какого уровня – рутинного, селективного, адаптационного, инновационного – вам приходится принимать чаще всего? С чем это связано?
3. Способность быстро принимать решения многие менеджеры считают достоинством. Согласны ли вы с такой точкой зрения?
4. Приведите конкретные примеры применения рациональной модели принятия управленческих решений из вашей текущей деятельности.
5. В чем суть принципа сатисфакции? Приведите конкретный пример из вашей практики, подтверждающий действие данного принципа.
6. Какие критерии выбора того или иного варианта решения вы принимаете чаще всего?
7. Приведите примеры применения интуитивной модели принятия управленческих решений из вашей текущей деятельности. Оказались ли они верными?
8. Приведите конкретные примеры принятия управленческого решения по каждому из способов модели Врума-Йеттона из вашей текущей деятельности.

### Практико-ориентированные задания:

#### Задание 1. Нормативная модель Врума-Йеттона

Определите оптимальный стиль принятия решения для одной из ваших актуальных профессиональных ситуаций, пользуясь алгоритмом Врума-Йеттона.



### **Расшифровка вопросов:**

- требования к качеству принятия решения (ТК): значимо ли качество принятия данного решения?
- требования к приверженности подчиненных (ТП): важно ли участие подчиненных в принятии этого решения?
- информированность руководителя (ИР): обладает ли руководитель достаточной информацией для принятия решения?
- структура задачи (СЗ): хорошо ли структурирована проблема?
- вероятность поддержки подчиненными (ВП): поддержат ли сотрудники принятое лидером решение?
- согласованность целей организации и ее членов (СЦ): разделяют ли сотрудники цели компании, на достижение которых направлено устранение проблемы?
- конфликт между подчиненными (КП): возможно ли возникновение конфликта между подчиненными относительно предпочтительного варианта решения?
- информированность подчиненных (ИП): достаточно ли у подчиненных информации для принятия качественного решения?

### **Расшифровка стилей:**

Стиль А I. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.

Стиль А II. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений – предоставление необходимой информации, а не поиск и оценка альтернативных решений.

Стиль С I. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, которых она касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

Стиль С II. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

Стиль G 2. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь влиять на группу, чтобы она приняла ваше решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

### **Задание 2.**

*Цель: отработка различных элементов методологии принятия решений на основе рассмотренных подходов и принципов.*

У женщины-политика сильные личные убеждения по поводу смертной казни. Она против такого наказания. Но она знает, что ее партия и большинство ее избирателей выступают за смертную казнь. Ей нужно выступить в парламенте и выразить свое мнение по этому вопросу. Что она должна сделать?

Участники выполняют пункты А, В, С и D по группам. Они либо отрабатывают задание по порядку в каждой группе, либо разбиваются на три группы, работающие отдельно по пунктам А–D, В–D, С–D.

А) Используйте модель рационального решения, опираясь на ее базовый алгоритм:

1. Определите исходные данные.
2. Сформулируйте решаемую проблему.
3. Сформируйте систему целей и ограничений.
4. Разработайте множество альтернатив.

5. Проведите оценку альтернатив.
6. Выберите альтернативу под цели и ограничения.
7. Обеспечьте контроль за ходом выполнения.

В) Используйте инкрементальную модель, опираясь на ее основные принципы:

1. Разбейте проблему на части и рассматривайте решения также по частям.
2. Сформулируйте только задачи, предполагающие небольшие шаги в решении «кусочков» проблем.
3. Ограничьте спектр самых важных последствий для каждой альтернативы.
4. Задачи и альтернативы рассматриваются по принципу дополнительности.
5. Что может пойти не так? Какие возможны варианты развития ситуации? Как видение проблемы может измениться в процессе?
6. Разделите ответственность по решению проблемы среди вовлеченных групп и сторон.

С) Используйте модель «простое решение», исходя из следующих условий:

1. Возможность отсрочки решения, вид решения.
2. Решение должно быть дифференцированным (поэтапным с возможностью пересмотра).
3. Дробление проблемы и решения на части (решать по частям).
4. Система хеджирования закладывается в решение (страховать риски, «не класть яйца в одну корзину»).
5. Наличие стратегического резерва (всех ключевых ресурсов).
6. Решение должно быть реверсивным (возможность «отыграть» назад, избегать чрезмерных обязательств и необратимых последствий).

Д) Оцените эффективность решения в первом и втором случаях по критериям:

1. Достигнута цель, поставленная тем, кто принимает решение (цель должна быть достигнута).
2. Решение отвечает необходимости и соответствует ситуации.
3. Совокупный результат должен быть положительным (намеренные и побочные результаты решения по совокупности не отменяют друг друга и должны удовлетворять бенефициаров по совокупности).
4. Конкурирующие варианты или упущенные возможности относительно альтернативных вариантов решения не выглядят по-прежнему более привлекательно.
5. Стоимость процесса в соотношении «стоимость – эффективность» процесса принятия решения (время, деньги, усилия, прочие издержки) не стремится к стоимости совокупного эффекта.

### **Раздел 3. Коммуникативные навыки менеджера**

#### **Тема 10. Деловые коммуникации в профессиональной деятельности менеджера**

##### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Эффективные деловые коммуникации
2. Формы деловых коммуникаций
3. РВД-диаграмма
4. Матрица БОПИ

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Назовите основные различия между деловым и бытовым общением. Какие специальные показатели официальности используются в деловом общении? Приведите примеры ситуаций, когда люди занимаются деловым Общением вне своей



профессиональной деятельности. Приведите примеры ситуаций, когда коллеги в рабочее время ведут разговоры, не относящиеся к сфере делового общения.

2. По каким признакам различаются термины «деловая коммуникация» и «профессиональная коммуникация»? Приведите примеры ситуаций, когда беседа для одного из коммуникантов относится к сфере профессиональной деловой коммуникации, а для другого – к сфере непрофессиональной деловой коммуникации.

3. В какой мере вы согласны со словами Джона Рокфеллера

*«Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире»?*

В одинаковой ли степени относятся эти слова к бытовому и деловому общению? Аргументируйте свою точку зрения.

4. Почему в деловом общении приоритет отдается письменной форме? Для чего в деловом общении используют специальные показатели официальности делового документа (бланки, печати, заверенная подпись)? В какой мере справедлива поговорка «Без бумажки ты букашка, а с бумажкой человек»?

5. Общение, какого типа встречается чаще – деловое или развлекательное?

### **Видео-материал:**

Лекция А.Пиза «Язык тела»

Часть 1 <https://www.youtube.com/watch?v=OsR6BBE2UJ8&t=397s>

Часть 2 <https://www.youtube.com/watch?v=RVhbIAh5gD4&t=186s>

## **Тема 11. Навыки проведения презентации**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Эффективная презентация
2. Содержание и структура презентации
3. Сопровождение презентации
4. Стилль презентации
5. Непредсказуемые ситуации при проведении презентации

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Приведите примеры презентации любого типа, которые вы проводили в последнее время. Каких действий вы ожидали от ваших слушателей по завершении презентации?
2. Вспомните яркую, интересную презентацию, на которой вы были сравнительно недавно. Что вам особенно понравилось? Что не понравилось?
3. Каким образом вы привыкли готовиться к выступлению? Пишите ли вы текст вашей речи заранее или надеетесь на экспромт?
4. Считаете ли вы принципиально важным использование средств технической поддержки?
5. Приведите несколько примеров того, как действует (или не действует) правило «свой-чужой».
6. Какие именно эмоциональные и логические средства воздействия вы используете, когда убеждаете в чем-либо ваших подчиненных / руководителей / партнеров?
7. Используете ли вы программу Power Point при подготовке бизнес-презентаций? Почему?
8. По каким критериям вы оцениваете обычно успешность своих / чужих презентаций?

## **Практико-ориентированные задания:**

### **Задание 1.**

Подготовить презентацию на любую интересующую вас тему, соблюдая все правила подготовки.

### **Видео-материал:**

1. Сергей Кузин «Тренинг – Проведение презентации» -  
<https://www.youtube.com/watch?v=g74jVUBbvpI&t=1s>
2. Тренинг «Как провести презентацию и не усыпить коллег» -  
<https://www.youtube.com/watch?v=8sUpMRI3aSw&t=1196s>
3. Стив Джобс «Навыки проведения презентации» -  
<https://www.youtube.com/watch?v=8izQBXDHFtM&t=101s>

## **Тема 12. Навыки проведения деловых переговоров в профессиональной деятельности менеджера**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Эффективные переговоры
2. Стратегия ведения переговоров
3. Гарвардский метод
4. Подготовка к переговорам
5. Структура переговоров
6. Соглашение как результат переговоров
7. Бесконфликтное общение в ходе переговоров

### **Вопросы для обсуждения:**

1. В каких случаях целесообразно применять каждую из базовых стратегий ведения переговоров? Считаете ли вы, что есть такие подходы к ведению переговоров, которые всегда ведут в тупик?
2. Проанализируйте свою собственную тактику ведения переговоров в разных ситуациях. Какие приемы и методы вы используете чаще всего? Почему?
3. Почему необходимо заранее вырабатывать альтернативные варианты решения проблемы? Вспомните какой-либо случай, когда вы это сделали (или не сделали).
4. Какие факторы могут повлиять на создание благоприятного климата проведения переговоров?
5. Каковы преимущества принципиального метода ведения переговоров, когда обсуждаются интересы, а не позиции сторон?
6. Каким образом выработка объединенных критериев и справедливых процедур влияет на ход переговоров?
7. Приведите примеры совпадения и несовпадения вербальной и невербальной информации в процессе обсуждения спорного вопроса.
8. Случалось ли вам попадать в психологические ловушки, расставленные оппонентами? Какова была ваша реакция на некорректные способы ведения переговоров?

## **Практико-ориентированные задания:**

### **Кейс 1.**

Вы - сотрудник компании «Поле-Полюшко», ваша профессиональная сфера - торговля колбасными изделиями и мясо-продуктами. Вы договорились о поставке в сеть универсамов «Светофорыч» (32 магазина в Москве, 20 в Санкт-Петербурге и 60 в

регионах). Вы подписали контракт на поставку опытной партии. Вам позвонил начальник коммерческого отдела и срочно попросил о встрече.

Ваша цель - продолжение сотрудничества.

*Начальник коммерческого отдела.* Мужчина, около 40 лет, бывший военный. Вы хотите получить первую партию по минимальной цене, вы решили еще раз встретиться, чтобы проверить «уступчивость» клиента.

### **Кейс 2.**

Допустим, Вы - бизнесмен и начинаете вести переговоры с партнером о предоставлении ему срочного коммерческого кредита.

Ваша цель - выяснить возможные условия предоставления кредита, процентную ставку, сроки погашения кредита и т. п. Кроме того, Ваш партнер потенциально полезен для Вас в плане возможного заключения с ним выгодного контракта для Вашей фирмы.

В ходе обсуждения данного вопроса Ваш партнер выдвинул предложение следующего содержания: он хочет заключить договор о предоставлении ему кредита на условиях 10 %-ной ставки. Вы понимаете, что можете поторговаться и решаете выдвинуть второе условие:

«Хорошо, - говорите Вы, - я согласен обсудить подробнее вопрос о предоставлении Вам кредита при условии заключения с Вами контракта на поставку нам крупной партии станков Вашей фирмы на льготных условиях».

Партнер: «А на какую процентную ставку я могу рассчитывать при получении кредита?»

Вы: «Ну, думаю, что в пределах 15-20 процентов, но не меньше. К тому же этот вопрос я должен обсудить с руководством».

Партнер: «Знаете, я вижу, у Вас возникают сложности. Давайте тогда оставим этот вопрос. Мы постараемся решить его с другим партнером. Тем более, что у нас уже были предварительные контакты».

Вы пытаетесь исправить ситуацию и продолжаете: «Наверное, я был не совсем точен. Давайте подробнее обсудим возможные варианты, думаю, что мы сможем договориться».

Партнер: «Полагаю, что нам надо прервать наше обсуждение, поскольку Вы, по-видимому, еще не готовы к серьезному разговору. Тем более, что мы прорабатываем запасные варианты».

*Продумайте свои ответы на следующие вопросы.*

- В чем состояла Ваша главная психологическая ошибка?
- Своевременно ли Вы раскрыли свою позицию?
- Выяснили ли Вы точно, как срочно нуждается в кредите партнер?
- Выяснили ли Вы до конца, какие шаги партнер уже предпринимал, чтобы получить кредит?
- Какой правильный и наиболее эффективный путь Вы должны были выбрать для изложения своей позиции?

### **Кейс 3.**

Вам предлагается несколько конкретных ситуаций предстоящих переговоров.

*Первая.* ТОО «Кондитер» и маслобойный комбинат: есть предложение о поставке партии масла для производства кондитерских изделий.

*Вторая.* В процессе подготовки к строительству для заказчика двухэтажных домов в поселке городского типа инженер подрядной организации обнаружил, что несущая

способность фундаментов по проекту имеет достаточный запас, чтобы выдержать не два, а три I этажа. Подрядчик предлагает заказчику увеличить количество этажей до трех и вместо трех двухэтажных домов построить два трехэтажных.

*Третья.* ЗАО «Мебельная фабрика № 5» и коммерческий банк «Альфа-Банк»: о выделении кредита на 4 млн. рублей на срок до 4 месяцев под залог готовой продукции.

Представляя в этих ситуациях интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особенное значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение? и т. д.

#### **Кейс 4.**

На переговорах отечественной фирмы «Терра» и германской «Бауэр» по продаже германских комбайнов и сеялок обстановка в самом начале складывалась как нельзя лучше. За день до переговоров все было подготовлено. Немцев встретили в аэропорту, привезли в гостиницу, где их ждал руководитель фирмы «Терра» и где состоялось знакомство обеих сторон.

Весь вечер проходил в неформальной обстановке. Гостей водили в ресторан, после чего им предложили сауну. Генеральный директор полагал, что подготовка прошла отлично, немцы остались очень довольны, и их руководитель пригласил российскую сторону к себе в Германию.

На следующий день начались переговоры. Стороны собрались в офисе рано утром - так пожелали немцы. Началось обсуждение договора: количество, сроки поставки, цена, сроки и форма оплаты.

Все участники переговоров вели обсуждение на немецком языке, что очень нравилось делегации из Германии. Лишь иногда российская сторона общалась между собой на своем языке, но тогда немцев это раздражало, и в их глазах проблескивало недоверие. Разговоры сразу же прекращались.

Через некоторое время стороны пришли к соглашению по основным пунктам договора. Когда же речь коснулась сроков оплаты, тут возникли серьезные разногласия. Представители Германии просили выплатить всю сумму через 30 дней, когда уйдет в Россию последняя партия товара. Это оказалось совершенно неприемлемым для российской стороны: фирма просто не могла перечислить такую большую сумму в валюте. Немцам предложили более длительный срок. Однако они отклонили это предложение, ссылаясь на нестабильность российского рынка, кроме того, они требовали гарантий. Переговоры зашли в тупик.

Директор фирмы «Терра» взял инициативу в свои руки. Он ответил немцам, что в течение часа вопрос будет решен, а пока предложил обсудить другие проблемы. Он послал одного из своих компаньонов во «Внешторгбанк», с которым поддерживал деловые отношения уже в течение нескольких лет и попросил его привезти на переговоры компетентного представителя банка.

Через некоторое время в переговорах участвовало уже три стороны. Каждый из участников начал выдвигать свои дополнительные требования и обсуждение вновь сильно затянулось и затруднилось.

Руководитель «Терры» принял требования «Внешторгбанка» (они были вполне реальны). Немецкая сторона согласилась оплатить доставку до Белоруссии. На этом переговоры были закончены.

Все участники переговоров остались довольны подписанным контрактом. Немцы признались, что им очень понравилось работать с фирмой «Терра» и предложили расширить спектр отношений и организовать встречу в их стране.

Оцените поведение руководителя российской переговорной группы с точки зрения способности решать проблемы. К какому типу решений относится то, которое было принято в результате его усилий?

### Кейс 5.

«Переговоры о создании совместного предприятия». Борис возглавляет группу специалистов фирмы «А» на переговорах с фирмой «Б» по поводу возможного создания совместного предприятия, чтобы соединить знания и опыт «А» в области разработки и производства лабораторного диагностического оборудования с достижениями «Б» в разработке программного обеспечения, используемого при работах в области искусственного интеллекта. Технические специалисты обеих фирм полагают, что подобная комбинация сможет привести к созданию отличной новой экспертной системы, способной автоматизировать большую часть рутинной работы, осуществляемой в медицинских лабораториях. Обсуждение связанных с этим проблем шло на протяжении почти шести месяцев, поэтому руководство требует от Бориса скорейшего положительного результата, чтобы потенциальное преимущество перед конкурентами, к которому могло бы привести создание этого совместного предприятия, сохранилось.

Борис также полагает, что настало время разобраться с последними остающимися вопросами и затем можно закругляться. Он надеется, что двух дней заседаний, которые он запланировал провести в помещении фирмы «Б», окажется достаточно. Он хотел бы вернуться в свою фирму с документами о подписанной сделке на руках, или, по крайней мере, имея хоть что-то конкретное и достаточно ясное, что можно было бы передать юристу для составления текста договора. Ему не хотелось оставлять партнерам возможность требовать повторного обсуждения этой сделки, что затормозило бы все дело.

После месяцев обсуждений, в которых участвовал технический персонал, был разработан хорошо сбалансированный пакет первоначальных взносов, которые должны внести в совместное предприятие обе стороны (патенты, персонал, коммерческую информацию, долю в рынке, наличные и т. п.). И Борис, и его партнер полагают, что данный пакет отвечает интересам каждой из сторон, так как их взносы справедливы и они имеют равные доли в создающемся предприятии. Базовая структура управления этим предприятием с руководством согласована, однако осталось еще определить, кто конкретно будет входить в руководство нового предприятия. Кроме того, в подготовленном Борисом списке в качестве открытых значатся следующие вопросы:

- как избежать того, чтобы вся деловая активность совместного предприятия осуществлялась только за счет предложений, сделанных фирме «А»
- как справиться со значительными разногласиями в отношении корпоративной культуры в этих двух фирмах;
- как назвать новое предприятие.

Прежде чем ответить на телефонный звонок главного исполнительного директора, который хотел узнать, смогут ли они, по мнению Бориса, определиться на этой неделе, Борис потратил несколько минут, планируя следующий и, как он надеялся последний, раунд переговоров.

*Вам предлагается:*

- определить вопросы, которые необходимо включить в соглашение;
- спланировать шаги на пути к достижению соглашения.

## Тема 13. Проведение совещания

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Эффективное совещание
2. Формат совещания
3. Подготовка совещания
4. Процедура совещания
5. Модератор
6. «Мозговой штурм»
7. «Шесть шляп» Э.де Боно

### Вопросы для обсуждения:

1. Установлено, что от трети до половины всего времени совещаний тратится впустую. Почему же, по вашему мнению, осведомленные, опытные и ориентированные на решение задач менеджеры попадают в эту ловушку?
2. “Совещания зачастую эффектны, но редко когда эффективны”. Согласны ли вы с этим распространенным утверждением? Обсудите его в группе.
3. Один из способов предотвратить конфликты на совещаниях — не придавать им большого значения. Как бы вы предложили решать конфликты, которые могут возникнуть на совещании?

### Практико-ориентированные задания:

#### Кейс 1. Проведение совещания по вопросу модернизации

Действующие лица. Жан Форбс, Терри Джеймс, Ли Даррен, Блэр Рокич и Витни Мак-Фарлин.

Описание ситуации. Жан Форбс — управляющий фабрикой в компании по производству микрочипов. Он ответственен за все производственные операции на фабрике (одной из пяти, принадлежащих этой компании). Жан организует совещание, темой которого станет предстоящая модернизация фабрики, предполагаемая стоимость которой составит 3 млн. долл. План модернизации уже утвержден высшим руководством компании. Совещание назначено на сегодня, на 10:00. В совещании примут участие следующие сотрудники:

Терри Джеймс, ответственный за выпуск продукции;  
Ли Даррен, ответственный за качество;  
Блэр Рокич, начальник смены;  
Витни Мак-Фарлин, ответственная за оборудование.

Повестка дня была разослана им пять дней назад.

#### Уведомление

Кому: Терри Джеймсу, Ли Даррену, Блэр Рокичу, Витни Мак-Фарлин.

От: Жан Форбс.

В следующий понедельник в 10:00 состоится совещание, посвященное утверждению принятой руководством компании программы модернизации фабрики. Совещание состоится в конференц-зале.

#### Повестка дня

1. Приказ руководства компании.
2. Временные рамки.
3. Реализация проекта: производственный персонал.
4. Реализация проекта: производственные операции.

Внимание! Участники моделирующего упражнения читают описания только своих ролей.

**Роль Жана Форбса.** Вы председательствуете на совещании. С каждым из участников вы работаете уже много лет и знаете, насколько они не похожи друг на друга. Высшее руководство компании выделяет 3 млн. долл. на модернизацию вверенной вам фабрики. Ей уже 10 лет, и по производительности она значительно уступает другим предприятиям компании и ее конкурентам. Программа модернизации рассчитана на три месяца, а начнется через месяц. В связи с этим процесс производства будет нарушен. Однако руководство требует, чтобы в процессе модернизации производительность фабрики понизилась не более чем на 30%. Поскольку производство сокращается, часть персонала на три месяца придется отстранить от работы. Цели совещания — информирование ключевых сотрудников о предстоящей модернизации, выявление потенциальных проблем, принятие по ним решений. Ваша задача — уложиться с этими обсуждениями в отведенное для совещания время.

**Роль Терри Джеймса.** Вы ответственны за составление расписаний производственных операций. Программу модернизации вы считаете сплошной головной болью. Поскольку планом модернизации предусмотрено разделение некоторых производственных отделов, составить расписание производственных процессов будет очень сложно. По вашему мнению, сохранить в ходе модернизации производительность фабрики на уровне выше 40% от обычной совершенно нереально. Исходя из этого, лучше бы руководство компании вообще закрыло фабрику на время реконструкции — об этом вы и собираетесь заявить во всеуслышание на совещании.

**Роль Ли Даррена.** Вы ответственны за соответствие всех выпускаемых вашей фабрикой микрочипов стандартам качества. На ваш взгляд, существует несколько проблем. Например, качество выпускаемой продукции неизбежно пострадает в результате штатных изменений, снижения требований и адаптации к новому оборудованию. Однако, поскольку вы довольно замкнутый человек, не привыкший подвергать критике решения руководства компании, в совещании вы играете пассивную роль. Вы высказываетесь, только когда к вам обращаются.

**Роль Блэр Роквич.** Вы осуществляете надзор за тремя управляющими фабрикой. Вы слышали слухи о планируемой модернизации, но все еще думаете, что руководство компании должно построить новую фабрику, изначально рассчитанную на новое оборудование и условия производственного процесса, после чего закрыть старую. Вы даже слышать не хотите о программе модернизации, настолько бредовая это затея. Скорее, вы согласитесь обсудить, в своем уме ли начальство. Кроме того, вы в принципе ненавидите совещания, на которых присутствует Витни Мак-Фарлин: по вашему мнению, она совершенно безответственна. С ней вы всегда ведете себя агрессивно.

**Роль Витни Мак-Фарлин.** Вы ответственны за поддержание производственного оборудования. Вы считаете, что вместе с коллегами представляете команду, и очень цените сотрудничество. Вы очень не любите конфликты и разногласия, стараясь как можно скорее улаживать любые размолвки. Вам известно, что кое-кто из коллег называет вас “Витни за мир любой ценой”. В связи с программой модернизации у вас возникает ряд сложностей, главная из которых — обучить персонал фабрики работе с новым оборудованием. Но вы считаете, что каждый должен делать все от него зависящее, чтобы модернизация прошла успешно.

Общее время. 40 минут (подготовка — 10 минут; ролевая игра — 20 минут; подведение итогов — 10 минут).



**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине  
«Риск-менеджмент»**

**Тема 1. Современный риск-менеджмент  
Вопросы к семинарскому занятию**

1. Основные задачи риск-менеджмента.
2. Постановка риск-менеджмента в компании.
3. Функции, организация и правила риск-менеджмента.
4. Информационное обеспечение функционирования риск-менеджмента.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Применение риск менеджмента.
2. Управление рисками по типам рисков.
3. Точность оценок при измерении рисков.
4. Функции риск-менеджмента.
5. Организация риск-менеджмента.
6. Информационное обеспечение функционирования риск-менеджмента.

**Задание в тестовой форме**

- 1) Риск – это:
  - а) неблагоприятное событие, влекущее за собой убыток;
  - б) все предпосылки, могущие негативно повлиять на достижение стратегических целей в течение строго определенного временного промежутка;
  - в) вероятность наступления стихийных бедствий либо технических аварий;
  - г) вероятность провала программы продаж;
  - д) вероятность успеха в бизнесе.
- 2) Управление риском – это:
  - а) отказ от рискованного проекта;
  - б) комплекс мер, направленных на снижение вероятности реализации риска;
  - в) комплекс мер, направленных на компенсацию, снижение, перенесение, принятие риска или уход от него;
  - г) комплекс мероприятий, направленных на подготовку к реализации риска.
- 3) Реализация риск-менеджмента на современных предприятиях включает в себя:
  - а) выявление последствий деятельности экономических субъектов в ситуации риска;
  - б) прогнозирование этой деятельности для снижения уровня риска;
    - в) умение реагировать на возможные отрицательные последствия этой деятельности;
    - г) умение ликвидировать такие последствия;
    - д) разработка и осуществление мер, при помощи которых могут быть нейтрализованы или компенсированы вероятные негативные результаты предпринимаемых действий.
- 4) Содержательная сторона риск-менеджмента включает в себя:
  - а) планирование деятельности по реализации рискованного проекта;
  - б) сравнение вероятностей и характеристик риска, полученных в результате оценки и анализа риска;
    - в) выбор мер по минимизации или устранению последствий риска;
    - г) организация службы управления рисками на предприятии.
- 5) Что из перечисленного не является элементом системы риск-менеджмента?
  - а) выявление расхождений в альтернативах риска;

- б) разработка планов, позволяющих действовать оптимальным образом в ситуации риска;
  - в) разработка конкретных мероприятий, направленных на минимизацию или устранение негативных последствий;
  - г) учет психологического восприятия рискованных проектов;
  - д) ни один из вариантов не является элементом системы риск-менеджмента;
  - е) все перечисленное является элементами системы риск-менеджмента.
- б) Какие категории задач риск-менеджмента можно выделить?
- а) применение риск-менеджмента;
  - б) применение методов риск-менеджмента;
  - в) управление рисками по их типам;
  - г) точность оценок рисков;
  - д) точность прогнозов рисков.
- 7) VAR – это:
- а) парадигма стоимости риска (Value-at-Risk);
  - б) показатель объемов потерь прибыли (Volume at Reduce);
  - в) степень сопротивления персонала рискованным проектам (Volume at Resistance);
  - г) объем риска (Volume of Accepted Risk).
- 8) Главной функцией риск-менеджмента является:
- а) создание чуткой системы управления рисками;
  - б) оценка риска по каждому проекту в компании;
  - в) оценка риска для компании в целом;
  - г) предотвращение банкротства компании в результате наступления случайных событий.
- 9) Какие подходы выделяют при расчете VAR?
- а) эмпирический;
  - б) логический;
  - в) оценочный;
  - г) ранжирование;
  - д) параметрический.
- 10) Что из перечисленного не является элементом расчета VAR для одного актива?
- а) текущая стоимость актива;
  - б) чувствительность стоимости к неблагоприятному изменению фактора риска;
  - в) изменение стоимости в перспективе;
  - г) возможное изменение фактора риска при данном доверительном уровне;
  - д) все вышеперечисленные ответы верны;
  - е) все вышеперечисленные ответы не верны.

## **Практико-ориентированное задание**

### **Задание 1. Выявление рисков**

Требуется выявить наиболее значимые риски для данного вида предпринимательской деятельности. Для этого студенты, работая в группах, разрабатывают пример предприятия. Желательно, чтобы это было реально действующее предприятие, но допускается и использование модели организации. Описание предприятия должно включать в себя следующие данные; 1) название организации; 2) виды деятельности; 3) масштаб деятельности (размер бизнеса); 4) регион, в котором работает предприятие; 5) другие данные, которые студенты посчитают необходимыми.

На основе этих сведений группы составляют список всех возможных рисков, которым подвержено данное предприятие. Каждый риск оценивается с точки зрения вероятности его реализации и возможного ущерба. Берутся приблизительные значения этих показателей соответственно в процентах и в рублях. Кроме того, по выбору

преподавателя, возможна оценка вероятности и ущерба по 10-балльной или иной шкале (это зависит от уровня подготовки студентов и от выбранных ими примеров организаций). На данном этапе рекомендуется установить минимальное число выявленных рисков: студенты должны определить не менее 15-20 рисков. На следующем этапе группа отсекает наименее вероятные риски, а также риски, связанные с незначительными потерями. Т. е. все те риски, которые, по мнению студентов, не требуют каких-либо управляющих воздействий. По оставшимся рискам разрабатываются меры по их предотвращению либо снижению.

Таким образом, результат работы группы включает следующее:

- 1) описание реального либо смоделированного предприятия;
- 2) список наиболее существенных для него рисков, вероятности их реализации, возможный ущерб, меры по управлению ими;
- 3) список наименее существенных рисков, которые не заслуживают внимания.

Результаты работы группы презентуются ее представителем в виде короткого доклада, а затем подвергаются обсуждению.

Примечания и рекомендации. Данный вид работы проводится в группах. Число групп-участников может быть любым, но не желательно, чтобы число студентов в одной группе выходило за рамки 5-10 человек. Работу группы рекомендуется оценивать не только по качеству представленных результатов, но и по степени участия ее в обсуждении, т. е. по содержанию задаваемых членами группы вопросов и по качеству ответов на задаваемые их докладчику вопросы. Вопросы представителю каждой группы могут задаваться только после того, как он окончит свой доклад. Отвечать на вопросы может как сам докладчик, так и его группа.

## **Тема. 2 Фрактальная модель организации и ее рискового ландшафта**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. О фрактальном подходе
2. Целостная модель организации
3. Ценности и экспозиции

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Зачем необходим фрактальный подход к управлению организацией и ее рисками?
2. Что такое структурный фрактал организации и для чего он нужен?
3. Что такое процессный фрактал организации и для чего он нужен?
4. Что такое рисковый ландшафт организации?
5. Что такое фатальный (сокрушительный) риск?
6. Чем может отличаться организационная структура реальной организации от ее идеальных фракталов?
7. С чего следует начинать анализ рискового ландшафта реальной организации?
8. Как можно применять типовые списки рисков при заполнении рискового ландшафта реальной организации?
9. Какими переменными следует управлять, т.е. какие перемены содержат в себе риск-опасность и риск-шанс? В каких направлениях следует вести исследования, чтобы выявить новые опасности и новые возможности, а в чем следует просто положиться на благорасположение Господа?
10. Какими переменными возможно управлять при имеющихся ресурсах, т.е. вложения в какие риски не менее выгодны, чем другие направления инвестирования?
11. Как защититься от рисков, связанных с переменными, которыми следовало бы управлять, да у самой организации на это не хватает сил?
12. Какие общие резервы необходимы организации для предотвращения последствий ошибок и преобразования перемен, которыми, как казалось, не нужно управлять, в те, которыми, как выяснилось, управлять необходимо?

## **Практико-ориентированные задания**

### **Задание 1.**

Составьте рисковый ландшафт для преобразуемой компании «Проволока и кабель Новой Англии» из кинофильма «Чужие деньги» на момент начала фильма.

### **Задание 2.**

Оцените риск финансового захвата фирмы компании «Проволока и кабель Новой Англии» на момент начало фильма.

### **Задание 3.**

Составьте рисковый ландшафт для преобразуемой компании «Проволока и кабель Новой Англии» из кинофильма «Чужие деньги» на момент окончания фильма.

### **Задание 4.**

Постройте трехуровневые фрактальные пирамиды для компании «Проволока и кабель Новой Англии» из кинофильма «Чужие деньги». Проанализируйте дефекты этих структур на момент появления в фирме финансового рейдера.

### **Задание 5.**

Постройте трехуровневые фрактальные пирамиды для системы управления атомной подводной лодкой из кинофильма «Багровый прилив». Проанализируйте дефекты этих структур, выявляющиеся во время конфликта при принятии решения.

### **Задание 6.**

Составьте по возможности полный список стейкхолдеров компании «Проволока и кабель Новой Англии» из кинофильма «Чужие деньги». Как изменяется влияние отдельных стейкхолдеров на разных этапах развития фирмы? Выделите трех наиболее влиятельных стейкхолдеров в начале проекта реконструкции компании после финансового захвата.

### **Задание 7.**

Постройте трехуровневые фрактальные пирамиды для организации, в которой вы работаете.

### **Задание 8.**

Составьте рисковый ландшафт реальной организации, в которой вы работаете / учитесь.

### **Задание 9.**

Составьте список наиболее опасных рисков на перспективу в один год для организации, в которой вы работаете / учитесь.

## **Тема 3. Целостное управление рисками — парадигма упреждающего управления**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Особенности ситуации рискования
2. Целостный риск-менеджмент
3. Феномен риска
4. Аспекты риска, потеря и бенефитов

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что такое матрица БКГ?
2. Для чего ее можно применить в системе управления рисками?
3. Может ли один и тот же риск быть оцененным по-разному с разных точек зрения стейкхолдеров организации?
4. Может ли один и тот же риск быть оцененным по-разному в разных аспектах?
5. В чем состоит юридический аспект риска?
6. Чем отличается экономический аспект риска от финансового?
7. В каких направлениях следует вести исследования, чтобы выявить новые опасности и новые возможности, а в чем следует просто положиться на благорасположение Господа?
8. Как определить, какими переменными возможно управлять при имеющихся ресурсах?
9. Как защититься от рисков, которыми нужно бы управлять, но у самой организации на это не хватает сил?
10. Что опаснее: лететь из Москвы в Санкт-Петербург на самолете или ехать на автомобиле?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Подумайте над тем, с каких аспектов рассматривают ситуацию в компании «Проволока и кабель» участники конфликта во время недружественного финансового "захвата фирмы. Возможно ли взаимопонимание между ними? Какие риски отражает каждая точка зрения?

#### **Задание 2.**

Напишите сообщение руководству фирмы — односторонний меморандум, отвечающий на вопросы:

— Как изменится рисковый ландшафт компании «Проволока и кабель» в период разработки и осуществления проекта ее реконструкции?

— Как изменится этот ландшафт после технологического перехода и выхода на глобальный уровень?

#### **Задание 3.**

Посмотрите фильм «Неудержимый», основанный на реальном случае из жизни. Этот фильм о том, как грузовой железнодорожный эшелон сорвался с тормозов и понесся с нарастающей скоростью в окружении жилых районов, грозя сойти с рельсов в любой момент. Поезд в итоге остановил герой-машинист.

Представьте себе, что вы главный риск-менеджер железнодорожной компании, которой принадлежит этот поезд. Ваша задача — написать аналитический отчет руководству об этом случае. Какие аспекты рисков вы затронете в этом отчете, цель которого — принятие мер по недопущению аналогичных случаев в будущем?

### **Тема 4. Риск как объект диагностики и оценки**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Основы управленческой диагностики рисков
2. Формула риска
3. Преобразование базовой продвинутой формулы риска
4. Таксономия рисков
5. Пирамида риска: факторы, симптомы, бифуркация, контроль

### **Вопросы для обсуждения**

1. Для чего необходима классификация рисков фирмы?
2. По каким параметрам оценивается риск по концепции Арнольда?
3. В чем недостатки двухкомпонентной оценке риска?
4. Что такое «треугольник риска» и «пирамида риска»?
5. Что такое синергия в риск-менеджменте?
6. Сколько существует видов неопределенности в деятельности фирмы?
7. Что такое «управленческая диагностика рисков фирмы»?
8. К каким видам рисков бизнеса может применяться теория вероятности?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Как бы вы определили главные риски промышленной, железнодорожной и военной организаций из кинофильмов «Чужие деньги», «Неудержимый» и «Багровый прилив» соответственно? Что нужно изменить в системе управления, чтобы избежать этого в будущем?

#### **Задание 2.**

Разработайте Меморандум о намерениях по устранению недостатков, вызывающих главные риски, определенные в задании 1

#### **Задание 3.**

Составьте список источников риска для организации, в которой вы работаете / учитесь.

#### **Задание 4.**

Оцените свой рисковый аппетит по методикам, описанным в лекции.

#### **Задание 5.**

Составьте докладную записку о необходимости диагностики рисков в вашей организации.

#### **Задание 6.**

Оцените выявленный вами риск по описанной в этой главе формуле.

### **Тема 5. Управленческий механизм риск-менеджмента**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Роль функции риск-менеджмента в управлении организацией
2. Распределение обязанностей по управлению рисками: карты распределения ответственности
3. Защита от стратегических рисков
4. Программа защиты непрерывности бизнеса
5. Рутинный риск-менеджмент
6. Чрезвычайная ситуация

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что такое ситуационный план управления в чрезвычайной ситуации?
2. Из каких блоков состоит система целостного управления рисками фирмы?
3. Все ли риски фирмы целесообразно страховать?
4. Все ли риски фирмы поддаются страхованию?
5. Когда следует обращаться к внешним консультантам по риск-менеджменту?
6. Для чего необходима система государственного регулирования деятельности страховых фирм?

## **Практико-ориентированные задания**

### **Задание 1.**

Недружественный финансовый захват для работающей фирмы — это ЧП. Какой план действий вы бы предложили компании «Проволока и кабель Новой Англии» из фильма «Чужие деньги» на этот случай?

### **Задание 2.**

Какие дополнительные инструкции требуется разработать для командования атомной подводной лодки в чрезвычайных ситуациях утраты согласованности управления в кинофильме «Багровый прилив»?

### **Задание 3.**

Какая система риск-менеджмента нужна для компании «Проволока и кабель Новой Англии» на новом этапе ее жизни? Составьте меморандум о намерениях по созданию такой системы.

### **Задание 4.**

Как бы вы ответили на вопросы заданиях 1-3 в контексте ситуации с сорвавшимся с тормозов грузовым железнодорожным составом из кинофильма «Неудержимый», в котором представлена ситуация из реальной практики?

### **Задание 5.**

Определите, на каком этапе развития находится система управления рисками в организации, где вы работаете / учитесь.

### **Задание 6.**

Составьте карту распределения обязанностей для организации, в которой вы работаете/учитесь.

### **Задание 7.**

Определите, в какой мере требуется организации, в которой вы работаете, система защиты непрерывности бизнеса. Составьте докладную записку на эту тему.

### **Задание 8.**

Предложите программу дополнительного обучения сотрудников для совершенствования рисковей культуры вашей организации.

### **Задание 9.**

Сформулируйте несколько симптомов раннего оповещения по критическим индикаторам риска в вашей организации.

## **Тема 6. Человеческий аспект управления рисками**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Индивидуальное и групповое поведение людей и управление рисками
2. Психологические особенности реакции на риск
3. Риски работы с кадрами
4. Оценка рисковей аппетита сотрудников
5. Оценка потребного и фактического аппетита рисковей позиции

### **Вопросы для обсуждения**

1. Как отличается поведение людей по отношению к принятию рисков в одиночестве и в группе?

Необходимо ли учитывать тип рискованного поведения человека при назначении на должность?

3. Применима ли из лекции таблица 4 к оценке способности адекватно реагировать на риск к вашим сотрудникам?

4. Существуют ли различия в отношении к риску у людей разного пола?

5. Существуют ли различия в отношении к риску у руководителей разных стран?

6. Существует ли законченная теория поведения людей в условиях риска?

7. Изменяется ли отношение человека к риску с возрастом?

8. Изменяется ли отношение человека к риску в связи с изменением социального статуса и повышением принимаемой на себя ответственности?

9. Как изменяется отношение к риску в организации на разных этапах ее жизненного цикла?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Охарактеризуйте влияние корпоративной культуры компании «Проволока и кабель» из кинофильма «Чужие деньги» на ее экономическое ослабление.

#### **Задание 2.**

Оцените рискованные требования к должностям председателя совета директоров и президента компании с личными рискованными характеристиками Йоргенсена и Коулса из кинофильма «Чужие деньги».

#### **Задание 3.**

Оцените рискованные требования к должностям капитана атомной подводной лодки и его старпома с личными рискованными характеристиками капитана Фрэнка Рамсея и кавторанга Рона Хантера из кинофильма «Багровый прилив».

#### **Задание 4.**

Составьте докладную записку командованию флота США о ваших предложениях о порядке подбора и тренировки взаимодействия капитанов и старпомов в ситуациях, выходящих за пределы инструкций.

#### **Задание 5.**

Оцените себя с точки зрения поведения в рискованных ситуациях.

#### **Задание 6.**

Оцените хорошо знакомых вам людей с точки зрения поведения в рискованных ситуациях.

#### **Задание 7.**

Оцените типы рискованного поведения руководителей организации, в которой вы работаете.

### **Тема 7. Финансовый аспект управления рисками**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Риск, доходность и стоимость фирмы

2. Методы финансирования программы управления риском

3. Финансовые инструменты управления рисками



### **Вопросы для обсуждения**

1. Какова зависимость между рисковым поведением и доходностью фирмы?
2. Как влияет оценка состояния риск-менеджмента в фирме на ее рыночную стоимость?
3. Какие аспекты следует учитывать при оценке финансовой устойчивости фирмы?
4. Каковы источники финансирования риск-менеджмента в коммерческой организации?
5. Как связаны финансовые и операционные риски фирмы?
6. Как связаны финансовые риски и корпоративная культура организации?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Проанализируйте кинофильм «Чужие деньги» и составьте список всех финансовых инструментов, которые в нем упоминаются. Обсудите структуру и возможности этих инструментов в борьбе захватываемой фирмы и финансового рейдера.

#### **Задание 2.**

Фирме «Проволока и кабель Новой Англии» из того же фильма необходимо измениться. Какой она должна стать? Из каких источников фирма может профинансировать проект этой трансформации? Какая система риск-менеджмента требуется для защиты успеха проекта этой трансформации? Какой фонд финансирования системы риск-менеджмента потребуется фирме после внедрения проекта?

#### **Задание 3.**

В фильме «Чужие деньги» есть два эпизода применения нетрадиционных финансовых инструментов.

Эпизод 1. Л. Гарфилд предлагает К. Салливан опцион (на лестнице после ужина у него дома). В чем дефект этого опциона?

Эпизод 2. Президент захватываемой компании Коул предлагает рейдеру приобрести у него право голосовать его простыми акциями (сцена в лимузине). В чем причина реализации риска инсайдерства? Как элиминировать этот риск?

#### **Задание 4.**

По материалам ситуации «Чужие деньги» перечислите симптомы усиления рискованности рыночной позиции компании «Проволока и кабель» еще до появления финансового захватчика, которые не учли руководители компании Йоргенсен и Коулс. Что они должны были делать, но не делали?

#### **Задание 5.**

Оцените, как связаны состояние системы управления рисками в организации, в которой вы работаете, с реализацией полного потенциала ее доходности

#### **Задание 6.**

Оцените возможности мобилизации ресурсов для финансирования системы управления рисками в организации, в которой вы работаете / учитесь.

## **Тема 8. Риск-менеджмент в банках и Базельский процесс**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Базельская система

2. Три опоры Базельской системы оценки рисков банка
3. Методики оценки рисков банков
4. Базельская система и небанковские коммерческие организации

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Для чего была создана Базельская система?
2. Из каких частей состоит Базельская система?
3. Какие риски покрывают методики Базельской системы?
4. Все ли типы банков обязаны внедрять Базельские требования к рискованности банков?
5. Каковы три опоры Базельской системы оценки рисков банка?
6. Какое отношение имеют методики оценки рисков банков к российской банковской системе?
7. Какое отношение имеет Базельская система к небанковским коммерческим организациям?
8. Следует ли ожидать в ближайшем будущем завершения деятельности Базельского комитета?

### **Тема 9. Инструментальный ящик риск-менеджера**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Методический арсенал диагностики
2. Инструментарий управления рисками
3. Методики оценки политических рисков
4. Внешнее консультирование в сфере управления рисками

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Каковы три главных инструмента риск-менеджера?
2. Все ли риски можно устранить?
3. Существует ли стандарт, определяющий все инструменты риск-менеджера?
4. Можно ли перечислить все существующие методы управления рисками фирмы?
5. Какие инструменты управления рисками следует применять в первую очередь?
6. Для применения каких методов всегда следует приглашать внешних консультантов?
7. В какой мере методики управления рисками, разработанные за рубежом, подходят к реалиям российской экономики?

#### **Практико-ориентированные задания**

##### **Задание 1.**

Вместе с коллегами проведите анализ внутренней рискованности фирмы «Проволока и кабель Новой Англии» из фильма «Чужие деньги» по методике Симмонса. Сравните результаты разных людей. Проинтерпретируйте результаты и различия.

##### **Задание 2.**

Проведите измерение рискованной температуры компании «Проволока и кабель» по приведенному в этой главе тесту. Прокомментируйте результат по итогам просмотра фильма.

##### **Задание 3.**

Проведите оценку политических рисков в современной России.

#### **Задание 4.**

Оцените внутреннюю рискованность организации, в которой вы работаете по калькулятору Симмонса.

#### **Задание 5.**

Оцените рисковую температуру вашей организации по формату экспресс-диагностики, описанному в этой главе.

#### **Задание 6.**

Оцените применимость отдельных видов упомянутых в главе инструментов управления рисками к современным условиям и перспективам вашей организации.

### **Тема 10. Стандартизация в риск-менеджменте**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Национальные стандарты по управлению рисками
2. Лидеры в сфере стандартизации риск-менеджмента

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Какая страна первой разработала национальный стандарт по управлению рисками?
2. Существует ли национальный стандарт управления рисками в России?
3. Почему работу по риск-менеджменту в коммерческих организациях ведущие страны мира стремятся стандартизовать?
4. Можно ли полностью стандартизовать деятельность по управлению рисками на основе единого стандарта?
5. Какие страны лидируют в сфере стандартизации риск-менеджмента?
6. Что такое COSO?
7. Существует ли единый, обязательный для всех стран стандарт управления рисками фирмы, работающей на международном рынке?

#### **Практико-ориентированные задания**

##### **Задание 1.**

Какие стандарты по управлению организациями могут оказаться полезными при трансформации компании «Проволока и кабель Новой Англии» в глобальную, диверсифицированную и развивающуюся компанию с адекватной рисковой чувствительностью?

##### **Задание 2.**

Какие стандарты по управлению рисками на атомных подводных лодках вы предложили бы по итогам анализа ситуации из кинофильма «Багровый прилив»?

##### **Задание 3.**

Какие стандарты по управлению рисками на атомных подводных лодках вы предложили бы по итогам анализа ситуации из кинофильма «Неудержимый»?

##### **Задание 4.**

Напишите служебную записку о необходимости внедрения стандарта COSO для организации, в которой вы работаете / учитесь.

##### **Задание 5.**

Просмотрите текст стандарта COSO, доступный в Интернете и примените методики, прилагаемые к этому стандарту к вашей организации.

## **Тема 11. Правила обращения с рисками**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Подходы к управлению рисками
2. Обучение основам управления рисками организации
3. Эффективность риск-менеджмента организации
4. Контроль и его роль в управлении рисками
5. Роль информации и знаний в обеспечении задач риск-менеджмента

### **Вопросы для обсуждения**

1. Возможно ли защититься от всех рисков, если нет ограничений на финансирование риск-менеджмента?
  2. Состоит ли главная задача риск-менеджмента в уклонении от рисков или в чем-то другом?
  3. Чья поддержка абсолютно необходима риск-менеджерам?
  4. Какую часть организации необходимо защищать от рисков в первую очередь?
  5. Какой подход наиболее эффективен в управлении рисками организации?
  6. Кого следует обучать основам управления рисками в первую очередь?
  7. Каково значение здравого смысла в управлении рисками?
  8. Как связаны цели организации и ее риски?
  9. В чем состоит эффективность риск-менеджмента в организации?
  10. Какую роль играет контроль в управлении рисками организации?
  11. Какова роль информации и знаний в обеспечении задач риск-менеджмента?
- Можно ли ограничиться страхованием стратегических рисков организации?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Какие правила ведения бизнеса были нарушены в ситуации фирмы «Проволока и кабель Новой Англии» из кинофильма «Чужие деньги»? Составьте докладную записку на эту тему в адрес руководителя проекта трансформации этой фирмы в глобальную, мобильную и самообучающуюся организацию.

#### **Задание 2.**

Какие правила поведения под риском были нарушены в ситуации подводной лодки «Алабама» из кинофильма «Багровый прилив»? Составьте докладную записку на эту тему в адрес командования ВМС США.

#### **Задание 3.**

Спроектируйте систему риск-менеджмента для себя лично и для своей семьи.

#### **Задание 4.**

Оцените, насколько вы соблюдаете правила обращения с рисками, сформулированные выше.

#### **Задание 5.**

Обсудите с коллегами вопрос о том, достаточно ли хороша система риск-менеджмента вашей организации.

#### **Задание 6.**

Постройте два-три сценария развития вашей фирмы в зависимости от принимаемого ее руководством уровня рискового аппетита.



## Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Русский язык и культура речи»

**Задание 1.** Выпишите в первый столбик слова, в которых произносится сочетание ЧН, а во второй – ШН.

*Прочный, конечно, правомочный, двоечник, сливочный, яичница, тысячник, пустячный, встречный, шуточный, стрелочник, молочный, сердечный друг, сердечный приступ, мелочный, Кузьминична, скучно, подсвечник, уборочная, очечник, поточный, будничный, дачный, Ильинична, взяточник, порядочный, скворечник, новобрачные, шашлычная, ключница, бутылочный, девичник, двоечник, лавочник, сказочный, беспечный.*

**Задание 2.** Прочитайте, соблюдая нормы произношения иностранных слов.

*Тезис, рефрен, децибел, дефицит, кафе, дешифровка, тенденция, ревю, интеграл, мистерия, кайзер, нессесер, леди, ренессанс, консервы, эпидемия, кларнет, проект, пенсне, сервис, сервис, цитадель, рейс, депонент, штепсель, энергия, денди, эффект, дебют, бонмо, отель, шатен, свитер, аннексия, декада, крейсер, лазер, пресса, сессия, фарватер, компьютер, метрдотель, гротеск.*

**Задание 3.** Расставьте ударения в словах.

*Созвонимся, газопровод, аристократия, обеспечение, фетиш, процент, договор, мельком, черпать, мизерный, красивее, оптовый, апостроф, феномен, пуловер, еретик, христианин, апокалипсис, осведомиться, , щавель, нувориш, памятуя, мастерски, приструнить, углубить, начать, по средам, ржаветь, жалюзи, комбайнер, ракушка, танцовщица, задолго, торты, алфавит, догмат, генезис, каталог.*

**Задание 4.** Запишите слова и поставьте ударение. Запомните произношение трудных для вас в акцентологическом отношении слов.

*Сливовый, кедровый, начатый, прибывший, экспертный, умерший, истекий, пережитое, запломбированный, автозаводская, занятые (люди). Кремень, ломоть, досуг, дремота, иконопись, знамение, завсегда, глашатай, ворожея, вероисповедание. Ванда, коклюш, пиццерия, догмат, некролог, каталог, договор, квартал, каучук, диспансер.*

**Задание 5.** Выпишите нормативные варианты.

*Почерк/подчерк, беспрецендентный/беспрецедентный, дерматин/дермантин, константировать/констатировать, будущий/будущий, конкурентноспособный/конкурентоспособный, инцидент/инцидент, компрометировать/компрометировать, военачальник/военачальник, времяпровождение/времяпрепровождение, осмеять/обсмеять, эскорт/экскурсия, нравится/не нравится, поскользнуться/подскользнуться.*

**Задание 6.** Выберите нормативный вариант.

1. С приветственным словом выступила (руководитель, руководительница) делегации (заслуженный учитель, заслуженная учительница) России Смирнова. 2. В ближайшие дни состоится защита диссертации (аспиранта, аспирантки) Бесединой. 3. Крупные (лоскуты, лоскутья) кожи лежали в углу сапожной мастерской. 4. (Лоскуты, лоскутья) его изодранной рубашки развевались по ветру. 5. Наша соседка, работающая (библиотекарем, библиотекарей), постоянно знакомит нас с новинками литературы.

**Задание 8.** Исправьте грамматические ошибки в предложениях.

1. Делаются выводы по получению различных химических соединений. 2. Я восхищаюсь такому решению. 3. К тебе трудно добраться, но всё же в субботу мы к вам подъедем. 4. Прокурор признал незаконным эту акцию. 5. Он не был удостоен никакими наградами. 6. Надо, разумеется, больше задействовать в этом молодежь. 7. Необходимо контролировать за ходом лечения. 8. Статья иллюстрирована снимком некто Иванова. 9. Согласно приказа занятия на курсах отменены.

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине  
«Система сбалансированных показателей в управлении»**

**Раздел 1. Стратегическое управление**

**Тема 1. Сущность и содержание стратегического управления**

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Характеристика существующих методов стратегического управления.
2. Критерии оценок и управления в информационный век.

**Практико-ориентированные задания:**

**Задание 1.**

Выявите факторы внешней среды, оказывающие влияние на ваше учебное заведение. Ответ прокомментируйте.

**Задание 2.**

С точки зрения модели пяти конкурентных сил Портера определите потенциальных потребителей и конкурентов вашего учебного заведения.

**Задание 3.**

Выявите сильные и слабые стороны вашего учебного заведения. Ответ прокомментируйте.

**Задание 4.**

Выявите, какие возможности и угрозы существуют для вашего учебного заведения со стороны факторов внешнего воздействия. Ответ прокомментируйте.

**Тема 2. Характеристика современных моделей систем показателей стратегического управления**

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Объективные предпосылки появления Сбалансированной системы показателей.
2. Сущность сбалансированной системы показателей и ее отличие от традиционных методов стратегического управления.
3. Сбалансированная система показателей как оценочная система.
4. Сбалансированная система показателей как средство стратегического управления на долгосрочной основе.

**Задания в тестовой форме:**

1. Сбалансированная система показателей является инструментом позволяющим  
а) концентрироваться на значимых параметрах измерения эффективно управления и служит для отсеивания несущественной информации. Дает возможность наглядного графического представления информации.



б) принять обоснованное решение о реорганизации деятельности: радикальных преобразованиях, реструктуризации бизнеса, замене действующих структур управления на новые.

в) создать морально-психологический климат, способствующий активизации деятельности рабочих по совершенствованию организации труда на собственном участке.

г) минимизировать дефекты и статистические отклонения в операционной деятельности.

2. Концепция сбалансированной системы показателей была разработана:

а) Адамом Смитом

б) Карлом Марксом

в) Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном

г) Эдуардом Бернштейном и Фридрихом Энгельсом

3. Подробное описание концепции было представлено в книге:

а) «Благосостояние наций», опубликованном в 1776 г.

б) «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» в 1996 г.

в) «Общее и промышленное управление», 1916 г.

г) «Классическая теория общего равновесия», 2002 г.

4. Какие основные направления, по которым проводится оценка результативности компании были выделены в этой книге:

а) затраты, персонал, клиенты

б) планирование, организация, мотивация, контроль

в) финансы, поставщики

г) финансы, отношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост

5. Что такое синектический подход?

а) Объединение схожих элементов

б) Процесс логического вывода на основе перехода от частного положения к общему

в) Метод мышления, при котором частное положение логическим путем выводится из общего

г) Объединение различных, зачастую очевидно несовместимых элементов

6. ССП имеет два основополагающих направления:

а) вертикально и горизонтально

б) влево и вправо

7. Система включает целый ряд показателей, которые отбираются по принципу

а) сходства

б) гармоничности, уравновешенности, то есть сбалансированности.

в) различия

г) примерного равенства этих показателей

8. С какими системами управления ССП может сочетаться?

а) только со стандартом ISO-9001

б) с любыми, главной задачей служит то, чтобы эти системы дополняли друг друга, не конкурировали, достигали некоего синергического эффекта

в) ни с одной

г) Модель EFQM, Национальная премия качества имени Малколма Болдриджа, Система показателей ROI

9. Какие функции выполняют показатели?

- а) производственная, коммерческая, финансовая, консультативная
- б) преобразовательная, стимулирующая, нормативная, контрольная
- в) основная, дополнительная, внутренняя, внешняя
- г) экономическая, организационная, социальная

10. Показатели различаются по видам:

- а) народнохозяйственные, общеэкономические
- б) количественные, качественные, показатели роста
- в) групповые, сводные, агрегированные
- г) абсолютные величины, относительные величины, расчетные числа, индексные величины

## **Раздел 2. Система сбалансированных показателей – ССП (Balanced Scorecard – BSC)**

### **Тема 3. Система сбалансированных показателей - ССП**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Цели и задачи создания сбалансированной системы показателей в организации.
2. Сбалансированная система показателей: основные понятия и определения.
3. Структура сбалансированной системы показателей: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал.
4. Взаимосвязь показателей сбалансированной системы показателей с единой стратегией компании.
5. Причинно-следственные связи и показатели достижения результатов.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Поясните сущность и содержание сбалансированной системы показателей результативности и эффективности деятельности компании.
2. Какие программные продукты используются для автоматизации ССП?

#### **Практико-ориентированные задания:**

##### **Задание 1.**

Опишите сбалансированную систему показателей результативности и эффективности деятельности компании и ее ДЗО (на конкретном примере).

##### **Задание 2.**

Разработайте схему процесса разработки ССП компании, ее ДЗО и самостоятельного структурного подразделения (на конкретном примере) в форме «Swimmer lanes» (плавательной дорожки).

### **Тема 4. Разработка и реализация стратегии с помощью системы сбалансированных показателей**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Основные составляющие сбалансированной системы показателей и их взаимосвязь.

2. Выбор показателей/индикаторов. Определение целевых значений показателей/индикаторов.
3. Разработка стратегических мероприятий.

#### **Вопросы к обсуждению:**

1. Поясните методику построения стратегической карты компании.
2. Какова методика разработки ключевых показателей эффективности компании.
3. Поясните методику разработки стратегических карт самостоятельных структурных подразделений.

#### **Практико-ориентированные задания:**

##### **Задание 1.**

Разработайте модель системы ключевых стратегических показателей результативности и эффективности (КПЭ) деятельности компании и ее ДЗО в областях:

- «финансы»
- «проекты и клиенты»
- «процессы и технологии»
- «человеческий капитал и организационное развитие».

##### **Задание 2.**

Разработайте модель системы ключевых стратегических показателей результативности и эффективности деятельности компании в области перспективы их вклада в обеспечение устойчивого социально-экономического развития РФ и Курской области.

##### **Задание 3.**

Разработайте модель стратегической карты компании и ее ДЗО (12-25 стратегических целей, 4-7 проекций: «Вклад в социально-экономическое развитие государства (региона, города, района)», «Финансы», «Проекты и клиенты», «Процессы и технологии», «Человеческий капитал и организационное развитие» и др.).

##### **Задание 4.**

Проанализируйте основные инструменты реализации стратегии развития компании и ее ДЗО.

##### **Задание 5.**

Разработайте модель стратегической карты самостоятельного структурного подразделения (например, дирекции или департамента) компании.

##### **Задание 6.**

Разработайте модель стратегической карты самостоятельного структурного подразделения (например, управления или отдела в составе департамента) компании.

### **Раздел 3. Внедрение нового менеджмента, основанного на ССП. Этапы разработки ССП**

#### **Тема 5. Выбор и постановка стратегических целей при разработке ССП**

##### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Определение стратегических целей.

2. Построение «стратегической карты». Причинно-следственные связи в «стратегических картах». Матрица «причина-следствие».
3. Выбор показателей. Критерии выбора показателей. Определение целевых значений. Пороговые значения. Документирование целевых значений.
4. Разработка стратегических мероприятий.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Понятие и классификация целей организации.
2. Для чего необходима формулировка общей цели организации?
3. Какова связь между миссией и общей целью организации?

#### **Практико-ориентированные задания:**

##### **Задание 1**

Создайте имидж фирме, которую вы решили открыть, и определите её миссию.

1. Каким бизнесом вы займетесь?
2. Каковы цели вашей фирмы?
3. Какая продукция входит в хозяйственный портфель вашей фирмы?
4. Какие стратегические хозяйственные подразделения вы создадите?
5. Какую стратегию фирмы вы будете осуществлять?

### **Тема 6. Этапы разработки сбалансированной системы показателей**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Создание организационных условий для внедрения сбалансированной системы показателей.
2. Проведение стратегического анализа.
3. Разработка сбалансированной системы показателей.
4. Управление каскадированием компании.
5. Обеспечение последовательного использования сбалансированной системы показателей.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Охарактеризуйте наиболее известные методы ситуационного анализа.
2. В чем особенность сценарного планирования?
3. Что такое «стратегическое видение»?
2. Каковы особенности функционально стоимостного анализа?

#### **Задания в тестовой форме:**

1. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: "Определение стратегических целей для каждой перспективы"
  - а) на первом этапе
  - б) на втором этапе
  - в) на третьем этапе
  - г) на четвертом этапе
  - д) на пятом этапе
2. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: "Адаптация показателей и критериев к изменениям в бизнесе"
  - а) на первом этапе

- б) на втором этапе
- в) на третьем этапе
- г) на четвертом этапе
- д) на пятом этапе

3. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: "Анализ ключевых бизнес - процессов"

- а) на первом этапе
- б) на втором этапе
- в) на третьем этапе
- г) на четвертом этапе
- д) на пятом этапе

4. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: "Оптимизация документооборота, а также хранения и передачи знаний в компании"

- а) на первом этапе
- б) на втором этапе
- в) на третьем этапе
- г) на четвертом этапе
- д) на пятом этапе

5. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: "Создание системы обучения по ССП, проведение тренингов по стратегическому менеджменту, маркетингу, продажам, финансам"

- а) на первом этапе
- б) на втором этапе
- в) на третьем этапе
- г) на четвертом этапе
- д) на пятом этапе

6. После завершения какого этапа разработки ССП должен быть получен следующий результат: "Персонал, который говорит на одном языке, обученный, осознающий основополагающие принципы работы организации, знающий своё место в её бизнес - процессах"

- а) после первого этапа
- б) после второго этапа
- в) после третьего этапа
- г) после четвертого этапа
- д) после пятого этапа

7. После завершения какого этапа разработки ССП должен быть получен следующий результат: "Внедрена система учета показателей и планирования стратегических мероприятий"

- а) после первого этапа
- б) после второго этапа
- в) после третьего этапа
- г) после четвертого этапа
- д) после пятого этапа

8. После завершения какого этапа разработки ССП должен быть получен следующий результат: "Анализ показателей позволяет понять, какие области деятельности требуют дополнительного внимания"

- а) после первого этапа
- б) после второго этапа
- в) после третьего этапа
- г) после четвертого этапа
- д) после пятого этапа

9. После завершения какого этапа разработки ССП должен быть получен следующий результат: "Совместная работа и обучение повышает продуктивность и формирует эффективную структуру организации"

- а) после первого этапа
- б) после второго этапа
- в) после третьего этапа
- г) после четвертого этапа
- д) после пятого этапа

10. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. На каком этапе принимается следующее действие: "построение стратегической карты "

- а) на первом этапе
- б) на втором этапе
- в) на третьем этапе
- г) на четвертом этапе
- д) на пятом этапе

11. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. Целью какого этапа является: "оценка существующих методов управления, эффективности бизнес процессов и проведение мероприятий по оптимизации"

- а) первого этапа
- б) второго этапа
- в) третьего этапа
- г) четвертого этапа
- д) пятого этапа

12. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. Целью какого этапа является: "облегчение стратегического обучения и коммуникации"

- а) первого этапа
- б) второго этапа
- в) третьего этапа
- г) четвертого этапа
- д) пятого этапа

13. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. Целью какого этапа является: "анализ и управление бизнесом в целях повышения эффективности"

- а) первого этапа
- б) второго этапа
- в) третьего этапа
- г) четвертого этапа
- д) пятого этапа

14. В процессе создания ССП выделяют пять этапов. Целью какого этапа является: "управление знаниями организации"

- а) первого этапа
- б) второго этапа
- в) третьего этапа
- г) четвертого этапа
- д) пятого этапа

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1.**

Хозяйственное общество производит швейную продукцию детского ассортимента и находится перед выбором модели дальнейшего развития. Для принятия стратегического решения необходима оценка экономического потенциала предприятия.

Проведите анализ сильных и слабых сторон организации, ее перспектив с учетом сложившейся конъюнктуры рынка с помощью метода SWOT.

Исходные данные:

- место расположения — областной центр Поволжья с населением около 1 млн человек;
- балансовая стоимость имущества (на 01.01.2017 г.) — 10 млн руб.;
- выручка от реализации в 2015 г. составила 25 млн руб., в 2016 г. — 35 млн руб.;
- чистая прибыль составила в 2015 г. — 2,5 млн руб.; в 2016 г. — 5,2 млн руб.;
- численность сотрудников (на 01.01.2017 г.) — 75 человек (в т. ч. аппарат управления — 15);
- сбыт продукции осуществляется внутри региона через индивидуальных предпринимателей на вещевых рынках и на арендованных площадях в крупных магазинах; рыночная доля — 15%;
- конкуренты:
  - а) продукция китайского и турецкого производства, поставляемая в регион «челноками» (50%);
  - б) продукция двух швейных комбинатов, расположенных в райцентрах региона (10% рынка);
  - в) продукция ряда московских фабрик, реализуемая крупными магазинами (25% рынка);
- поставщики материалов: московские фирмы-импортеры;
- демографическая ситуация в регионе: ежегодная убыль населения составляет 1% с учетом иммиграционных потоков из стран Средней Азии и Закавказья.

### **Раздел 4. Управление предприятием на основе внедрения сбалансированной системы показателей**

#### **Тема 7. Управление предприятием на основе внедрения ССП**

##### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему планирования.
2. Управление сотрудниками с помощью сбалансированной системы показателей.
3. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему отчетности.
4. Соединение сбалансированной системы показателей с концепцией стоимостно-ориентированного управления
5. Модель Европейского фонда управления качеством (EFQM)/ Общие черты и отличия сбалансированной системы показателей и EFQM.

6. Риск-менеджмент и корпоративное управление. Поэтапная IT-поддержка сбалансированной системы показателей.

**Практико-ориентированные задания:**

**Задание 1.**

Разработайте портфель стратегических инициатив (составную часть плана реализации стратегии развития компании), необходимых для реализации финансовой стратегии компании.

**Задание 2.**

Разработайте стратегическую карту инвестиционной стратегии компании (на конкретном примере).

**Задание 3.**

Разработайте система КПЭ компании в области инвестиционной деятельности (на конкретном примере).

**Задание 4.**

Разработайте стратегическую карту и КПЭ компании в области управления рисками (на конкретном примере).

**Задание 5.**

Разработайте систему КПЭ некоммерческой организации (на конкретном примере).

**Задание 6.**

Разработайте портфель стратегических инициатив в области управления персоналом, необходимых для реализации стратегии управления персоналом (на конкретном примере).



**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине  
«Системный анализ в менеджменте»**

**Раздел 1. Теоретические аспекты применения системного анализа в управлении**

**Тема 1. Формирование системного подхода**

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. История возникновения системных взглядов
2. Формирование системного подхода в науке
3. Теоретический базис системных исследований
4. Понятие «системные исследования» и их уровни
5. Формирование содержания системного анализа
6. Причины возникновения системных кризисов
7. Развитие системного подхода в социально-экономических исследованиях

**Вопросы для обсуждения:**

1. Каково содержание понятий «системность» и «система»? Раскройте все позиции. Что в них общего и в чем различие между ними?
2. Каково содержание системного мышления и его роль в понимании явлений и процессов реального мира?
3. Что такое системный подход и в чем смысл его изучения?
4. Какой вклад внесли ученые XX в. в становление теории систем как самостоятельной науки? Кратко опишите вклад каждого.
5. Что является научным базисом формирования системного подхода?
6. Что означает понятие «системные исследования»?
7. Каковы основные принципы системного исследования? Раскройте содержание каждого.
8. Каковы основные принципы системного подхода? Раскройте содержание каждого принципа.
9. Какова роль системного анализа в системных исследованиях?
10. В чем отличие системного анализа от других методов исследования?
11. В чем суть нелинейной парадигмы исследования систем?

**Дискуссия**

1. Действительно ли актуально применение системного подхода в современном мире?
2. Почему на ваш взгляд зачастую к экономическим и финансовым кризисам применяют термин «системный»?
3. Почему системный анализ сложных систем осуществляется на основе моделей?
4. Как вы оценили плюсы и минусы использования моделирования в экономике?
5. Как вы охарактеризовали бы современный мировой финансово-экономический кризис с системных позиций?
6. Как вы оцените влияние человеческого фактора на развитие социально-экономических систем?
7. Зачем применяется моделирование в системном анализе экономических процессов?
8. Согласны ли вы с утверждением Н. Винера о том, что в основе управления любой системой лежит информация? Насколько важна информация в управлении социально-экономическими системами.

### Тестовые задания по теме:

1. Кто считается основоположником теории систем?
  - а) Н. Винер
  - б) Л. фон Берталанфи
  - в) Д. Менделеев
  - г) Т. Котарбиньский
  
2. Какой уровень системных исследований нацелен на разработку системы методов познания исследования и конструирования сложно организованных объектов — систем разных типов и классов?
  - а) философский
  - б) теория систем
  - в) системный подход
  - г) системный анализ
  
3. Каковы отличия системного анализа от других формализованных методов исследования проблем? Выберите все правильные ответы.
  - а) рассматриваются все альтернативные методы решения задач, и средства достижения цели выбирается наиболее эффективная комбинация методов и средств
  - б) отсутствуют стандартные решения
  - в) имеется четкий алгоритм решения
  - г) учитывается наибольшее число факторов влияния, в том числе рисков в результате принятия альтернативных решений
  - д) используется для решения проблем, которые слабо или не полностью определены требованиями стоимости и времени
  - е) есть стандартные решения
  - ж) существует не более трех методов решения задач
  
4. Кому принадлежит выражение «Всякая человеческая деятельность объективно является организующей или дезорганизующей»?
  - а) А. Богданову
  - б) Н. Винеру
  - в) В. Садовскому
  - г) М. Месаровичу

### Практико-ориентированные задания:

#### Задание 1. (Кейс)

Исходя из повседневного опыта, опишите этапы поиска рационального решения конкретной проблемы в соответствии с данными на рисунке.



1. Совпадает ли применяемая вами последовательность действий с этапами системного поиска решения? Если нет то почему?

2. Учитываете ли вы при поиске решения проблемы принцип цель — ресурсы — результаты?
3. Постарайтесь применить метод моделирования в процессе решения вашей проблемы.

## **Тема 2. Основы теории систем**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Основные положения теории систем
2. Базовые понятия теории систем
3. Виды и типы связей в системе
4. Виды и формы системных структур

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какая основная идея заложена в теории систем?
2. Какое значение имеют основные положения теории систем в экономических исследованиях?
3. Каково содержание понятийного аппарата теории систем?
4. Какова роль связей между элементами?
5. Какие виды связей между элементами системы определяют ее состояние и поведение?
6. Какие системные структуры характерны для систем разной природы?
7. Для каких целей системного исследования применяется их описание в виде эшелонов слоев и матриц?
8. Какую роль играет принцип иерархии при проектировании систем управления?
9. Что подразумевается под понятием «структура поля» и каково его содержание?

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1.**

Сформулируйте универсальные принципы теории систем

#### **Задание 2.**

Приведите пример сложной системы из повседневной жизни. Попробуйте провести ее декомпозицию до базовых элементов. Выделите подсистемы.

#### **Задание 3.**

Опишите характер связей между элементами системы фирмы и системами внешней среды для ее саморазвития.

#### **Задание 4.**

Приведите примеры систем, на которых можно наблюдать положительную отрицательную и синергетическую связь между элементами.

#### **Задание 5.**

Приведите пример элементов и компонент в системе.

#### **Задание 6.**

На примере любой организации выделите детерминированные и вероятностные системные связи, возникающие в системе управления и функционирования.

### Задание 7. (Кейс)

Главный тезис теории систем гласит «любой объект исследования есть объект-система и любой объект-система принадлежит хотя бы одной системе объектов одного и того же рода»

1. Приведите несколько примеров из экономической и повседневной жизни иллюстрирующих данный тезис.
2. Есть ли исключения из этого тезиса?
3. Как данный тезис можно применить к коммерческому и некоммерческому предприятию к экономике страны в целом?

### Задание 8. (Кейс)

Основываясь на материале «Базовые понятия теории систем» и используя пример взаимодействия сред, показанные на рисунках рассмотрите следующие вопросы.



1. Найдите данные по актуальному состоянию малого бизнеса в России из открытых источников.
2. Рассмотрите малый бизнес как системное явление системы подсистемы элементы и связи.
3. С какими средами взаимодействует система малого бизнеса?

4. Как бы вы могли изобразить по примеру на рисунках это взаимодействие?
5. К какому типу систем относятся малые предприятия?

### **Задание 9. (Кейс)**

Основываясь на материале, изложенном «Виды и формы системных структур» и используя пример смешанной структуры, рассмотрите следующие вопросы.

1. Схематично изобразите реальную модель государственного устройства российской исполнительной и законодательной власти, начиная от президента и заканчивая муниципальным управлением. Используйте конкретные органы власти по 2—3 органа на каждый уровень.

2. Изобразите системные связи между ними.

3. Если мы введем в эту модель предпринимательское сообщество как совокупность всех коммерческих предприятий, то где оно будет располагаться? Какие имеющиеся связи можно будет констатировать в модели?

4. Если мы учтем в этой модели международный рынок как совокупность всех иностранных коммерческих и государственных предприятий с возникающими экономическими отношениями и взаимодействующих с российскими субъектами, то где он будет располагаться? Какие имеющиеся связи можно будет констатировать в модели?

## **Тема 3. Классификация и закономерности функционирования систем**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Классификация систем
2. Общесистемные закономерности систем
3. Закономерности иерархической упорядоченности систем
4. Универсальные законы систем

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Чем отличаются закономерности роста от закономерностей развития систем?
2. В чем смысл свойства флуктуации в системах?
3. Какой принцип теории систем учитывается при их формальном описании?
4. Какова взаимосвязь энтропии и информации в системных исследованиях?

### **Дискуссия**

1. Как и где можно использовать свойство изоморфизма систем?
2. Для чего может использоваться бифуркационная модель в социально-экономических процессах?
3. Существуют ли на ваш взгляд закрытые системы в экономике? Если да приведите примеры.

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1.**

Приведите пример изоморфизма. Раскройте его смысл.

#### **Задание 2.**

Приведите пример гомоморфизма. Раскройте его смысл.

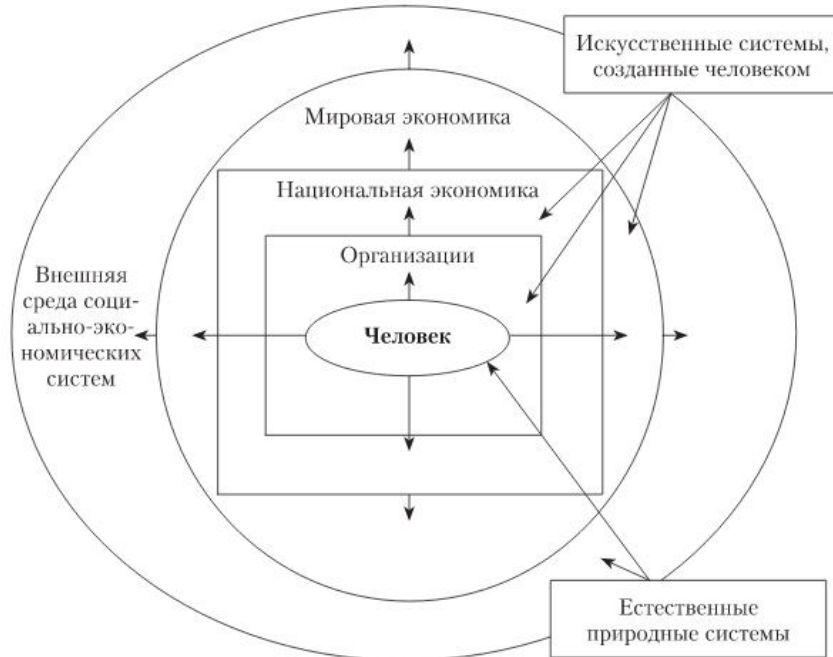
#### **Задание 3.**

Можно ли считать структуру двух систем одинаковой, если соответствующие им поля связаны гомоморфизмом? Почему?

#### Задание 4.

Всякий ли гомоморфизм является изоморфизмом. Обоснуйте ответ.

#### Задание 5.



На рисунке показано соотношение между системами и средой. Центром данного соотношения является человек. Под национальной экономикой здесь понимается экономика России. Под организациями — все коммерческие и некоммерческие компании России.

Ваши задачи

- рассмотреть соотношение, представленное на рисунке с позиций системного анализа
- провести декомпозицию системы на подсистемы и отдельные элементы
- выявить возникающие между системами подсистемами и средами тоже системами связи и взаимодействия
- взять одну из крупных систем и провести ее декомпозицию до базовых элементов и связей.

### Тема 4. Основы системной организации

#### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Классическая и неоклассическая теории организации
2. Основные положения науки тектологии А. А. Богданова
3. Методы тектологии
4. Основные механизмы системной организации: формирующий и регулирующий.
5. Тектологическое понятие о кризисах в организационных системах
6. Особенности организации экономических систем

#### Вопросы для обсуждения:

1. Какое значение для управления имеет процессный подход к организации систем?
2. В чем состоит суть методологии исследования систем управления?
3. Какое значение в системном анализе имеет исследование соотношений между целями ресурсами для их достижения и результатами в организационно-управленческих системах?

4. Какое значение имеют основные положения тектологии А.А. Богданова для формирования современной системной теории организации?
5. Что такое кризис по А.А. Богданову? Какие виды кризисов он выделял?
6. Перечислите основные этапы системного анализа систем организационного управления?
7. В чем заключается существенная особенность методики проектирования систем организационного управления на основе системного анализа?
8. На какие принципы системного анализа опираются аналитики при исследовании организационных систем?
9. В чем состоят основные различия между формирующим и регулирующим механизмами?

### **Дискуссия**

1. В чем заключается разница между постулатами и принципами классической и неоклассической теорий организации?
2. Какое значение для анализа и проектирования организации имеет системная концепция исследования?
3. Какое значение для исследований имеют такие характеристики процесса управления как цели организации функции управления управленческие решения организационная структура?
4. Как вы понимаете утверждение А.А. Богданова «Всякая человеческая деятельность объективно является организующей или дезорганизующей»?
5. Почему на ваш взгляд Богданов считал, что определение целей при организации любой системы является определяющим фактором?
6. Как вы понимаете утверждение А.А. Богданова о том, что «организация — это постоянный процесс внутренних изменений»? Актуально ли оно в настоящее время?
7. Какой метод тектологии А.А. Богданов выделял как основной для получения настоящих и универсальных тектологических законов и почему?

### **Тестовые задания по теме:**

1. Какие из перечисленных ниже высказываний позиций фактов об организации организационной деятельности и системах относятся к исследованиям А.А. Богданова, а какие — Ф. Тейлора
  - а) рассматривал организационную систему как замкнутую и находящуюся в неизменном окружении
  - б) подчеркивал, что только активное использование внешней среды обеспечивает сохранность системы
  - в) организация — постоянный процесс внутренних изменений
  - г) организовать — значит сгруппировать людей для какой-нибудь цели координировать и регулировать их действия в духе целесообразного единства
  - д) главные организационные принципы складываются из жесткой функциональной иерархии с вертикальной и горизонтальной специализацией
2. Какие из нижеперечисленных определений описаний относятся к ингрессии?
  - а) входит в формирующий механизм
  - б) входит в регулирующий механизм
  - в) связана с соединением систем и их элементов
  - г) является основной формой организационной связи
  - д) является всеобщей формой цепной связи между комплексами
  - е) является основной формой дезорганизации в системе
3. Регулирующий механизм — это ...

а) механизм обеспечивающий функционирование комплексов систем на основе принципов и способов подбора наилучших сочетаний элементов и их взаимодействия а также подвижного равновесия

б) механизм обеспечивающий формирование комплексов систем в динамике

в) механизм служащий для выходов из организационных кризисов

4. Что такое кризис по А.А. Богданову?

а) смена организационной формы комплекса

б) нарушение равновесия между спросом и предложением на товары и услуги

в) обостренное состояние экономики, при котором существует опасность банкротства, и ликвидации предприятий наблюдается рассогласование в работе экономической политической и финансовой систем

г) нарушение равновесия и в то же время — процесс перехода к другому равновесию

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1. (Кейс)**

Используя открытые источники, выберите действующую малую или среднюю компанию.

1. Существует несколько точек зрения на деятельность организации как системы. К примеру, Ф. Тейлор рассматривал организационную систему как замкнутую и находящуюся в неизменном окружении, в то время как А. А. Богданов настаивал на том, что « только активное использование внешней среды обеспечивает сохранность системы». Какую точку зрения вы считаете, более верной основываясь на анализе деятельности компании? Какую точку зрения подтверждает кибернетический подход к управлению?

2. Исходя из доступной информации, проанализируйте, какие подходы к управлению применяются в компании?

3. Используется ли процессный подход.

### **Тема 5. Основы системного управления**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Основные положения теории управления организацией.
2. Системная методология исследования систем управления социально-экономическими процессами.
3. Кибернетический подход в развитии теории управления.
4. Процессный подход в развитии теории управления.
5. Системный подход в развитии теории управления.
6. Ситуационный подход в развитии теории управления.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое управление?
2. Что представляет собой объект и субъект управления?
3. В чем суть закона «объективности субъективизма» в управлении и науке?
4. В чем суть закона экономичности управления?
5. В чем разница между понятиями «управление» и «менеджмент»?
6. Что такое кибернетический подход в теории управления?
7. Что такое процессный подход в развитии теории управления?
8. Чем отличается системный подход от ситуационного в управлении?



### Дискуссия

1. Как вы понимаете универсальный закон управления?
2. Как вы считаете управление является наукой или искусством?
3. Можно ли выработать единый подход к управлению и создать единую методику управления?
4. Какой подход к управлению вам представляется наиболее эффективным? Почему?

### Тестовые задания по теме:

1. Какие из нижеперечисленных определений описаний относятся к процессному подходу?
  - а) одними из элементов модели являются вход и выход
  - б) организация рассматривается в качестве механизма обладающего некоторым набором функций
  - в) деятельность организации, где в процессе преобразования входящих потоков в выходящие используются любые ресурсы рассматривается как процесс
  - г) продукция определяется как результат процесса процесс определяется как совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности преобразующих входы в выходы
2. Какие из нижеперечисленных определений описаний относятся к системному подходу?
  - а) одними из элементов модели являются обратная связь и ограничения
  - б) организация рассматривается в качестве механизма обладающего некоторым набором функций
  - в) организация представляет собой набор процессов, а управление ею состоит в управлении процессами
  - г) основывается на рассмотрении объектов как систем и возникающих между элементами связей
3. Ситуационный подход — это ...
  - а) направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы и взаимосвязанных элементов
  - б) подход к организации и анализу деятельности компании основанный на выделении и рассмотрении ее бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами компании или внешней средой
  - в) подход к управлению постулирующий что не существует и не может существовать универсального метода управления организацией который мог бы быть использован в любой компании любого размера в любой ситуации и для любого руководителя. При этом самым эффективным методом управления является такой, который соответствует конкретной сложившейся ситуации
4. Кто считается основоположником кибернетического подхода
  - а) Р. Моклер
  - б) А. Богданов
  - в) Н. Винер
  - г) Дж. Вудворд

## **Раздел 2. Методологические аспекты применения системного анализа в управлении**

### **Тема 6. Методология системного анализа**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Цель и задачи системного анализа
2. Принципы системного анализа
3. Роль цели в системном анализе
4. Содержание этапов системного анализа
5. Моделирование — метод исследования систем
6. Классификация методов системного анализа
7. Метод синтеза — результирующая процедура в системном анализе

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем состоят смысл и цель системного анализа?
2. Каковы основные задачи системного анализа?
3. Почему формулировка целей играет важную роль в системном анализе?
4. Какова роль процедуры синтеза в системном анализе?
5. Какую роль играет в системном анализе принцип взаимосвязи?
6. Какие существуют этапы формулировки и решения проблемы в системном анализе?
7. Какие методы формального представления систем применяются в системном анализе?
8. Какие качественные методы используются в системном анализе?
9. Какие методы моделирования применяются в системном анализе?

#### **Дискуссия**

1. В чем смысл принципа эквивиальности при проведении системного анализа?
2. Как вы понимаете выражение Артура Холла «Гораздо важнее выбрать “правильную” цель чем “правильную” систему»?
3. В каких ситуациях целесообразно применять метод «дерева целей»?
4. В каких ситуациях целесообразно применять метод анализа иерархий?
5. На ваш взгляд, какие методы являются более эффективными при проведении системного анализа качественные или количественные? Обоснуйте свой ответ.
6. В чем состоит роль метода моделирования в системном анализе в каких случаях его следует применять?

#### **Практико-ориентированные задания:**

##### **Задание 1.**

Расположите последовательно этапы исследования для решения любой проблемы:

- сформулировать задачи исследования
- определить критерии достижения целей
- определить цель систему целей исследования
- выбрать альтернативные решения согласно установленным критериям
- выбрать способы приемы и научные средства для достижения искомых целей и решения задач
- решить проблему
- решить конкретные задачи

##### **Задание 2.**

Охарактеризуйте содержание основных этапов системного анализа

### **Задание 3.**

Сопоставьте представленные ниже определения с задачами декомпозиции синтеза и анализа:

- а) означает представление системы проблемы в виде подсистем задач состоящих из более определенных взаимосвязанных элементов
- б) состоит в том, чтобы на основе знаний о системе проблеме полученных при решении первых двух задач создать новую модель системы определить ее структуру параметры, обеспечивающие эффективное функционирование системы и достижение цели исследования
- в) состоит в нахождении различного рода свойств системы элементов и определения границ окружающей среды с целью выявления закономерностей ее поведения

### **Задание 4. Кейс**

Вы планируете выйти на новый рынок. Для этого вам необходимо решить создавать ли новое предприятие или найти на рынке уже существующее и купить его стать учредителем. Решение вы принимаете единолично. Расходы на создание предприятия с начала реализации идеи и до его фактического запуска соизмеримы с расходами на покупку существующего предприятия, учитывая затраты на период становления, расходы на брендинг рекламу, наем персонала, подготовку помещений и т.д.. У вас нет подготовленного персонала, и вы не знаете какой квалификацией обладают работники на действующем предприятии, лояльны ли они. Работу существующего предприятия нельзя назвать успешной: его итоговые годовые финансово-экономические показатели еще положительные, но уже не растут, а оказываются невысокими. При этом существующее предприятие не является банкротом, на нем не ведутся проверки, у него есть определенная положительная репутация на рынке. О специфике данного рынка конкурентной среды на нем вы знаете очень мало.

Опишите с точки зрения системного анализа следующее.

- 1) проблемы, которые могут возникнуть в первом и во втором случае;
- 2) внутренние и внешние воздействующие реально и потенциально на предприятия факторы;
- 3) тенденции развития и неопределенности, которые могут возникнуть в первом и во втором случае;
- 4) предприятия как системы — в первом и во втором случае. Проведите их декомпозицию и опишите их элементы. В каком случае система будет более сложной более стохастической менее прогнозируемой. Почему?

Какие количественные и качественные методы вы могли бы применить для решения проблем связанных с данной ситуацией?

## **Тема 7. Методики проведения системного анализа**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

- 1. Основные направления использования системного анализа
- 2. Базовые методики системного анализа
- 3. Общие положения для разработки методик системного анализа
- 4. Методика системного исследования социально-экономических проблем
- 5. Методика проектирования систем управления организациями

### **Вопросы для обсуждения:**

- 1. В каких случаях применяется системный анализ?
- 2. Какие существуют подходы к применению системного анализа? Дайте им краткую характеристику.

3. Чем системно-функциональный подход отличается от системно-управленческого?
4. В чем состоит отличие базовых методик проведения системного анализа?
5. Кто и в каких ситуациях формирует цели системного анализа?
6. Какие этапы являются обязательными для разработки методики применения системного анализа?
7. Объясните, почему в методике Ю.И. Черняка акцент делается на анализе и синтезе целей на всех уровнях управления?
8. Каково содержание аналитического этапа проектирования организационно-управленческой структуры?
9. Какие методы применяются при проектировании организационных структур управления?
10. Какие критерии используются для оценки проектного решения?

### **Дискуссия**

1. С чем связаны сложности в создании единой методики системного анализа? Обоснуйте свой ответ.
2. Какие этапы проведения системного исследования коммерческого предприятия вы знаете? Перечислите и охарактеризуйте их.
3. Нужна ли методика проектирования организационно-управленческих систем? Или можно спроектировать организацию по наитию.
4. Чья методика вам представляется более практичной для системного анализа деятельности действующего малого предприятия С. Оптнера или Ю.И. Черняка? Почему?

### **Тестовые задания по теме:**

1. Какие этапы возникают при проектировании организационных систем
  - а) анализ организационных структур
  - б) декомпозиция организационных структур
  - в) синтез организационных структур
  - г) проектирование организационных структур
  - д) оценка эффективности внедренных организационных структур
2. Расположите последовательно этапы проведения системного анализа для формирования модели принятия решения
  - а) реализация решения
  - б) постановка цели определение задач системного анализа
  - в) выбор альтернатив
  - г) определение актуальности проблемы
  - д) выбор методов решения задач
  - е) нахождение альтернатив
  - ж) структуризация системы
  - з) оценка альтернатив
  - и) построение модели решения
  - к) выявление и формулирование проблемы выявление противоречий
  - л) исследование модели решения для определения возможной реакции системы
  - м) управление процессом реализации решения
  - н) оценка последствий реализации решения
3. Какие из классических методик системного анализа вам представляются наиболее эффективными для оценки деятельности малого предприятия экономики страны? Обоснуйте свой ответ. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

---

---

## **Тема 8. Применение методов системного анализа организационно-управленческих систем**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Применение методов активизации интуиции и опыта специалистов
2. Применение специальных и смешанных методов системного анализа
3. Применение системного анализа в исследовании социально-экономических процессов

### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем суть метода мозговой атаки?
2. От соблюдения, каких правил зависит успешность применения метода мозговой атаки?
3. В чем суть метода сценариев?
4. В чем заключаются методы экспертных оценок?
5. Что представляет собой метод простого ранжирования?
6. Что представляет собой метод Дельфи и как он применяется?
7. Каков алгоритм принятия коллективного решения методом Дельфи?
8. Что представляют собой методы «дерева целей»?
9. Перечислите несколько специальных методов системного анализа? Дайте им краткую характеристику.

### **Дискуссия**

1. Можно и целесообразно ли применять методы выработки коллективных решений в ежедневной практике?
2. Какой метод больше подходит для принятия стратегических решений в организации метод мозгового штурма или метод Дельфи?
3. Приведите пример использования метода «дерева целей».
4. Приведите пример применения метода морфологического анализа и синтеза.

### **Тестовые задания по теме:**

1. Какие из нижеперечисленных определений относятся к методу Дельфи?
  - а) предполагает создание технологий разработки сценариев обеспечивающих более высокую вероятность выработки эффективного решения
  - б) основан на анализе и обобщении суждений и предположений по решаемой проблеме с помощью экспертов
  - в) заключается в том, что эксперты попарно сравнивают признаки и выставляют оценки по выбранной шкале сравнений, в которой вербальные оценки соответствуют какому-либо цифровому значению
  - г) осуществляется систематизация, и обобщение оценок решений экспертами при этом прямые дискуссии между экспертами заменяются индивидуальными опросами, которые оформляются в письменном виде
2. Какой из нижеуказанных методов не относится к методам, активизирующим опыт и интуицию специалистов?
  - а) мозгового штурма

б) статистический в сценариев

3. Какой из нижеследующих методов вы применили бы при бизнес-планировании для создания нового проекта

- а) мозгового штурма
- б) сценариев
- в) имитационного моделирования
- г) Дельфи
- д) метод простого ранжирования

4. Последовательно и логично расположите этапы принятия коллективного решения методом Дельфи.

- а) рассмотрение проблемы
- б) обсуждение проблемы
- в) принятие решения
- г) формирование группы
- д) анализ вариантов ответа
- е) оглашение результатов
- ж) обобщение результатов

## **Тема 9. Системный анализ принятия решений в менеджменте**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

- 1. Основные понятия теории принятия решений.
- 2. Процесс принятия решений в менеджменте.
- 3. Моделирование деятельности менеджера и процесса принятия решений.
- 4. Принятие решений в производственном менеджменте.
- 5. Принятие решений в коммерческой деятельности.
- 6. Принятие решений в стратегическом менеджменте.
- 7. Принятие решений в управлении инновациями.

### **Вопросы для обсуждения:**

- 1. В чем состоит содержание инновационного менеджмента?
- 2. Какие основные понятия созданы в теории принятия решений?
- 3. В чем смысл метода моделирования при подготовке и принятии решений?
- 4. Какие основные решения характерны для выполнения функции организации в процессе принятия решения?
- 5. Какие основные решения характерны для функции контроля в процессе принятия решения?
- 6. Какова целевая функция принятия решений в коммерческой деятельности?
- 7. Какую роль в организации играют решения связанные с выбором инновационной стратегии?
- 8. Перечислите основные характеристики стратегических решений?
- 9. Перечислите факторы, влияющие на процесс принятия решений в инновационном менеджменте?

### **Дискуссия**

- 1. В чем особенность процесса принятия решения в инновационном менеджменте?
- 2. В чем заключается взаимосвязь процесса принятия решений в стратегическом и инновационном менеджменте?

3. Можно ли рассматривать процесс принятия решений исключительно на научной базе, оперируя только научными методами? Можно ли учесть при этом все факторы?
4. Как обеспечить заинтересованность всех работников организации в эффективности своей деятельности?
5. Какова роль системного подхода в принятии решений?

#### **Тестовые задания по теме:**

1. Какие из перечисленных ниже вопросов относятся к прогнозированию, а какие — к планированию, а какие — к контролю в процессе принятия решений менеджером
  - а) какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются, или могут отразиться в будущем на организации
  - б) какой должна быть организационная структура, чтобы она могла функционировать эффективно
  - в) какие методы оперативного управления следует выбрать
  - г) как укрепить корпоративную культуру в организации
  - д) какие методы контроля наиболее эффективны для достижения целей организации
  - е) как оценить результаты анализа
  - ж) какой должна быть учетная политика компании
  - з) какова периодичность контрольных мероприятий в организации
  - и) как оценить положение на рынке самой организации и ее конкурентов
2. Что из нижеперечисленного обычно относится к стратегическим решениям, а что — к практическим
  - а) результат сложно предсказать
  - б) используют оперативную информацию, которая более точна и достоверна
  - в) используют информацию, полученную в условиях высокой степени неопределенности и риска
3. Приведите несколько примеров инноваций из современной экономической жизни локальных базисных модифицирующих и псевдоинноваций. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Как вы считаете, какие инновации являются определяющими и наиболее эффективными для сферы услуг основные или дополнительные? Какими инновациями сложнее управлять? Приведите примеры и обоснуйте свой ответ. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине  
«Стратегический менеджмент»**

**Раздел 1. Основы стратегического менеджмента**

**Тема 1. Стратегическое управление в системе менеджмента (6 ч.)**

**Вопросы семинарского занятия**

1. Что такое стратегический менеджмент? Основные понятия
2. Особенности стратегического управления
3. Цели и задачи стратегического менеджмента
4. Основные законы управления
5. «Жесткие» и «мягкие» модели управления
6. Концепции стратегического управления
7. Управленческий цикл и технологии конструктивного стратегического управления
8. Управленческая ситуация
9. Внешняя и внутренняя среда объекта управления
10. Процесс стратегического управления
11. Оценка эффективности управленческой деятельности

**Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое стратегический менеджмент?
2. Как взаимосвязаны приоритеты развития организации и принцип концентрации усилий и ресурсов?
3. Почему при управлении организацией необходима стратегия?
4. Охарактеризуйте три периода экономического развития?
5. Назовите и охарактеризуйте периоды становления стратегического управления?
6. Что такое стратегия?
7. Определите понятие «стратегического управления»?
8. Охарактеризуйте основные этапы стратегического управления?
9. Что такое объект и субъект управления?
10. Что такое управление?
11. В чем разница между оперативным проектным и стратегическим управлением?
12. Что такое процесс управления и его результат?
13. Что характеризует управленческую ситуацию?
14. Определите понятие «цель»?
15. Какие виды ресурсов используемых в процессе управления вы знаете?
16. Что изучает стратегический менеджмент?
17. Охарактеризуйте задачи стратегического менеджмента?
18. Каким свойствам должны удовлетворять законы управления?
19. В чем состоит закон синергетического эффекта в управлении?
20. Зачем необходима власть при управлении организацией?
21. По какому закону происходит развитие организации?
22. В чем состоит закон интеллекта?
23. Что характеризует закон магистральности в управлении организацией?
24. Что должно содержать управленческое решение?
25. В чем состоит закон стратегичности управления?
26. Что такое управленческий цикл и цикличность процесса управления?
27. Какова роль принципа обратной связи в управлении?



28. Что такое эстафетность в управлении?
29. Охарактеризуйте «жесткие» и «мягкие» модели управления.
30. Какова роль экспертов и автоматизированных систем экспертного оценивания в управлении?
31. Охарактеризуйте концепцию стратегического менеджмента А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда.
32. В чем особенности концепции сбалансированных показателей?
33. Охарактеризуйте технологии конструктивного стратегического управления.

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1. Стратегический менеджмент — путь к успеху**

Компания Nath — это небольшое семейное производственное предприятие. В своей 60-летней истории компания существенно выросла и в настоящее время в ней работают 75 сотрудников, которые производят широкий и разнообразный спектр промышленных продуктов. Компания увеличилась от ее небольшого первоначального размера. Однако она никогда не использовала стратегический подход к управлению своим развитием и полагалась для определения приоритетов своей деятельности на оперативные решения. Компания никогда не собирала какую-либо информацию о своих рынках. В последние годы компания испытывает снижение объема продаж и прибыльности и уделяла мало внимания оценке как исправить ситуацию.

#### **Вопросы:**

1. Объясните владельцам компании, чем стратегическое управление отличается от оперативного управления.
2. После того как руководство компании убедится в том, что необходимо ввести стратегическое управление, которое будет оказывать помощь в выборе соответствующих стратегий развития компании в будущем обсудите культурные и организационные изменения, которые компании необходимо реализовать для того чтобы успешно внедрить стратегическое управление.

#### **Задание 2. Децентрализация или объединение функций**

Компания «Авик Индастриз» была семейной конгломератной компанией с диверсифицированной хозяйственной деятельностью, включающей, в том числе потребительские товары длительного пользования электророзетки и выключатели электробатарей, а также туалетное и хозяйственное мыло. В течение ряда лет компания процветала объем продаж, и доля рынка увеличивались. Однако ее экономические показатели, начиная с 2000 г. стали падать. Так, чистая прибыль от реализации электророзеток и выключателей наиболее выгодной продукции снизилась с 12 до 11% в то время как для потребительских товаров длительного пользования она уменьшилась наполовину — до 6%. Батарейный бизнес также оказался под давлением отрицательных обстоятельств, а бизнес занимающийся производством мыла продемонстрировал небольшой рост. Результаты могли быть хуже, если бы не была повышена операционная эффективность.

В течение многих лет компания «Авик Индастриз» была организована по принципу выделения четырех дивизионов являющихся центрами прибыли. Кроме кадров и финансов все остальные функции были децентрализованы. Преимущество такой организации заключалось в том, что каждый из бизнесов сильно фокусировался на рыночную ситуацию и прежде всего на потребителей. Обратная сторона такой организации заключалась в том, что дивизионы действовали изолированно друг от друга и учитывали в основном свои интересы. Каждый дивизион имел собственный бюджет, даже

финансируя деятельность отдельных рекламных агентств. Под давлением конкурентов сбытовики были вынуждены ориентироваться на продвижение продуктов в краткосрочной перспективе. Затраты на продажи росли быстрее, нежели объем реализации. Казалось, что дивизионы обладали слишком большой автономией.

### **Вопросы:**

Поясните: должны ли дивизионы быть расформированы или же преобразованы в стратегические единицы бизнеса и выделены в отдельные компании? Есть ли другой вариант структурных преобразований.

## **Тема 2. Стратегический анализ внешней среды организации (6 ч.)**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Специфический SWOT-анализ
2. PEST-анализ
3. Системность анализа внешней среды

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что собой представляет ситуационный стратегический анализ внешней среды конкретной компании? Для чего он необходим?
2. Какие конкретные методы проведения такого анализа вы можете назвать и кратко представить?
3. Как вы понимаете системность ситуационного стратегического анализа внешней среды конкретной компании?
4. Опишите факторы внешней среды, воздействующие на фирму.
5. Какие основные компоненты комплексного анализа политические экономические социальные и технологические факторы вам известны?
6. Каким образом финансовая сторона деятельности организации зависит от внешнего окружения?
7. Опишите методы, с помощью которых организация противостоит неопределенности внутренние и внешние стратегии.

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1.**

Как по вашему мнению следует представлять SWOT-анализ в контексте проведения ситуационного стратегического анализа внешней среды конкретной компании?

Проведите специфический SWOT-анализ любой компании и сделайте такое представление.

Подготовку и презентацию ответа на поставленный вопрос осуществите по следующей методике:


- 1) внимательно изучите лекционный материал, особенно в части специфического SWOT-анализа;
- 2) проведите специфический SWOT-анализ любой компании на трех-летнюю перспективу в формате 2×4 заполнив таблицу:
- 3) сформулируйте на основе данных полученных в результате проведения SWOT-анализа проекты соответствующих стратегических решений;
- 4) подготовьте и представьте ответ (и соответствующее обоснование) в виде мини-презентации (при работе мини-группы она представляет презентацию всей группе учащихся и преподавателю; при индивидуальной работе ответ на вопрос в письменном виде направляется преподавателю).


**Таблица для SWOT-анализа как специфического стратегического анализа конкретной компании**

(наименование организации)

на период  $k$ -летней общей стратегии (например, на 2015—2017 гг.)

Возможности		<i>O</i>	Сильные стороны		<i>S</i>
1		1			
2		2			
3		3			
4		4			
...		...			
$n_1$		$n_2$			
Угрозы		<i>T</i>	Слабые стороны		<i>W</i>
1		1			
2		2			
3		3			
4		4			
...		...			
$m_1$		$m_2$			

  
Внешняя среда

  
Внутренняя среда

### Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды организации (6 ч.)

#### Вопросы семинарского занятия

1. Значение и особенности стратегического анализа внутренней среды
2. SNW-анализ составляющих внутренней среды
3. Системность анализа внутренней среды

#### Вопросы для обсуждения:

1. Что собой представляет ситуационный стратегический анализ внутренней среды конкретной компании? Для чего он необходим?
2. Какие конкретные методы проведения такого анализа вы можете назвать и кратко представить?
3. Как вы понимаете системность ситуационного стратегического анализа внутренней среды конкретной компании?
4. В чем состоит ключевая значимость стратегических элементов организации?
5. На основании каких принципов осуществляется внутренняя оценка организации?
6. Объясните значение основных элементов анализа цепочки создания ценности.
7. Какие основные показатели эффективности использования ресурсов вы знаете?
8. Объясните значение финансового анализа для понимания стратегических возможностей организации.

#### Практико-ориентированные задания:

##### Задание 1.

Как по вашему мнению следует представлять SNW-анализ как конкретный метод проведения ситуационного стратегического анализа внутренней среды конкретной компании?

Проведите SNW-анализ внутренней среды вашей компании и сделайте такое представление.

Подготовку и презентацию ответа на поставленный вопрос осуществите по следующей методике:

- 1) внимательно изучите лекционный материал особенно в части SNW-анализа;
- 2) проведите ситуационный SNW-анализ внутренней среды вашей компании на трехлетнюю перспективу таблицу:

**Таблица для стратегического SNW-анализа внутренней среды**

(наименование организации)				
на период $t$ -летней общей стратегии <sup>1</sup>				
№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		<i>S</i> Силь- ная	<i>N</i> Нейт- ральная	<i>W</i> Сла- бая
1	<b>Общая стратегия компании, как особый ресурс бизнес-успеха</b>		+ ←	←×
2	<b>Организационная структура компании</b>		+ ×	
3	<b>Оргструктура системы менеджмента</b>			
4	<b>Продукты компании в целом, как особый ресурс бизнес-успеха, в том числе:</b>			
4.1	<b>продукт</b> (агрегированная продуктовая позиция) 1 <sup>1</sup>			
4.2	<b>продукт 2</b>			
	...			
4. <i>k</i>	<b>продукт <i>k</i></b>			
5	<b>Финансы компании в целом, как особый ресурс функционирования и развития, в том числе:</b>	× →	→ +	
5.1	<b>финансы как реально возможный ресурс развития</b>			
5.2	<b>действующая система финансовой отчетности</b>			
5.3	<b>состояние системы финансового менеджмента</b>			
	...			
5. <i>q</i>	<b>финансы как...</b>			
6	<b>Состояние системы менеджмента (менеджмент как ресурс бизнес-успеха)</b>			
7	<b>Уровень персонала в целом, в том числе:</b>			

3) сформулируйте на основе данных полученных в результате проведения SNW - анализа проекты соответствующих стратегических решений;

4) подготовьте и представьте ответ (и соответствующее обоснование) в виде мини-презентации (при работе мини-группы она представляет презентацию всей группе учащихся и преподавателю; при индивидуальной работе ответ на вопрос в письменном виде направляется преподавателю).

## **Раздел 2. Процесс стратегического менеджмента**

### **Тема 4. Стратегические установки и цели организации (6 ч.)**

#### **Вопросы семинарского занятия**

1. Формирование стратегического видения
2. Целеполагание
3. Миссия организации
4. Цепочка создания стоимости и ключевые факторы успеха

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое видение управленческой ситуации?
2. Охарактеризуйте метод «пять почему»?
3. Какие факторы позволяют сформировать видение?
4. Почему видение должно носить системный характер?
5. Почему видение многослойно?
6. Как формируется видение с учетом изменений?
7. Охарактеризуйте модель оценки реализуемости приоритетных направлений развития?
8. Как оцениваются факторы неопределенности и риска при формировании видения?
9. Как используется РПСР-анализ при формировании видения?
10. Каковы основные этапы формирования видения управленческой ситуации?
11. Каковы особенности формирования стратегического видения?
12. Укажите основные принципы формирования видения?
13. Что такое стратегическая цель?
14. Охарактеризуйте процесс целеполагания?
15. Каковы основные виды целей?
16. Укажите основные свойства целей?
17. Охарактеризуйте основные технологии целеполагания?
18. Как формируется дерево целей?
19. Каковы основные принципы целеполагания?
20. В чем состоит SMART-принцип целеполагания?
21. Как оценивается степень достижения целей?
22. Какие требования должны выполняться при формировании целей?
23. Что такое миссия организации?
24. Что включает детализированная миссия организации?
25. Каковы основные принципы формирования миссии?
26. Приведите примеры миссии и детализированной миссии?
27. Охарактеризуйте цепочку создания стоимости?
28. Что включает цепочка создания стоимости?
29. Какие основные производственные и управленческие составляющие содержит цепочка создания стоимости?
30. Как анализируются основные этапы цепочки создания стоимости?
31. Охарактеризуйте цепочку создания стоимости как основную структурообразующую составляющую организации?
32. Что такое ключевой фактор успеха?
33. Каковы основные виды ключевых факторов успеха?
34. Охарактеризуйте связь между цепочкой создания стоимости и ключевыми факторами успеха?
35. Что такое концепция?
36. Что входит в состав укрупненной концепции?
37. В чем различие траекторной и точечной концепции?

38. Приведите пример разработки концепции?
39. Охарактеризуйте уровни разработки концепции?
40. Что является основной целью разработки концепции?

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1.**

Titles Mirror Corp. — это информационная компания, деятельность которой связана в основном с изданием газет, книг, журналов и другой печатной продукции, владеющая кабельным телевидением и другими телевизионными каналами.

Определите особенности приведенной формулировки миссии.

#### **Задание 2.**

Ниже приведены примеры корпоративных целей трех известных компаний:

- *McDonald's*:

Достичь 100%-ного уровня удовлетворения клиента ежедневно, в каждом ресторане, каждого клиента.

- *Rubbrmaid*:

- Увеличить за 5 лет ежегодный объем продаж с 1 млрд. до 2 млрд. долл.;
- Раз в 1,5—2 года выходить на новый рынок;
- Обеспечить, чтобы 30% общего объема продаж приходилось на товары, запущенные в производство за последние 5 лет.
- Обеспечить самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли.
- Достичь среднего уровня годового прироста в 15% по показателям объема продаж, прибыли и дохода по акциям.

- *McCormik&Company*:

- Достичь 20% уровня дохода по акциям;
- Довести годовой прирост продаж до 10%;
- Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на уровне 15%;
- Сохранить показатель «задолженность к общей сумме капитала» на уровне до 40%;
- Выделять на выплату дивидендов 25-30% чистого дохода;
- Проводить политику приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы;
- Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода, или не вписываются в стратегию компании.

Выделите из числа приведенных целей стратегические. К какой группе относятся другие цели?

#### **Задание 3.**

Для привлечения новых групп потребителей электротехническая компания решила производить более надежные, чем у конкурентов, электробритвы. Потребовалось внедрение новых технологий. Сформулируйте миссию данной компании.

#### **Задание 4.**

Исходя из роли транспорта в экономике России, на примере задач, стоящих перед железными дорогами страны, изложенных в Стратегической программе развития ОАО «РЖД», дайте свою оценку полноте миссии и цели компании:

- увеличение масштаба транспортного бизнеса;
- повышение производственно-экономической эффективности;
- повышение качества работы и безопасности перевозок;
- глубокая интеграция в Евро-Азиатскую транспортную систему;
- повышение финансовой устойчивости.

## **Тема 5. Разработка стратегии организации (6 ч.)**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Понятие стратегии и классификация стратегических альтернатив
2. Модель осуществления и разработки стратегии
3. Зарубежный опыт разработки стратегии

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое стратегия?
2. Охарактеризуйте основные типы стратегий М. Портера?
3. Охарактеризуйте типы стратегий предложенных И. Ансоффом?
4. Когда используется матрица Бостонской консалтинговой группы «доля рынка темп роста рынка»?
5. Каковы основные принципы стратегического управления?
6. Охарактеризуйте технологии разработки стратегии?
7. Как учитываются стратегические интересы при разработке стратегии?
8. Как определяются ожидаемые стратегические результаты?
9. Как определяются технологии и ресурсы необходимые для достижения ожидаемых стратегических результатов?
10. Как определяется система управления получением стратегических результатов?
11. Как определяются стратегические цели?
12. Как представляется информация о стратегии развития?
13. Охарактеризуйте возможные уровни разработки стратегии?
14. Охарактеризуйте стратегию как основную составную часть стратегического управления?
15. Что такое стратегия роста?
16. В чем различие стратегий роста ограниченного роста и сокращения?
17. Охарактеризуйте модель «5 сил конкуренции»?
18. Какие стратегии относятся к глобальным стратегиям конкурентной борьбы?
19. Что такое стратегия фокусирования?
20. Охарактеризуйте стратегию инноваций?
21. Охарактеризуйте портфельные стратегии развития?

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задача 1.**

Оценить степень риска стратегической альтернативы

Число рисков – 13, т.е.  $n=13$

Число групп приоритетов – 3, т.е.  $k=3$

Сделано предположение о том, что первый приоритет в 5 раз весомее третьего приоритета,  $m \cdot f=5$

Таблица 1 – Риски реализации стратегической альтернативы и вероятность их наступления

Риски, $\overline{S_i}$ , $i=1,n$	Эксперты			Средняя вероятность, $P_i$
	первый	второй	третий	
S1 – отношение местных властей	75	85	80	
S2 – доступность подрядчиков	85	90	75	
S3 – удаленность от инженерных сетей	65	70	75	
S4 – непредвиденные затраты, в том числе из-за инфляции	70	70	65	
S5 – нестабильность качества материалов	55	50	45	
S6 – неустойчивость спроса	45	40	35	
S7 – появление альтернативного продукта	30	45	45	
S8 – недостаточный уровень зарплаты	35	35	30	
S9 – рост налогов	25	25	30	
S10 – снижение цен конкурентами	20	20	15	
S11 – новизна технологий	15	10	15	
S12 – недобросовестность подрядчиков	10	5	5	
S13 – социальная инфраструктура	5	5	5	

### Кейс 1. «Аквариус»

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма занялась еще в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шую позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое — со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых



аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов, на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию.

Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

#### ***Вопросы к кейсу:***

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

### **Тема 6. Функциональные стратегии развития организации (6 ч.)**

#### **Вопросы семинарского занятия**

1. Стратегия маркетинга
2. Финансовая стратегия
3. Инвестиционная стратегия
4. Инновационная стратегия
5. Стратегия управления персоналом
6. Стратегия корпоративной социальной ответственности

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Поясните сущность маркетинга содержание комплекса маркетинга.
2. Какие основные подходы используют при разработке маркетинговой стратегии.
3. Что такое стратегия маркетинга компании.
4. Сформулируйте цели и задачи стратегии маркетинга компании.
5. Сформулируйте основные компоненты стратегии маркетинга компании.
6. Поясните сущность и содержание маркетингового планирования.
7. Поясните сущность и содержание предконтрактной работы внешнеторговой компании на примере карты процессов предконтрактной работы.
8. Каковы сущность и содержание финансовой стратегии компании?
9. Поясните особенности формирования финансовой стратегии компании.
10. Поясните сущность и содержание системы управления финансами компании.
11. Каковы особенности элементов системы управления финансами в компании?
12. Поясните сущность содержание и недостатки различных степеней централизации функций управления финансами в компании.
13. Поясните модель бизнес-процессов системы управления финансами.
14. Сформулируйте сущность и содержание инвестиционной политики государства.

15. Каковы содержание основных инструментов инвестиционной политики государства?
16. Поясните сущность и содержание инвестиционной стратегии и инвестиционной политики компании.
17. Поясните сущность и содержание инвестиционной деятельности Внешэкономбанка.
18. Каковы сущность и содержание проектного подхода к управлению инвестиционной деятельностью компании в инновационной сфере?
19. Поясните сущность и содержание инновационной стратегии компании.
20. Поясните сущность и содержание основных видов инноваций.
21. Поясните сущность и содержание защитной и наступательной инновационной стратегии компании.
22. Поясните сущность и содержание программы инновационной деятельности в компании.
23. Каковы сущность и содержание технологической платформы?
24. Сформулируйте определение стратегии управления персоналом компании.
25. Какие мероприятия необходимо провести для разработки стратегии управления персоналом компании?
26. Сформулируйте понятие социальной ответственности в соответствии с международным стандартом ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности»?
27. Перечислите основные направления КСО и поясните содержание социально ответственных практик?
28. Что дает компаниям подготовка нефинансовой отчетности?
29. Поясните содержание основных стандартов и инициатив в области КСО
  - Международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности»;
  - Руководство по отчетности в области устойчивого развития GRI;
  - Социальная хартия российского бизнеса.

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1.**

Проведите SWOT -анализ стратегии маркетинга компании на конкретном примере.

#### **Задание 2.**

Разработайте стратегию маркетинга компании на конкретном примере

#### **Задание 3.**

Сформулируйте основные направления деятельности компании ее дочерних и зависимых организаций при реализации стратегии маркетинга на конкретном примере.

#### **Задание 4.**

Проведите маркетинговые исследования для конкретной компании и предложите:

- вариант стратегии продукции продуктов работ и услуг;
- вариант стратегии движения распределения продукции;
- вариант стратегии продвижения продукции;
- вариант стратегии цен на продукцию стратегия ценообразования

#### **Задание 5.**

Проведите SWOT-анализ инвестиционных проектов компании и ее ДЗО (на конкретном примере).

### **Задание 6.**

Проведите SWOT-анализ инвестиционной политики компании и разработайте предложения по ее развитию и совершенствованию (на конкретном примере).

### **Задание 7.**

Поясните содержание 10 прорывных технологий High-Tech 2013 г., которые по мнению ученых Массачусетского технологического института США в недалеком будущем в значительной степени преобразят повседневную жизнь большинства людей на нашей планете.

Поясните содержание 10 прорывных технологий-2015 составленных журналом MIT Technology.

### **Задание 8.**

Проведите анализ системы управления персоналом компании (на конкретном примере) и предложите меры по повышению ее результативности и эффективности по следующим направлениям: соответствие системы управления персоналом стратегическим целям компании, подбор и адаптация сотрудников, оценка и мотивация, развитие будущих лидеров, обучение, развитие корпоративной культуры, уровень автоматизации системы управления персоналом.

### **Кейс 1. «Levi Strauss & Co»**

Компания «Levi Strauss & Co» решила реализовать свой товар через торговые компании, уменьшая тем самым зависимость от сети розничных магазинов и специализированных ларьков джинсовой одежды, а также и более дорогих магазинов. Это решение, очевидно, было вызвано длительным резким падением спроса на изделия швейной промышленности, значительным уменьшением доходов компании и явным старением рынка джинсовой одежды. Руководству предстояло произвести изменения так, чтобы максимально учитывать интересы своих давних клиентов (предприятий розничной торговли), новых клиентов и собственные интересы.

Многие розничные торговцы, изготовители одежды и экономисты-аналитики считают, что джинсовый бизнес, в конце концов, устарел.

Называют такие причины, как старение населения США и спад интереса к модельной джинсовой одежде, стремление выглядеть позападному. Отмечалось, что люди покупают более изящную, более модную одежду, что все более популярным становится молодежный вид и что «чинос» удобнее, чем одежда из грубой хлопчатобумажной ткани. Должностные лица компании «Levi Strauss & Co» не считают, что популярность джинсовой одежды падает. Наоборот, они говорят, что повышенный интерес к нарядному виду означает, что люди расширяют свой гардероб и тем самым создают возможности для самой крупной швейной компании в Соединенных Штатах.

План продавать свою продукцию через массовые торговые фирмы окажет воздействие на несколько заинтересованных групп. Некоторые из давних клиентов – розничные торговые компании – были шокированы возможным изменением и дополнительной конкуренцией, которую это вызовет. Независимые магазины и сеть розничных магазинов, чья деятельность строилась вокруг «Levi Strauss & Co», прореагировали по-разному. Особенное огорчение план «Levi Strauss & Co» вызвал у владельцев дорогих магазинов.

Некоторые обозреватели считают, что компания перенесет большую часть своих рекламных усилий на другие, «от средней до лучшей», серии джинсовой одежды. Глава широкой сети магазинов, специализирующихся на джинсовой одежде, считает, что этот план поможет «Levi Strauss & Co» и связанным с компанией розничным торговцам в тех географических зонах, где они слабы сегодня. Другие боятся ценовой конкуренции. «Penneys» уже некоторое время продвигают собственные марки джинсов в противовес «Levi Strauss & Co». Неясно, хотят ли они создать запас джинсов «Levi Strauss & Co» как

основателя направления, создателя имиджа или непосредственного партнера, содействующего прибыли. То, что они делают, будет иметь критическое значение для «Levi Strauss & Co» и сотрудничающих с ней сегодня розничных торговых компаний. В любом случае уйдет несколько месяцев на то, чтобы создать эти запасы и определить, что в действительности происходит. Между тем руководство «Levi Strauss & Co» планирует увеличить бюджет на рекламу, чтобы помочь розничным торговцам. Оно также формирует критерии и ориентиры, чтобы определить, какие виды товаров следует продавать через новых клиентов.

Сообщалось, что руководящие работники «Levi Strauss & Co» признали свой долг перед клиентами – розничными торговцами, но дали ясно понять, что сентиментальность не повлияет на их решения. За последние годы несколько раз обсуждалось предложение расширить объем торговли, но руководство, очевидно, посчитало, что сейчас как раз наступило время сделать такой шаг. Предыдущий год был для компании неудачным; конкуренция на рынке джинсовых изделий была жестокой; покупательский спрос снизился, особенно на модельные джинсы и джинсы западного стиля; расширение торговли позволит предложить джинсы «Levi Strauss & Co» большему числу потенциальных покупателей, а также увеличить объем продаж новым розничным продавцам, когда они создадут свои запасы.

Ранее канадский филиал «Levi Strauss & Co» объявил о выпуске ограниченной партии джинсов «555», от 3000 до 5000 пар. Розничная цена на джинсы «555» была 33 доллара 95 центов, на несколько долларов больше, чем наиболее ходовые незарегистрированные джинсы «Levi Strauss & Co». Продажа велась исключительно через сеть канадских магазинов, специализирующихся на джинсовой одежде. Джинсы «555» были прямого покроя, с застёжкой на пуговицах спереди и другими деталями, похожими на самые первые джинсы времен золотой лихорадки 1849 г. Торговый знак «Levi Strauss & Co» в виде двух лошадей был изображен на кожаной бирке на заднем кармане. На небольшой медной бирке имелся пятизначный серийный номер, который регистрировался в архивах компании, когда покупатель присылал оплаченную почтовую открытку, выдаваемую ему при покупке. Покупатели получали сертификат, документально подтверждающий их право собственности, и талон, дающий право на 10%-ную скидку при покупке еще одного изделия «Levi Strauss & Co». Директор по маркетингу канадского филиала считает, что идея ограниченной партии одежды так же хороша, как идея ограниченного издания для книг, предметов искусства и других коллекционных вещей. Был процитирован один директор музея, который сказал, что джинсы «555» со временем могут стать музейным экспонатом.

#### ***Вопросы к кейсу:***

1. Какую можно прогнозировать реакцию покупателей и розничных торговых предприятий на новый план «Levi Strauss & Co»?
2. Как должна компания использовать в будущем (если вообще использует) идею ограниченной партии джинсов?
3. Разработайте варианты решений по выходу из создавшейся ситуации в «Levi Strauss & Co».

#### ***Кейс 2. КОРПОРАЦИЯ «SONY» И ПЛЕЕР «WALKMAN»***

Корпорация «Sony» запустила плеер «Walkman» в производство в конце 1980-х гг. Она начала продажу с поставки 550 000 этих новинок по всему миру, а через год эта цифра увеличилась более чем в три раза. Вскоре, по меньшей мере, двадцать компаний вышли на рынок с похожей продукцией. Плеер «Walkman» и конкурирующая с ним продукция обеспечивают высококачественное воспроизведение звука через легкие наушники, соединенные с портативным кассетным плеером, который можно носить на

поясе или на шее. Руководству корпорации «Sony» нужно теперь определить, останется ли продукция типа «Walkman» популярной и как она будет конкурировать на данном рынке.

Плеер «Walkman» был создан молодым инженером просто для забавы. Затем плеер показали г-ну Акио Морита, председателю совета директоров «Sony». Он начал сам пользоваться им и с энтузиазмом взялся руководить проектом по разработке этой продукции. Ему удалось сократить до шести месяцев время между планированием продукта и его маркетингом вместо обычных двух лет. Идеи по разработке продукта и его маркетингу были получены от учащихся средней школы и студентов университета, когда они пользовались плеером и обсуждали его качества в специально оборудованном для этого помещении, где за ними можно было наблюдать.

В Японии продажа плеера «Walkman» фактически началась после специальной его презентации для репортеров газет и журналов. Много статей появилось в журналах, всего несколько в газетах. Были запланированы специальные мероприятия для молодежи. Молодым людям предлагалось испытать плеер во время их самых разных занятий и развлечений в общественных местах, например, при занятиях скейтбордингом, езде на велосипеде, пробежках и прыганиях через скакалку.

В Соединенных Штатах этот плеер использовали во время работы, езды на велосипеде, при управлении автомобилем, катании на роликовых коньках, на пляже, во время лыжных прогулок, во время бесед, а также чтобы изолировать звуки внешнего мира. Использование плеера «Walkman» в общественных местах само по себе способствовало популярности продукта и созданию все возрастающего спроса на него во всем мире, как это было с хулахупом за двадцать лет до этого.

В Соединенных Штатах розничная прейскурантная цена на 1-ю и 2-ю модели плеера «Walkman» составляет соответственно 100 и 180 долларов. Они продаются в самых разных розничных торговых точках. Конкурирующие продукты с рядом характерных особенностей продаются в основном в тех же самых торговых точках по прейскурантным ценам от 75 до 250 долларов. Снижение цен – обычное явление.

Планируя свою маркетинговую политику по плееру «Walkman» в Соединенных Штатах, корпорация «Sony» была заинтересована в том, чтобы узнать, является ли продукт просто новинкой, как утверждают некоторые наблюдатели; в таком случае спрос на плеер может иссякнуть быстро. Вместе с тем, если понятно, что продукт выполняет одну или несколько основных полезных функций даже в течение короткого времени, рынок может быть достаточно большим и включать другие сегменты, кроме молодежного рынка. Если необходимо развивать другие сегменты рынка, корпорация «Сони» должна будет решить, сконцентрироваться ли ей на одной или двух моделях для всех частей рынка или предлагать модели, созданные специально для различных рынков, а также работать над характерными особенностями, которыми должна обладать каждая модель.

#### ***Вопросы к кейсу:***

1. Какие группы потенциальных покупателей плеера «Walkman» должны находиться под контролем?
2. Какое решение должна принять «Sony», чтобы увеличить сбыт плеера для каждой из этих групп?

### **Раздел 3. Инструментарий стратегического анализа**

#### **Тема 7. Стратегический портфельный анализ (6 ч.)**

##### **Вопросы семинарского занятия**

1. Сущность и содержание портфельного анализа
2. Методы стратегического портфельного анализа

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Дайте определение термина «портфель предприятия».
2. Сформулируйте основные идеи аналитической модели McKinsey и «цепочки ценностей» М. Портера определите сильные стороны и недостатки моделей.
3. Назовите отличия матрицы БГК от модели McKinsey.
4. Сформулируйте основные преимущества и недостатки матрицы БГК.
5. Раскройте суть модификации Бостонской матрицы. Перечислите основные стратегии модифицированной матрицы БГК.
6. Раскройте основные направления использования матрицы БГК.
7. Для выполнения каких задач проводят стратегический портфельный анализ.
8. Перечислите основные достоинства и недостатки портфельного анализа.

### **Тестовые задания по теме:**

1. Фактор, который не относится к ключевым факторам успеха связанный с технологией — это ...
  - а) компетентность в научных исследованиях;
  - б) способность получить в результате разработки новые продукты и быстро вывести их на рынок;
  - в) способность к инновациям в производственных процессах;
  - г) способность к инновациям в технологии.
2. Последовательность этапов принятия стратегических решений
  - а) внутренний анализ, формирование набора стратегических альтернатив, анализ внешней среды, конкретный выбор стратегии с оценкой рисков.
  - б) формирование набора стратегических альтернатив, конкретный выбор стратегии с оценкой рисков, анализ внешней среды, внутренний анализ.
  - в) анализ внешней среды, внутренний анализ, формирование вариантов стратегических альтернатив, выбор стратегического решения.
  - г) стратегический анализ ситуации, выявление проблемы, оценка проблемы, определение критериев выбора, разработка вариантов решения, согласование и принятие решения, организация выполнения стратегического решения, контроль и оценка результатов стратегического решения.
3. Матрица Бостонской консалтинговой группы основана на анализе характеристик:
  - а) привлекательность отрасли;
  - б) интенсивность соперничества;
  - в) темп роста рынка;
  - г) доля рынка;
  - д) благоприятные возможности для бизнеса.
4. Согласно модели ADL, на данной стадии у покупателей теряется интерес к продукции в связи с тем, что появляются новые виды товара более качественные и меняются потребительские предпочтения покупателей. Это стадия ...
  - а) рождение;
  - б) рост;
  - в) зрелость;
  - г) старость.
5. SWOT-анализ основан на оценке...
  - а) сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз;
  - б) сильных сторон организации и возможностей;
  - в) сильных и слабых сторон возможностей;

г) возможностей и угроз, сильных сторон организации.

6. Метод ABC-анализ основан на принципе:

- а) убывающей экономической отдачи;
- б) Парето;
- в) М. Портера.

7. Одна из особенностей модели Shell-DPM — это ...

- а) в модели могут рассматриваться только те виды бизнеса, которые находятся на одной стадии своего жизненного цикла;
- б) модель может быть использована для анализа конкурентов, как на корпоративном, так и на бизнес-уровне;
- в) в модели не может учитываться время;
- г) в модели могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла;
- д) в модели не представлены количественные параметры бизнеса.

8. Стратегия в модели Hofer-Schendel, которая ориентирована на поддержание конкурентоспособности на быстро растущих рынках — это ...

- а) стратегия роста;
- б) стратегия прибыли;
- в) стратегия увеличения доли на рынке;
- г) стратегия раскрутки;
- д) стратегия сокращения активов.

9. Модель Shell-DPM позволяет определить вид стратегии в девяти квадрантах. Выберите позицию характерную для «стратегии роста»,

- а) отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером, потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие, слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается;
- б) отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такая организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо сильного конкурента;
- в) организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Она, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки;
- г) организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки почти такие же, как и у отраслевого лидера то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

10. Выберите позицию характерную для стратегии «лидер бизнеса» согласно модели Shell-DPM

- а) отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером, потенциальный рынок велик темпы роста рынка высокие слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.
- б) отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такая организация является одним из лидеров находящимся в зрелом возрасте жизненного

цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента.

в) организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Она если не лидер, то один из лидеров. Рынок стабилен, но сокращается норма прибыли в отрасли — снижается. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки.

г) организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки почти такие же, как и у отраслевого лидера то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

### Практико-ориентированные задания:

#### Задача 1.

Разработать портфельную стратегию предприятия.

В качестве объекта исследования выбрана консалтинговая фирма, специализирующаяся на управленческих консалтинговых услугах, рассматриваемых как совокупность стратегических единиц бизнеса (СЕБ), в качестве которых выступают следующие виды консультирования, классифицированные по различным принципам (табл. 1)

Таблица 1 – Стратегические единицы бизнеса (СЕБ) консалтинговой фирмы

Порядковый номер СЕБ	Наименование работ и услуг
1	Диагностика, разработка решений и рекомендаций по их внедрению
2	Абсорбция (сбор) внешних и внутренних идей, оценка решений
3	Предоставление клиенту теоретической и практической информации в форме лекций, семинаров
4	Внешний и внутренний финансово-экономический анализ деятельности организации
5	Оптимизация документооборота с учетом требований законодательства о налогах и сборах
6	Консультирование по вопросам внешнеэкономических связей
7	Юридические консалтинговые услуги, позволяющие решить управленческие проблемы и избежать появления новых
8	Консультирование по вопросам прогнозирования рынка товаров и услуг

Исходные данные для построения матрицы БКГ представлены в таблице 2

Таблица 2 – Исходные данные для расчетов и построения матрицы БКГ

Номер СЕБ	Объем продаж фирмы, ед.	Объем продаж ведущих конкурентов, ед.	Емкость (размер) рынка, тыс. ед.
1	647	563	1 280
2	62	49	89
3	24	12	46
4	623	213	1 420
5	433	574	1 280
6	717	355	990
7	560	0	1 450
8	35	38	58



## **Тема 8. Стратегический конкурентный анализ отраслей и отраслевых групп (6 ч.)**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Сущность и содержание отраслевого анализа отраслей и отраслевых групп.
2. Анализ отраслевых барьеров

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Назовите основные элементы анализа отраслей и отраслевых групп.
2. Как оценить привлекательность отрасли?
3. Назовите основные барьеры входа в отрасль входа на рынок.
4. Назовите пять конкурентных сил предложенных М. Портером.
5. Назовите факторы привлекательности отрасли.
6. Раскройте суть метода картирования применяемого для анализа отраслевых групп.
7. Перечислите положительные и отрицательные стороны пребывания фирмы в стратегической группе.
8. Назовите этапы стратегического анализа отраслевых конкурентных групп.

### **Тестовые задания по теме:**

1. Различия методов STEP и SWOT-анализа:
  - а) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации предметом; STEP-анализа выступает только ее внешняя среда;
  - б) предметом STEP -анализа выступает только ее внутренняя среда; предметом SWOT-анализа выступает внешняя среда;
2. Успешные стратегии в формирующихся отраслях ...
  - а) стратегия захвата ниш или сегментов, на которых можно успешно противодействовать конкурентам;
  - б) стратегия «снятия сливок»;
  - в) стратегия инноваций;
  - г) стратегия прямой атаки на лидера или следования за ним;
  - д) стратегия формирования фирменной торговой марки;
  - е) совершенствование деятельности значительные изменения в управлении улучшение качества выпускаемой продукции;
  - ж) стратегия «сбора урожая» управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потока доходов.
3. Стратегии для компаний — лидеров отрасли — это ...
  - а) наступательная стратегия;
  - б) стратегия активной обороны;
  - в) стратегия демонстрации силы.
4. Стратегии для компаний-преследователей — это ...
  - а) наступательная стратегия для захвата доли рынка;
  - б) стратегия отличительного имиджа;
  - в) стратегия превосходящего качества;
  - г) стратегия поглощения конкурентов;
  - д) стратегия лидерства по издержкам.
5. Стратегии для компаний в отраслях на этапе застоя или спада — это ...
  - а) стратегия дифференциации товара за счет улучшения его качества и обновления;
  - б) стратегия снижения издержек завоевание отраслевого лидерства по издержкам;

- в) сфокусированная стратегия для завоевания самых перспективных сегментов отрасли;
- г) стратегия демонстрации силы.

6. Стратегии компаний в сегментированных отраслях:

- а) географическая специализация;
- б) потребительская специализация;
- в) создание стандартных подразделений компании;
- г) товарная специализация.

### Практико-ориентированные задания:

#### Задача 1.

Компания «N» работает на пяти рынках.

Разработайте рыночную стратегию на основе матрицы Мак – Кинзи и определите инвестиционные приоритеты с точки зрения привлекательности рынка (оценивается темп прироста емкости рынка) и рыночных позиций компании на рынках (оценивается рыночная доля). Исходные данные для расчётов приведены в табл. 1.

Таблица 1. – Исходные данные для построения матрицы Мак – Кинзи

Показатели	Объем продаж, тыс. ед.			Выручка, полученная компанией на каждом рынке, тыс. ден. ед.
	2014	2015	2016	
Рынок 1, в том числе компания «N»	54 380 21 850	83 800 26 350	92 350 29 155	80 000
Рынок 2, в том числе компания «N»	65 540 3 227	70 180 3 872	78 606 4 836	40 000
Рынок 3, в том числе компания «N»	74 850 44 640	82 320 46 583	98 580 37 990	70 000
Рынок 4, в том числе компания «N»	69 590 39 462	78 655 35 485	58 102 24 754	20 000
Рынок 5, в том числе компания «N»	59 540 41 462	67 287 43 500	98 870 38 954	80 000

Критерии оценки привлекательности рынка и конкурентных позиций компании «N» представлены в табл. 2

Таблица 2. – Критерии для построения матрицы Мак – Кинзи

Показатели	Высокая оценка, %	Средняя оценка, %	Низкая оценка, %
Среднегодовой темп прироста объема продаж (критерий оценки привлекательности рынка), %	свыше 25	от 15 до 25	менее 15
Рыночная доля (критерий привлекательности рыночной позиции компании), %	свыше 35	от 10 до 35	менее 10

## Кейс 1. «Айс-Фили»

Три крупных производителя мороженого — компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) — создали альянс. До этого времени, по признанию участников альянса, рынок мороженого был диким и хаотичным. Поэтому для производителей единственным способом борьбы за место под солнцем была разрушительная ценовая конкуренция.

Осуществив отраслевой анализ, члены альянса пришли к выводу, что в стране нет брендов детского и семейного мороженого. В России вообще сложилось «неправильное» (с точки зрения производителей) потребление мороженого — на 90% оно импульсивно. На это и был рассчитан формат большей части выпускаемой в стране продукции. Между тем в других странах с аналогичным климатом импульсивное потребление составляет лишь 20—30%.

Таким образом, выпуск брендированных больших лотков (для домашнего использования) должен был вывести мороженое в нишу планируемых покупок.

А это открывало новые перспективы роста продаж — хотя бы за счет снижения зависимости производителей от сезонного фактора. Но что бы ни сулили планы продвижения продукции, они требовали значительных финансовых ресурсов. Средства нужны и для переоборудования производства, и для рекламных кампаний. А усилия прежних лет по сдерживанию цен снизили уровень рентабельности.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 производителей. Однако на хладокомбинатах некоторых провинциальных городов износ оборудования доходит до 70%. Но даже с таким оборудованием, работая на пределе рентабельности, они не уходят с рынка, сильно осложняя жизнь производствам, готовым вкладывать деньги в развитие.

Такие предприятия снижают себестоимость продукции, добиваясь разрешения соответствующих органов о возможности работать не по ГОСТу, а по техническим условиям (ТУ). Последние дают право заменять дорогостоящие животные жиры на более дешевые растительные. По данным ассоциации «Мороженое и замороженные продукты», 800% мороженого в России сейчас производится с использованием рапсового и соевого масел, а также на малайзийском жире из мякоти кокосовых орехов. На российский рынок поступало даже предложение от исландских компаний о поставках для нужд мороженщиков рыбьего жира, однако никто пока этим предложением не воспользовался. Но кто знает... Справедливости ради надо отметить, что не все мороженое, замешанное на растительных жирах, плохое — лишь около 20% действительно низкого качества.

Положение осложняется тем, что производителям мороженого приходится конкурировать не только между собой, но и с производителями других лакомств. Это шоколадки, чупа-чупсы, киндер-сюрпризы и даже пиво. Новое поколение, обработанное пивной рекламой, гораздо раньше начинает предпочитать мороженому этот «взрослый» напиток. Товары-заместители отобрали у мороженого не менее 20% рынка. Переключение спроса на фоне невысокой платежеспособности покупателей привело к снижению потребления мороженого. Так, если сначала оно выросло на 2—3%, в целом, по оценкам независимых экспертов, за посткризисный период рынок уменьшился на 5%.

Кроме того, высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению иен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998г., росли в 2—2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику.

Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым.

Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг. Для его развития торговая компания готова использовать свои знания о рынке — ведь она к нему ближе, чем производители. С приходом компании на хладокомбинат — «Рамзай» владеет 78% акций «Сервис-холода» — на предприятии появилось новое руководство. Ныне действующий генеральный директор все это время активно продвигал в среде производителей идею альянса. Одной из первоочередных его задач стало вытеснение мороженого, приготовленного не по «советским рецептам». По мнению одного из экспертов, объективные предпосылки для этого есть. Отечественные мороженщики очень любят ссылаться на американскую статистику. Так, в США еще 35 лет назад насчитывалось 1792 производителя мороженого, в рецептах которых преобладали растительные жиры. Сейчас же их всего 33. Российским предприятиям не хочется ждать 30 лет, поэтому они намерены лоббировать новые ГОСТы: один — на настоящее сливочное мороженое, другой — на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. А наш потребитель, прочитав этикетки, уже сам разберется, что к чему. И выберет, как считают участники альянса, родное сливочное мороженое. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями — СЭС, торгинспекциями и др. Однако альянс занимается не только лоббированием. Совместными усилиями решено установить на рынке правила, которые сделали бы рынок мороженого более предсказуемым. Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов,купаемых дилерами, или от их приверженности производителям. Иными словами, отныне «Большая тройка» будет поддерживать систему ценообразования, прозрачно стимулирующую рост продаж.

Согласовываться должна и ассортиментная политика. Никому из производителей не будет выгодно, закупив для развития ассортимента производственную линию, обнаружить, что точно такую же линию приобрел другой хладокомбинат. Такая лобовая конкуренция никого не прельщает. Правда, базовые наименования — «эскимо», «пломбир» — не исчезнут из ассортимента НИ у одного хладокомбината. А вот новинки будут появляться только после консультаций с другими членами альянса. Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж. В пользу этих расчетов говорит следующее: прозрачность каналов сбыта позволит производителям лучше понять, как формируется спрос на их продукцию. Следовательно, их маркетинговая политика станет более продуманной.

В конечном счете, создание альянса свидетельствует о появлении на рынке мороженого новой тенденции: консолидации рынка вокруг устойчивых партнеров торговли и производства. Союзники сейчас активно ведут переговоры с дилерами и дистрибьюторами о формировании новых условий работы. Они пытаются отобрать торгующие компании, у которых есть собственные розничные сети или устойчивые договорные отношения с торговыми точками.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок, и устранить рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который, в конечном счете, позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить, наконец, необходимые ресурсы для развития.

### **Вопросы к кейсу**

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
2. Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?
3. Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?
4. Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?
5. Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

## **Тема 9. Стратегический анализ конкурентов. Стратегический анализ конкурентных преимуществ и конкурентоспособности (6 ч.)**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Конкуренты
2. Анализ индивидуальных конкурентов
3. Анализ основных конкурентов
4. Анализ источников конкурентных преимуществ
5. Анализ конкурентоспособности компании
6. Анализ конкурентоспособности товара

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Назовите, что целесообразно анализировать при изучении реальных и потенциальных конкурентов.
2. Перечислите позиции для анализа индивидуальных конкурентов.
3. Назовите и охарактеризуйте методы выявления индивидуальных конкурентов.
4. Назовите этапы процесса анализа и оценки индивидуальных конкурентов.
5. Назовите типичные категории и типы информации по оценке индивидуальных характеристик конкурентов.
6. Перечислите позиции для анализа основных конкурентов.
7. Перечислите, для чего необходима оценка личностных качеств руководителей конкурирующих фирм.
8. Назовите позиции, которые рассматриваются при анализе «личного дела» менеджера.
9. Назовите основные компоненты при оценке личности, которые влияют на особенности процесса принятия решений.
10. Раскройте сущность понятий «конкурентное преимущество» и «конкурентоспособность» по Ж.-Ж. Ламбену.
11. Перечислите основные источники конкурентных преимуществ.
12. на что нацелен первичный стратегический анализ источников конкурентных преимуществ?
13. Назовите четыре группы ключевых факторов успеха и раскройте их содержание.
14. Какие вы знаете макроэкономические факторы конкурентоспособности?
15. Назовите основные подходы к анализу и оценке конкурентоспособности организации.
16. Назовите причины утраты компанией конкурентоспособности.
17. За счет чего достигается задача анализа эффективности возможных путей повышения конкурентоспособности товара?
18. Назовите меры необходимые для создания конкурентоспособного товара?

## Практико-ориентированные задания:

### Задача 1.

На рынке представлено 10 фирм, объем реализации услуг которые представлены в таблице 1.

Таблица 1. – Объем реализации услуг на рынке

Номер фирмы	Объем реализации услуг в сопоставленных ценах, тыс. руб	
	Базовый период	Отчетный период
1	8 466	6 058
2	5 296	5 237
3	4 790	4 984
4	3 314	3 421
5	1 953	1 841
6	681	806
7	793	681
8	279	386
9	274	191
10	136	268

Средний уровень рентабельности продаж данного рынка в отчетном периоде составил 52%, в базовом периоде 49%. Емкость рынка в периоде, предшествующем базовому, составила 26 893 тыс. руб.

Определить степень монополизации и уровень интенсивности конкуренции на рынке в базовом и отчетном периодах.

### Кейс 1. «Stins Cотап»

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны, хотя и имеется серьезная угроза задержки платежей, и тогда у фирмы могут возникнуть серьезные проблемы.

На Западе рынок «домашних» персональных компьютеров сложился давно и постоянно растет. С появлением *CD-ROM* компьютер занял в домашнем обиходе такое же место, как и телевизор. По оценке американской

Ассоциации электрон ной индустрии, в 1994 г. в США объем продаж персональных компьютеров без учета стоимости программного обеспечения превысил 8 млрд. долл. и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же рынок «домашних» персональных компьютеров в то время практически отсутствовал, И не только потому, что такой компьютер был слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создал.

Так, российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках, комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Данные обстоятельства делают этот бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то обстоятельство, что компьютеры отечественной сборки, хотя и более дешевые, но менее качественные, псе с большим трудом привлекают к себе внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику известных западных фирм. В такой

ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе. Рассмотрим пример периода становления этого рынка в России. Ряд фирм, несмотря на перечисленные выше трудности, довольно успешно вели данный бизнес. К числу таких производителей относилась московская фирма *Stins Coman*, оборот которой в 1994 г. превысил 20 млн. дол. В *Stins Coman* работало свыше 90 человек. Основу коллектива составляли бывшие сотрудники предприятий авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности в организации. Для этого проводились коллективные мероприятия; сотрудники обеспечивались бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляли на работу в фирменном автобусе. Технократическое прошлое большинства сотрудников, а также некий внутренний дух фирмы создавали почву для чрезмерной самоуверенности.

Так, в 1994 г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен и выпущен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которые никогда не допустили бы профессионалы.

Весной 1994 г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке персональных компьютеров. Российские компьютерные фирмы получили возможность заработать на этом. Однако сделать это оказалось не так легко, как могло показаться с первого взгляда.

Российские компьютерные фирмы капали закупать дешевые комплектующие. Трудности реализации дешевых комплектующих напели руководство фирмы *Stins Coman* на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. Вначале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако вскоре идея закрепились, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под название «Амата».

При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начала были определены условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор.

Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки, не худшими, чем обладает известная игровая приставка «Денди». В-третьих, и силу отсутствия рынка такого рода компьютеров было решено провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как несмотря на относительно низкую цену компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято решение разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку.

Фирма планировала, что за последние 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Были разработаны два варианта компьютеров стоимостью соответственно 390 и 790 долл. Для реализации проекта по полной схеме руководство фирмы решило привлечь ряд партнеров. Так как за первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма *Stins Coman* пропела переговоры с фирмой *Aquarius System* по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в г. Шуя. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а относительно разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтехсорт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось пронести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку. Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договоренность об их реализации через сбытовую сеть дистрибьюторской

компании *Merisel* и дилерскую сеть фирмы *Aquarius*. На проведение рекламной кампании было выделено 1,5 млн долл.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы *Stins Coman* оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». На презентации компьютера президент *Stins Coman* Сергей Анисимов с уверенностью объявил о том, что планируется продать в течение года 400 тыс. «домашних» компьютеров «Амата». Цифра основывалась на том, что в России 40 млн семей.

При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей их компьютер сразу попадет в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергается критике со стороны покупателей за необходимость вставать в очередь за «Аматой».

Проведя презентацию на столь оптимистичной ноте, г-н Анисимов до сентября уехал в отпуск. Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию.

Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми.

Компьютер был неудобен, так как для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, увеличивало стоимость компьютера. Столкнувшись с этой проблемой, *Stins Coman* выпустила более удобную для использования модель «Аматы», но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотзывный депозит, т.е. покупатель должен был сразу платить в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 долл.

В-третьих, рекламная кампания совершенно не выполнила своей задачи. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видеоролик, запущенный по телевидению, не способствовал появлению интереса к компьютеру, а плакат «Папа, купи мне «Амату»! Она все умеет» наводил молодежь на мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную кампанию не менее 5—6 млн. долл. За первые 6 месяце» реализации было продано всего 5 тыс. компьютеров «Амата».

#### **Вопросы к кейсу:**

1. Как вы охарактеризуете бизнес, на котором находилась фирма *Stins Coman*?
2. Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к плакируемому результату?
3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась придать фирма?

#### **Деловая игра:**

##### **1. Стратегический анализ конкурентов**

**Цели игры:** развитие управленческих компетенций проведения стратегического анализа конкурентов на примере выбранной компании.

Задание может выполняться в группах по 2—3 чел.

**Задание:** В ходе проведения занятия необходимо решить следующие вопросы:

- 1) выявление организаций-конкурентов работающих на данном рынке;
- 2) изучение методов реализации продукции организаций-конкурентов;
- 3) анализ ассортимента производимой и реализуемой продукции организаций-конкурентов;



- 4) определение политики ценообразования и уровня цен на продукцию организаций-конкурентов;
- 5) анализ методов продвижения и стимулирования продаж организациями-конкурентами;
- 6) исследование уровня востребованности и удовлетворенности потребителей продукции организаций-конкурентов.

Результаты принятия управленческих решений вышеприведенных аналитических задач рекомендуется заносить в соответствующую таблицу, представленную ниже.

**Конкуренты вашей организации и их характеристика**

Организации-конкуренты	Виды продукции	Уровень цены	Место и методы продвижения продукции	Методы стимулирования продаж	Уровень удовлетворенности потребителей $n$
А					
Б					
В					

Оцените конкурентоспособность вашей организации и основных конкурентов используя модель 4Р, которая представляет собой сравнительный анализ данной организации и ее конкурентов по основным элементам комплекса маркетинга.

Стратегический анализ можно провести с помощью листа оценки конкурентоспособности, представленном ниже.

**Лист оценки конкурентоспособности вашей организации и основных конкурентов**

Факторы конкурентоспособности	Ваша организация	Основные конкуренты		
		А	Б	В
<i>Product:</i> — надежность; — ремонтпригодность; — престиж торговой марки; — стиль; — гарантийное обслуживание; — уникальность дополнительных услуг; — широта ассортимента; — срок службы				
<i>Price:</i> — отпускная; — розничная; — ценовые скидки; — условия и порядок расчетов (предоплата, кредит и пр.)				
<i>Place:</i> — стратегия сбыта; — регионы сбыта; — степень охвата рынка; — число дилеров; — число дистрибьюторов				
<i>Promotion:</i> — формы рекламы; — места размещения рекламы; — частота появления рекламы; — участие в выставках; — бюджет рекламы; — другие средства стимулирования сбыта				

В данной форме приводятся наиболее распространенные показатели, характеризующие основные группы факторов конкурентоспособности. При этом можно при необходимости внести изменения в совокупность приведенных показателей в соответствии с особенностями продукции, которую производит и реализует ваша организация. В процессе проведения стратегического анализа каждому показателю можно дать количественную оценку, например по пятибалльной шкале. Далее необходимо суммировать балльные оценки по отдельным группам факторов модели 4Р для определения уровня конкурентоспособности вашей организации и каждого конкурента.

Также заполните таблицы, отражающие преимущества и недостатки каждого конкурента, а также возможностей вашей организации по повышению конкурентоспособности.

**Преимущества и недостатки конкурентов**

Конкурент	Преимущества	Недостатки
А		
Б		
В		
...		

**Возможности вашей организации по повышению конкурентоспособности**

Конкурент	Ваши возможности	Угрозы со стороны конкурентов (при реализации возможности)
А		
Б		
В		
...		

По результатам проведенного анализа напишите выводы.

## **Раздел 4. Практика стратегического менеджмента**

### **Тема 10. Процесс реализации стратегии и контроль (6 ч.)**

#### **Вопросы семинарского занятия**

1. Реализация стратегии. Сценарный подход
2. Управленческий контроль
3. Управление качеством
4. Управление инновациями

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что характеризует стратегическое управление?
2. Зачем при стратегическом планировании нужен прогноз?
3. Что такое многовариантность будущего?
4. Охарактеризуйте основные принципы стратегического управления в условиях многовариантного будущего.
5. Охарактеризуйте основные этапы сценарного метода прогнозирования.
6. Как влияет внешняя среда на реализацию управленческих решений?
7. Почему необходим непрерывный мониторинг изменения внешней и внутренней среды?
8. Почему управленческие решения содержат неопределенность и риск?
9. Как осуществляется контроль реализации управленческих решений?
10. Что подлежит контролю при реализации планов и решений?
11. Кто осуществляет контроль?
12. Что является основными элементами системы контроля?
13. Какие виды контроля управленческих решений вы знаете?

14. С какими трудностями приходится сталкиваться при контроле реализации управленческих решений?
15. Какие принципы должны соблюдаться при контроле за реализацией принятых планов и управленческих решений?
16. Как исторически возникло управление качеством?
17. Когда необходим статистический контроль качества?
18. Что такое цикл Деминга?
19. Что вам известно о всеобщем контроле качества?
20. В чем особенности всеобщего контроля качества в Японии?
21. Что включает цикл Деминга распространяемый на весь управленческий процесс?
22. Что такое качество?
23. Какие факторы влияют на конкурентоспособность промышленной продукции?
24. Что включает современная система управления качеством?
25. Почему нецелесообразно производить товар или оказывать услуги плохого качества?
26. С чего начинается контроль качества производимой продукции?
27. Как связаны маркетинг и качество?
28. Что является основным элементом системы контроля качества?
29. Как контролируются количественные и качественные показатели?
30. Нужен ли контроль системы контроля качества?
31. Что такое двухуровневый контроль качества?
32. Как влияет система управления качеством на экономические показатели производства?
33. Назовите три основополагающих принципа управления качеством продукции.
34. Какое влияние на поведение работников оказывает внедрение системы управления качеством?
35. Какое влияние оказывает «наглядность» контроля?
36. Каковы основные рекомендации при внедрении системы контроля качества?
37. Охарактеризуйте влияние инноваций на конкурентоспособность.
38. Как стратегическое управление влияет на лидерство?
39. Что включает анализ конкурентной ситуации?
40. Что обеспечивает лидерство на рынках сбыта?
41. Что включает инновационная цепочка?
42. Охарактеризуйте основные этапы выращивания идеи.
43. Как реализуются основные этапы инновационной цепочки?
44. Охарактеризуйте задачи центров превосходства.
45. Какие задачи стоят перед бизнес-инкубаторами и технопарками?
46. Охарактеризуйте инновационную структуру корпорации.
47. Что такое конкурентная стратегия?
48. Роль кластеров в развитии инновационного процесса.

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Кейс 1. Комбинат «Северсталь»**

Комбинат «Северсталь» — одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среднемесячная заработная плата значительно выше среднеотраслевой. «Северсталь» участвует в акционерном обществе «Карельский окатыш» (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) — ему принадлежит 31% акций комбината. С одной стороны, такое вложение кажется невыгодным: Костомукшский комбинат испытывает большие финансовые затруднения. С другой — г. Костомукша является основной сырьевой базой череповецких металлургов, и владение крупным

пакетом акций позволяет «Северстали» влиять на стоимость закупаемого сырья. Кроме того, «Северсталь» имеет долевое участие в 19 акционерных обществах.

Основная продукция предприятия — сталь; чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства.

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. Акционерное общество «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой заготовки в год.

Энергозатраты на 1 т готового проката на 20—30% превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии. Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии, в отличие от развитых стран, характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, в 3 раза ниже, чем в США). Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес.

Себестоимость производства стали удастся поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали. Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей.

Структура спроса претерпела определенные изменения. Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь. Одна из вероятных причин — значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальную сталь в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности. В последний год наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии товара.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинату более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок и более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки до 10-15%).

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию комбинат «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Сегодня Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит акционерное общество «Северсталь». Его реальными конкурентами могут стать лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции.

В то же время, если сравнить финансовое состояние компании с Нижнетагильским и Новолипецким комбинатами, то оно более предпочтительно. Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции,

сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

*Примечание.* Основу металлургической промышленности составляют горно-рудная и угольная отрасли, которые явно недостаточно инвестируются. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксующихся углей. Предприятия угольной промышленности предпочитают продавать хорошо спекающиеся марки угля иностранным предприятиям, совместным предприятиям, коммерсантам за «живые» деньги.

Из-за изменения структуры спроса (свертывание заказов оборонной и авиакосмической промышленности) снизилось качество стали и сократилось производство высококачественного проката.

Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего. Удельный вес электростали в общем ее производстве по России составляет 56%, тогда как в развитых странах — 95-100%.

Напряженное финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии. Черная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли. В рамках Федеральной программы технического перевооружения и развития металлургии в России предусматривалось привлечь в металлургию 24 млрд. руб. и 10,6 млрд. долл. В 2006 г. расчетная потребность отрасли в капитальных вложениях составляла 9,6 млрд. руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеторговой деятельности. Данная программа предусматривала и значительное повышение качества продукции.

#### ***Задание.***

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам:

- определение целей организации;
- анализ внешней и внутренней среды;
- анализ стратегических альтернатив;
- выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

#### **Кейс 2. «ОАО «Ростелеком»**

ОАО «Ростелеком» — одна из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, присутствующая во всех сегментах рынка услуг связи и охватывающая более 34 млн. домохозяйств в России. Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг широкополосного доступа (ШПД) и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 10,9 млн., а платного ТВ «Ростелекома» — более 7,7 млн. пользователей, из которых свыше 2,4 млн. смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ». «Ростелеком» является безусловным лидером рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти и корпоративных пользователей всех уровней. Компания — признанный технологический лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг. Стабильное финансовое положение Компании подтверждается кредитными рейтингами: агентства Fitch Ratings на уровне «BBB-», а также агентства Standard & Poor's на уровне «BB+».

Принципы компании (официальные формулировки):

1) географический охват: подход «Ростелекома» к реализации своей социальной роли един для всех регионов, где компания осуществляет свою деятельность. Это единство позволяет реализовывать проекты с большим масштабом и поэтому максимизировать их эффект;

2) технологичность: мы считаем технологии ключевым активом компании, который лежит в основе нашей социальной деятельности. Благодаря своим разработкам и инновациям «Ростелеком» может оказать максимально эффективную помощь обществу и способствовать информационной открытости;

3) комплексность: мы полагаем, что конкретная социальная или экологическая проблема представляет собой сложный механизм взаимосвязанных между собой элементов. Решение проблемы возможно только при учете всех аспектов, поэтому мы стараемся прорабатывать и реализовывать каждый проект в сфере устойчивого развития на высоком профессиональном уровне;

4) долгосрочность: мы уверены, что положительная социальная роль нашей компании может целиком раскрыться только путем планомерной долгосрочной работы, поэтому все наши программы рассчитаны на многолетнюю перспективу.

Основные финансовые показатели по итогам 2013 года по МСФО:

- выручка 325,7 млрд руб.
- OIBDA 113,3 млрд. руб.
- рентабельность по OIBDA 34,8%
- чистая прибыль 24,1 млрд руб.
- кредитные рейтинги: Fitch BBB-, Standard & Poor's BB+

Стратегические приоритеты компании:

1. Ускоренное развертывание оптоволоконных сетей последней мили для полной реализации потенциала крупнейшей сети фиксированной связи в России.

2. Усиление конкурентных преимуществ на розничном рынке ШПД и в работе с «тяжелым» контентом.

3. Предоставление пакетированных услуг для снижения уровня оттока абонентов – услуги Triple Play и другие.

4. Лидерство в сегменте платного телевидения, инвестиции в контент

5. Фокус на цифровые платформы и услуги – OTT, SaaS и другие.

6. Повышение эффективности мобильных активов через альянс с Tele2 Россия.

Инновации и новые разработки:

1) национальная облачная платформа О7 не имеет аналогов в мире;

2) платформа О7.ЖКХ к концу года во всех городах от 500 тыс. жителей;

3) платформа О7.Бизнес – подключение офиса под ключ одним звонком;

4) платформа О7.Сити – видеонаблюдение, мониторинг экологии, система 112;

5) система О7.112 успешно испытана в 4 пилотных регионах; единая электронная медкарта внедряется в 5 пилотных регионах.

### **Задания:**

Выберите в качестве примера крупное немонопольное отечественное промышленное предприятие (или предприятие иного типа в соответствии с профилем обучения). Приведите краткое, но достаточное для решения последующих задач описание ее предназначения, организационно-правовой формы, целей и задач, текущего экономического состояния, особенностей деятельности и др.

1. Приведите примеры стратегии диверсифицированного роста этого предприятия по видам:

- а) горизонтальная диверсификация;
- б) конгломератная диверсификация;
- в) концентрическая (центрированная) диверсификация.

2. Приведите пример инновационной стратегии этого предприятия. Обоснуйте условия и риски реализации предложенных вариантов стратегий по каждому виду

## **Тема 11. Стратегии предприятий различных отраслей (6 ч.)**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Модель жизненного цикла отрасли. Стратегии инновационных отраслей
2. Стратегии предприятий зрелых отраслей. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях
3. Конкурентные стратегии в застойных и затухающих отраслях.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие выводы позволяет сделать модель жизненного цикла отрасли?
2. Приведите примеры инновационных, или развивающихся, отраслей.
3. Какими средствами могут защищать свои позиции на рынке инновационные предприятия?
4. Каковы возможности выбора стратегии у фирмы-лидера и чем ее действия отличаются от стратегии претендента на лидерство?
5. Приведите примеры зрелых отраслей. Объясните, почему вы отнесли их к этой категории?
6. Перечислите возможные действия по оживлению производства в зрелых отраслях.
7. Каковы возможные причины отраслевого спада? Какие действия рекомендуется предпринять предприятию в условиях спада производства?
8. Дайте понятие глобальной стратегии. Чем она отличается от между народной стратегии?
9. Приведите примеры глобальных фирм.
10. Что вынуждает фирмы заниматься разработкой глобальной стратегии?
11. С какими рисками сталкиваются глобальные фирмы в России?
12. Укажите возможные направления реализации глобальной стратегии.
13. Какие меры может предпринять национальная фирма (фирма, действующая только на национальном рынке), чтобы отреагировать на создание единого европейского рынка и усилить свою конкурентоспособность?

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1. Реализация стратегий компаний разных отраслей.**

##### **I. Медицинский бизнес**

Shouldice Hospital в районе Торонто специализируется на операциях по удалению грыжи. Все оборудование и медперсонал больницы ориентированы на потребности больных с этим заболеванием. Пациенты самостоятельно ходят смотреть телевизор, в столовую, даже в операционную и назад в свои палаты. Ходьба в данном случае - отличная терапия. Одновременно отпадает потребность в доставке пищи в палаты и парке кресел-колясок. Лечение в этой больнице происходит более чем в два раза быстрее, чем в других заведениях. Пациентам не делают общий наркоз, поскольку при оперативном лечении грыжи безопаснее и дешевле местная анестезия. Если взять такой показатель, как необходимость повторного стационарного лечения, то Shouldice Hospital оказывается в 10 раз эффективнее любой другой больницы.

Shouldice это специализированная и недорогая больница, обеспечивающая пациентам именно то, в чем они нуждаются, - быстрое и эффективное выздоровление. И они настолько ею довольны, что однажды провели встречу «бывших пациентов», на которой присутствовали около 1500 человек.

## **II. Гостиничный бизнес**

Команда из двух десятков человек разработала для сети отелей Sheraton программу улучшения сервиса, названную «Sheraton Guest Satisfaction System». Система удовлетворения гостей включает в себя следующие элементы.

- Цели по удовлетворению клиентов. Работники должны проявлять гостеприимство, не оставлять гостей без внимания, отвечать на их вопросы, предугадывать их проблемы и потребности. Менеджмент оценивает результаты каждого сотрудника; лучшие из них получают призы и почетные звания «работника месяца».

- Найм. Для подбора действительно способных проникнуться чувствами другого человека сотрудников, при приеме на работу кандидатам предлагают просмотреть видеозапись проблемных ситуаций и предложить свои решения.

- Обучение. В компании широко используются обучающие программы, включая ролевые игры.

- Оценка. Ежеквартальные отчеты составляются на базе анкет, в которых гости оценивают такие факторы, как комфортность постели, качество освещения и общение с персоналом.

- Текущие совещания. На них оценивается работа, исправляются недостатки, разрабатываются программы улучшений.

Вознаграждение. Раз в квартал лучшие отели сети Sheraton становятся членами фирменного «Chairman's Club».

## **III. FMCG**

В 1988 г. североамериканский бизнес P&G находился в не лучшей форме. Показатели долей рынка большинства товаров замерли в неустойчивом равновесии; расходы на ценовое продвижение выросли с 7 до 20% от объемов продаж, вызвав дополнительное давление на цену и, что еще хуже - недоверие и непонимание у покупателей; общий объем скидок розничным торговцам увеличился с \$20 млн. до \$180 млн.; лояльность потребителей к маркам снижалась. Давно назрели и изменения в операционной деятельности компании. Например, розничные торговцы регулярно применяли невыгодную для P&G практику «перегона» (товар покупается в «выгодном» регионе, перегоняется через всю страну и 1. Описания стратегий компаний заимствованы из книги Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – СПб: Питер, 2003 2 месяцами пылится на складе) и закупок для будущей реализации (в периоды краткосрочных снижений оптовых цен товар закупается в больших количествах про запас). Одному Богу известно, сколько времени и энергии потребители и торговцы тратили на обработку купонов, позволявших сэкономить пару центов. В конечном итоге P&G была просто обязана разработать программу оптимизации отношений как с розничными покупателями, так и с конечными потребителями.

Началась она с того, что Сэм Уолтон, глава сети супермаркетов Wal-Mart, предложил P&G партнерство в создании простой и эффективной системы доставки продукции от фабрики к потребителям. Результатом совместных усилий стала система непрерывного пополнения запасов, позволяющая минимизировать складские затраты, стоимость запасов и случаи, когда товар отсутствует в наличии. Поскольку multifunctional команда WalMart/P&G добилась впечатляющих результатов (доля продаж товаров P&G в магазинах WalMart увеличилась на 20%, а структурные затраты снизились на 12%), аналогичные группы были созданы и для взаимодействий с другими розничными торговцами. Спустя 10 лет по такому принципу (упрощение, стандартизация и механизация всех увеличивающих себестоимость процессов) была организована вся сбытовая деятельность компании. В результате количество выпускаемых компанией товарных единиц было уменьшено на 25%, численность торгового персонала сократилась на 30%, а стоимость товарно-материальных запасов - на 15%.



Еще одна цель программы заключалась в обеспечении «ежедневных низких цен» для потребителей и одновременно в устранении поводов для негодования покупателей относительно непредсказуемых распродаж и скидок. Вместо снижения цен компания установила стабильный прейскурант (за счет экономии затрат цены стали ниже) и резко сократила ценовое стимулирование как торговли, так и потребителей (в первую очередь купоны). Преобразования встретили серьезное сопротивление как у торговцев, основная прибыль которых как раз и формировалась за счет скидок, так и у привыкших к «стрижке купонов» потребителей, многим из которых этот процесс доставлял удовольствие. Однако R&G была непреклонна. Она сумела обеспечить потребителям своих товаров существенную экономию, что, разумеется, не могло не сказаться на марже прибыли конкурентов.

#### **IV. Компьютерный бизнес**

В 1980-х гг. стратегия Compaq по праву считалась одной из лучших в отрасли. Компания стремилась поддерживать технологическое преимущество над IBM, предлагала компьютеры ограниченному кругу покупателей (в основном компаниям из списка Fortune 500), поддерживала высокий уровень цен и высокую маржу прибыли. Однако, столкнувшись с конкуренцией со стороны фирм, торгующих компьютерами по почтовым заказам, Compaq в конце 1991 г. поняла, что ее стратегия отживает свое. И полностью изменилась, став одной из немногих компаний, сумевших принять кардинально новое видение.

В соответствии со своим новым видением Compaq осуществила следующие изменения:

- Создала новую культуру (по словам одного из наблюдателей, если раньше в Compaq царила идиллическая атмосфера Камелота, то затем она напоминала Южный Бронкс).
- Резко сократила производственные издержки и перевела фабрики на круглосуточный режим работы.
- Отказалась от политики самостоятельного производства и поручила сборку сторонним фирмам.
- Перешла на производство на заказ и систему «точно вовремя», что позволило снизить объем запасов и повысить скорость реакции на колебания спроса.
- Использовала эффект масштаба: в 1993 г., когда объем выпуска почти удвоился (с 3 до 5 млн. компьютеров), общие производственные затраты даже снизились. Поняв, что малый объем выпуска недостаточен для уверенной конкуренции, Compaq отказалась от производства принтеров.
- Вступила, во взаимодействия с новыми розничными торговцами, включая Wal-Mart, согласными на низкую маржу прибыли (их общее число выросло в пять раз и превысило 10 000).
- Начала выпуск новых моделей, например линии домашних компьютеров «Presario» с предустановленным программным обеспечением.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Какие корпоративные стратегии реализуются в каждом из примеров?
2. Какие конкурентные стратегии реализуются в каждом из примеров?
3. Какие функциональные стратегии реализуются в каждом из примеров?
4. Найдите взаимосвязь между корпоративной, конкурентной и функциональной стратегией.
5. Какая информация необходима для однозначного определения типа реализуемой стратегии?

## Тема 12. Стратегия внешнеэкономической деятельности (6 ч.)

### Вопросы семинарского занятия

1. Основные характеристики внешнеэкономической деятельности
2. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности
3. Выбор стратегии продвижения товаров на внешнем рынке
4. Основные способы проникновения на зарубежные рынки
5. Формы ВЭД предприятия

### Вопросы для обсуждения:

1. Какие характеристики отражают ВЭД предприятия?
2. Чем определяется выбор стратегии продвижения товаров на внешнем рынке?
3. Перечислите основные способы проникновения на зарубежные рынки.
4. Охарактеризуйте типовые стратегические направления ВЭД.
5. Опишите этапы развития ВЭД предприятия.
6. Выберите наиболее перспективные формы деловых взаимоотношений избранного предприятия в системе ВЭД. Обоснуйте свой выбор.

### Практико-ориентированные задания:

#### Задание 1.

Для избранного предприятия составьте план его ВЭД с учетом параметров рынка предлагаемой продукции, включая план формирования спроса и стимулирования сбыта.

#### Кейс 1. «Global Marketing»

В самом начале перехода нашей страны к рыночным отношениям молодой коммерсант создал фирму образовательного профиля *Global Marketing*, которая занялась обучением таких же молодых предпринимателей азам рыночной экономики. Сначала количество клиентов было весьма значительным, а фактическая себестоимость образовательных услуг — невелика. В течение первого года существования фирме удалось приобрести определенные основные фонды в виде оборудования офиса, закрепить за собой право аренды помещения, подобрать активный, рыночно ориентированный персонал и обучить его.

Однако в дальнейшем произошло резкое усиление конкуренции на рынке образовательных услуг. Кроме того, простые сертификаты — справки коммерческой фирмы, хотя и с броским иностранным названием, перестали устраивать клиентов. Возникла необходимость лицензирования и государственной аттестации фирмы как образовательного учреждения, что было сопряжено для нее с большими трудностями. Руководство организации приняло решение о ее перепрофилировании.

Новой сферой приложения сил было решено выбрать рынок продуктов питания в расчете на то, что здесь спрос является относительно постоянным, а доход — гарантированным. Один из преподавателей, сотрудничавших с фирмой, предложил ее руководству обратить внимание на рынок кофе, ознакомив с некоторыми данными.

Руководство фирмы воспользовалось этим советом, а заодно применило полученные ранее знания для анализа ситуации и принятия стратегического решения.

Годовая фактическая емкость российского рынка кофе составляла в то время в ценовом выражении около 50 млн. долл. Статистика спроса на кофе, поданным фирмы «Ми-Сервис», выглядела при этом следующим образом:

- Башкирия, Дальний Восток, Забайкалье, Москва, Приуралье — по 5%,
- Республика Коми и Санкт-Петербург — по 10%,
- Центральная и Восточная Сибирь — по 15%,
- Юг России — 20%.

Стоимость молотового расфасованного кофе западноевропейского производства составляла для отечественных импортеров не ниже 10 тыс. долл. за 1 т, растворимого — 20 тыс. долл., гранулированного — не менее 45 тыс. долл. В процессе переработки в Западной Европе цена кофе вырастала в среднем в 7 раз. Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80% осуществляется из стран Восточной Европы в целях экономии на фрахте. Средняя цена покупки растворимого и расфасованного в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. долл. за 1 т, а жареного кофе в зернах и в предпродажной упаковке (пластиковые пакеты по 3—5 кг) — около 2,2 тыс. долл. за 1 т.

Закупки зеленого (сырого) кофе в Германии, Венгрии, Польше, Чехии с последующей жаркой и фасовкой в Болгарии, Румынии или в европейской части Турции, где это обходится дешевле, оправданы в транспортном отношении, начиная с партии в 60 т (один вагон), и обходятся не менее чем в 100 тыс. долл. за такую партию. Уровень прибыли в валюте — 100%.

Кофе-сырец можно приобрести в Африке по цене 500 долл. за 1 т, на фрахт судна с минимальной грузоподъемностью 500 т обходится около 60 тыс. долл. С учетом затрат на жарку и фасовку в упомянутых странах для этого требуется первоначальный капитал на уровне 550 тыс. долл. Прибыль — 150%.

Строительство в России линий по жарке кофе позволит сэкономить более 100 тыс. долл. в расчете на каждые 500 т кофе. Бывшая в употреблении импортная линия, способная переработать 500 т сырца в месяц, стоит около 100—150 тыс. долл. В одной из своих зарубежных посадок генеральный директор фирмы познакомился с экспертными оценками и прогнозами развития кофейного рынка стран Восточной Европы. Поданным немецкой фирмы *Darhoven*, перспективы кофейного рынка стран Восточной Европы были оценены как весьма многообещающие. В Польше, например, как показали эксперты, потребление кофе должно достигнуть 2,2 млн. мешков в 2005 г. (для сравнения в 1992 г. — 1 млн. мешков). Эти показатели отражают рост потребления в расчете на одного человека и год, что сравнимо с западным уровнем. Обнаруженные тенденции, по мнению экспертов *Darhoven*, могут несколько успокоить кофейную индустрию, озабоченную тем, что текущие высокие цены на кофе в потенциале способны серьезно ограничить его потребление на рынках как развитых, так и развивающихся стран. Кофе считается относительно дорогим продуктом в Восточной Европе, так как зарплата здесь гораздо ниже, чем в странах Западной Европы. Однако в *Darhoven* предвидят рост потребления, по мере сокращения безработицы. Здесь считают, что потребление кофе в республиках бывшего Советского Союза с 1989 г. удвоилось и достигло 0,5 кг на человека.

#### **Вопросы к кейсу:**

1. Насколько оправдана желание руководства репрофилировать фирму?
2. Оцените текущую фактическую емкость отечественного рынка кофе в тоннах. Для упрощения расчетов рекомендуется принять, что весь его импорт — негосударственный, закупки растворимого и жареного кофе равны между собой, а закупками кофе-сырца можно пренебречь. С какой точностью можно рассчитать емкость рынка?
3. Нехватка какой информации мешает точно определить емкость рынка в тоннах?
4. В какую сторону может измениться емкость рынка при закупках кофе-сырца и жареного на российских предприятиях? При каком дополнительном условии это изменение станет реальностью?
5. Каковы финансовые аргументы в пользу принятия решения о переработке кофе в России?
6. Каковы могут быть первые шаги отечественного предпринимателя на кофейном рынке, если исходить из принципа их наибольшей экономичности?

#### **Кейс 2. Лесопромышленный комплекс Карелии.**

В результате изменившейся ситуации в ЛПК Карелии в начале 1990-х гг. произошли

резкие перемены в составе и организационных структурах предприятий комплекса. Отсутствие какой бы то ни было согласованности в их деятельности повлекло за собой дезорганизацию нарождающегося рынка, потерю значительной части дохода, возрастающую ориентацию на экспорт, зависимость от стратегии финских компаний.

***Вопросы для обсуждения:***

1. Охарактеризуйте новую ситуацию, сложившуюся в начальный период экономических реформ в ЛПК Карелии. Оцените ее положительные и отрицательные последствия для предприятий комплекса.
2. Оцените выгоды и недостатки исключительной ориентации лесодобывающих предприятий ЛПК Карелии на финский рынок.
3. Задача привлечения прямых зарубежных инвестиций в ЛПК Карелии в целях технологического перевооружения предприятий отрасли.
4. Каким образом предприятия ЛПК Карелии формируют конкурентоспособные производства?
5. Сформулируйте основные направления государственной политики, призванные создать условия для того, чтобы ЛПК России занял место наравне с ТЭК, металлургическим комплексом?

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине  
«Теория организации»**

**Раздел 1 Теория организации и ее место в системе научных знаний**

**Тема 1 Развитие организационно-управленческой мысли**

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Место теории организации в системе научных знаний.
2. Связь учебного курса «Теория организации» с другими научными дисциплинами.
3. Основные этапы развития науки об организации.
4. Сущность и содержание категории «организация».
5. Эволюционное развитие теории организации как науки и практики
6. Основополагающие идеи теории организации

**Задания в тестовой форме**

- 1. Кто из данных представителей является основателем общей теории организации?*
  - а. М. Вебер
  - б. Т. Парсонс
  - в. А. Богданов
- 2. Какому понятию соответствует определение: «целое, образованное согласованием, взаимоподчинением составляющих его частей, элементов»?*
  - а. система
  - б. устойчивость
  - в. структура
- 3. Что значит описать систему?*
  - а. перечислить входящие в систему элементы
  - б. определить уровни иерархии системы
  - в. определить функцию системы, сформулировать цель, определить совокупность альтернатив ее функционирования
- 4. Какой устойчивостью обладают открытые системы?*
  - а. системной
  - б. динамической
  - в. статической
- 5. Каковы основные части системы?*
  - а. вход, взаимодействие, выход
  - б. вход, процесс, выход
  - в. онтогенез, операция, выход
- 6. Основатель русского направления теории организации*
  - а. Керженцев
  - б. Мильнер
  - в. Богданов

7. Сознательно координируемое социальное образование

- а. институт
- б. организация
- в. система

8. Случай, когда системы не имеют входов и выходов во внешнюю среду

- а. закрытая система
- б. функциональная система
- в. открытая система

9. Множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность

- а. система
- б. организация
- в. структура

10. Простейшая неделимая часть системы – это

- а. элемент
- б. материя
- в. структура

## **Тема 2 Формирование научных взглядов на возникновение организации**

### ***Задания в тестовой форме***

1 вопрос

Основателем школы социальных систем является

Выберите один ответ:

- Э. Петерсен
- Ч. Барнард
- П. Дракер
- Д.К. Миллер

2 вопрос

«Салическая правда» — кодекс права, относящийся к ...

Выберите один ответ:

- Остготскому королевству
- Византии
- Франкскому королевству
- Древнему Риму

3 вопрос

Возникновение какого направления развития управленческой мысли связывают с именем американского социолога Э.Мэйо?

Выберите один ответ:

- Школа человеческих отношений.
- Административная школа
- Школа научного менеджмента
- Эмпирическая школа

4 вопрос

Применение научных методов в управленческой практике, проведение управленческих экспериментов впервые осуществлено:

Выберите один ответ:

- А.Файодем
- Х.Эмерсоном
- Ф.Тейлором
- Ч.Бэббиджем

5 вопрос

Первая на Руси предпринимательская организация — Иванская купеческая корпорация — упомянутая в документах XIII в. была создана в ...

Выберите один ответ:

- Пскове
- Новгороде
- Твери
- Москве

6 вопрос

В трудах какого экономиста XIX – начала XX вв. впервые высказана мысль о контроле как системе?

Выберите один ответ:

- Э. де Лавелье
- Л.Лафлин
- Р.Боукер
- Дж.Милль

7 вопрос

Первое сочинение на Руси, целиком посвященное управлению частным хозяйством – это ...

Выберите один ответ:

- Двинская уставная грамота
- «Русская Правда»
- «Поучения» Владимира Мономаха
- «Домострой»

8 вопрос

Философские трактаты «Мэнцзы», «Моцзы» «Чжоули», являющиеся источниками управленческой мысли XIV—VI вв. до н.э., созданы в ...

Выберите один ответ:

- Индии
- Китае
- Японии
- Корее

9 вопрос

Автором идей о социальных факторах в управлении, приведшие к возникновению школы человеческих отношений, являлся:

Выберите один ответ:

- М.Фоллетт
- А.Файоль
- Ф.Ретлисбергер
- Ф.Тейлор

10 вопрос

Переписка царя Хаммурапи с его чиновниками дает представление о системе административного управления в ...

Выберите один ответ:

Древнем Египте

Ассирийском царстве

Древнем Иране

Вавилонии

11 вопрос

В Киевском государстве управитель княжеским двором (или княжеским землевладельческим хозяйством) назывался:

Выберите один ответ:

дворский

казначей

ключник

тиун

12 вопрос

Экономическая политика С.Ю.Витте выражалась

Выберите один ответ:

всё перечисленное верно

в развитии хозяйственной свободы и конкуренции

во внедрении либерально-буржуазного опыта передовых западных европейских стран и США

в усилении государственного вмешательства в хозяйственную жизнь страны

13 вопрос

Д.Локк в XVIII в. сформулировал

Выберите один ответ:

принципы анализа частной собственности

учение о государстве как союзе людей под юридическими нормами

учение об общественном договоре

метод классической политической экономии

14 вопрос

Важнейшим источником, по которому можно судить об управленческих взглядах каноников, является

Выберите один ответ:

«Саксонский капитулярий»

«Капитулярий о поместьях»

«Салическая правда»

«Свод канонического права»

15 вопрос

Вопросы формирования частного рабовладельческого хозяйства и управления им находились в центре управленческой мысли

Выберите один ответ:

Древней Индии

Древнего Рима

Древней Греции

Древнего Китая



16 вопрос

Кто из экономистов XVIII — XIX вв. сформулировал 3 важнейших качества менеджера: «порядок, экономия и внимание»

Выберите один ответ:

Дж.Милль

С.Ньюмен

А.Маршалл

А.Смит

### Практическое задание

Заполните таблицу, отражающую основные отличия классической, неоклассической и современной теории организации.

Таблица 1. Основные отличия классической, неоклассической и современной теории организации

Положение	Теории организации		
	Классическая	Неоклассическая	Современная
1. Отличительные особенности			
2. Цель организации			
3. Роль высшего руководства			
4. Роль работников			
5. Влияние на развитие организации			

## Раздел 2 Социальные организации

### Тема 3 Понятие и виды социальных организаций

#### Задания

1. Дайте определения понятия «система». Можно ли рассматривать общество как систему? Что такое «социальная система»?
2. Какие подсистемы в обществе как системе можно выделить? Охарактеризуйте их.
3. Назовите элементы социальной подсистемы.
4. Охарактеризуйте общество как целостное, динамично развивающееся, системное образование.
5. Назовите основные компоненты структуры общества.
6. Чем близки понятия «общество» и «страна» и чем они различаются?
7. Расскажите о модели социальной системы, предложенной Т. Парсонсом. Подкрепите ответ схематичным изображением модели.
8. Что положено в основу типологии обществ К. Маркса?
9. Кто предложил делить общества на традиционные (военные) и индустриальные (промышленные)?
10. Расскажите о современной типологии обществ, принятой в социологии.
11. Какие законы развития общества Вы знаете?
12. Как взаимосвязаны культура и общество?

13. В чём своеобразие социологического изучения культуры?

14. Как взаимодействуют общество, культура и природа?

### Работа с текстом:

1. Прочитайте и проанализируйте отрывок из произведения Э. Тоффлера «Третья волна»\*. Ответьте на вопросы в конце текста.

*\*Очередная волна, как ее описывает Э. Тоффлер, является грандиозным поворотом истории, величайшей трансформацией, всесторонним преобразованием всех форм социального и индивидуального бытия. Рассматривая историю как непрерывное волновое движение, Э. Тоффлер анализирует особенности грядущего мира, экономической основой которого станут, по его мнению, электроника и ЭВМ, космическое производство, использование глубин океана и биоиндустрия. Это и есть Третья волна, которая придёт на смену аграрной (Первая волна) и промышленной (Вторая волна).*

«<...> Вплоть до 1650-1750 гг. мы можем говорить о Первой мировой волне. Несмотря на то что в сельскохозяйственной цивилизации были отдельные вкрапления примитивных культур, а также намёков на индустриальное будущее, в целом она преобладала на всей планете, и казалось, что так будет во веки веков. Таким был мир, в котором произошел взрыв индустриальной революции, запустивший Вторую волну и породивший странную, могущественную и лихорадочно активную контрцивилизацию. Индустриализм – нечто большее, чем дымящие трубы и поточные линии. Это богатая многосторонняя социальная система, касавшаяся любого аспекта человеческой жизни и нападавшая на любое проявление прошлого, связанного с Первой волной. <...> Она принесла с собой типовые здания и металлический стул с кожаным сиденьем, сидячие забастовки, витаминные таблетки и увеличила продолжительность нашей жизни. Она сделала универсальными наручные часы и избирательные урны. Еще более важно то, что она связала все это вместе, "собрала" отдельные компоненты, как собирают машину для того, чтобы создать самую могучую, сплоченную и экспансионистскую социальную систему, равной которой мир еще не знал: цивилизацию Второй волны. <...> Третья волна придёт не как одна климатическая перемена, но как последовательность тысячи нововведений и столкновений на многих уровнях во многих местах в течение десятилетий. Это не исключает вероятности сопутствующего насилия. Переход от цивилизации Первой волны к цивилизации Второй волны был одной из самых кровавых драм с войнами, голодом, вынужденными миграциями, государственными переворотами и бедствиями. Сейчас ставки намного выше, времени меньше, ускорение идет быстрее, опасности еще больше. Многое зависит от гибкости и проницательности сегодняшних элит и суперэлит. Если эти группы окажутся недальновидными, лишенными воображения и напуганными, подобно многим правящим группам прошлого, они будут жестко сопротивляться Третьей волне и тем самым увеличивать риск насилия и своей гибели. <...>

Многие из нас знают или чувствуют, в каком опасном мире мы живем. Мы знаем, что социальная нестабильность и политическая неуверенность могут дать выход диким энергиям. Мы знаем, что значит война и экономический катаклизм, и помним, как часто тоталитаризм возникал из благородных намерений и социального разрушения. <...> Обстоятельства в разных странах различны, но никогда в истории не было так много достаточно образованных людей, сообща вооруженных столь невероятным спектром знаний. Никогда не было такого уровня изобилия, может, ненадежного, но достаточного, чтобы дать столь многим время и энергию для гражданских забот и действий. Никогда столь многие не имели возможности путешествовать, общаться и изучать другие культуры. Кроме того, никогда столь многие не имели такой гарантии, что необходимые перемены, хотя и глубокие, пройдут мирно. <...> Для избежания насильственной реконструкции мы сейчас должны начать сосредоточиваться на проблеме структурного

политического морального износа во всем мире. И мы должны поставить эту проблему не только перед экспертами, специалистами в области конституции, юристами и политиками, но и перед общественностью – гражданскими организациями, торговыми союзами, церквями, женскими группами, этническими и расовыми меньшинствами, учеными, домохозяйками и бизнесменами.

В качестве первого шага мы должны начать самые широкие общественные дебаты о необходимости новой политической системы, настроенной на нужды цивилизации Третьей волны. Нам нужны конференции, телепередачи, конкурсы, деловые игры, тренировочные конституционные конвенции, чтобы создать более широкий спектр воображаемых предложений политической перестройки, чтобы дать волю потоку свежих идей. Нам следует быть готовыми использовать самые передовые из доступных нам инструментов – от спутников и компьютеров до видеодисков и интерактивного телевидения. <...> Мы должны начать с себя, научиться не закрывать свои умы для нового, удивительного, кажущегося радикальным. <...> Это означает борьбу за свободу слова – право людей выражать свои мысли, даже еретические.

Кроме того, это означает начало процесса реконструкции сейчас, до того как дальнейший распад существующих политических систем пошлет силы тирании маршировать по улицам и сделает невозможным мирный переход к Демократии Двадцать Первого Века. Если мы начнем сейчас, мы и наши дети сможем принять участие в волнующей перестройке не только наших устаревших политических структур, но и самой цивилизации.

Как поколению первых революционеров, нам досталась судьба творить.»

*Вопросы:*

1. Какие события в Европе, по мнению Э. Тоффлера, стали началом «Второй мировой волны»? Что подразумевает автор под «волнами»?
2. Чем характеризовалась «Первая мировая волна»? С обществом какого типа её можно сопоставить?
3. С обществом какого типа можно сопоставить «Вторую мировую волну»?
4. С обществом какого типа можно сопоставить «Третью мировую волну»?
5. Какие политические изменения ожидают общество в период «Третьей волны»?
6. Как Э. Тоффлер предлагает готовиться к приходу «Третьей волны»? Каких потрясений это поможет избежать?

### **Раздел 3 Организация и управление**

#### **Тема 4 Внутренняя среда организации. Факторы, влияющие на формирование организационной структуры**

##### **Контрольные вопросы**

1. Сущность и элементарные процессы преобразования систем.
2. Дифференциация и интеграция.
3. Процессы самоорганизация.
4. Внешняя и внутренняя среда организации.
5. Содержание и элементы процесса организации.

##### **Задания в тестовой форме**

1. Что не относится к результатам интеграции?
  - а. выравнивание (усреднение) качественной определенности систем, входящих в интеграцию
  - б. повышение эффективности системы
  - в. увеличение масштабов системы
2. Чем характеризуется такой тип соединения, как коллизия?

а. несущественное преобразование каждой из входящей в соединение частей без появления новых свойств образованной из частей системы, отличных от свойств ее частей

б. вновь образованная совокупность сохраняет в основном качественную определенность составляющих ее частей, но приобретает новые свойства

в. соединение двух или нескольких частей, приводящее к полному их преобразованию (потеря их качественной определенности) и созданию новой системы, по своим свойствам отличной от свойств составляющих ее частей

*3. Какие процессы из нижеперечисленных относятся к элементарным процессам структурных преобразований?*

а. конъюнкция

б. ассимиляция

в. дизъюнкция

*4. Выделите структурный принцип А. Файоля*

а. единство цели и руководства

б. стабильность

в. справедливость

*5. К какой из перечисленных классификаций относят корпоративные и индивидуалистические организации?*

а. классификация по взаимодействию с внешней средой

б. классификация по взаимодействию с человеком

в. классификация по взаимодействию подразделений

*6. Процесс направленный на сохранение целостности системы, упрочения ее связей соподчинения частей?*

а. интеграция

б. адаптация

в. дифференциация

*7. В каком подходе в теории организации основное влияние сосредотачивается на анализе связей фирмы со средой, в которой она действует и с источниками ресурсов*

а. структурный

б. динамический

в. статический

*8. Возрастание различий и несоответствий между частями целого*

а. дифференциация

б. параллелизм

в. развитие

*9. К формам интеграции не относится система*

а. динамическая

б. механическая

в. статическая

*10. Внешняя среда характеризуется*

а. сложностью

б. неопределенностью

в. неподвижностью

## **Практические ситуации и задачи**

### **№ 1**

К кадровым ошибкам в российской практике в организациях в основном относятся:

- отсутствие социализации работника при начале трудовой деятельности в новой организации (работник при трудоустройстве не находит точек соприкосновения с коллегами);

- отсутствие повышения по службе в маленьких организациях;

- личные предпочтения руководства, в результате чего работник не отождествляет себя с интересами организации;
- административные наказания подавляющие инициативу работника;
- отсутствие коммуникаций, связей с руководством, корпоративного духа, не получение ответов на свои вопросы;
- отсутствие мотивации, что делает невыгодным для работника качественное проявление себя в труде.

**Вопросы:**

1. Как вы считаете, какие еще классические ошибки и недоработки существуют в практики управления персоналом применительно к России?
2. Какие нововведения в управлении кадрами могли бы внедрить вы, если бы были назначены менеджером по кадрам в российской организации?
3. Какой главный принцип управления организацией в России и за рубежом?

**№ 2**

В российской практике бизнеса в последнее время стали использовать западные заимствования, в виде нововведений при мотивации труда, для того чтобы конечный труд работника был более эффективным и плодотворным. Среди предлагаемых инноваций - льготный или гибкий график работы, устанавливающийся для работника непосредственно.

Этот вид мотивации используется не на всех организациях. Часы работы работники могут выбирать себе сами и по своему усмотрению. Оплата так же идет почасовая, кто-то трудится 4 часа в день кто-то устанавливает конкретное время (например с 9.00 до 15.00 или с 13.00 до 20.00). Возможно применение стиля японского менеджмента. Когда работник может сделать работу которую ему поручили за более короткое время и уйти домой. Можно работать дома, если это позволяет задание которое нужно исполнить. Где-то можно выбрать смену и выходные. Также можно использовать в организациях вахтенный метод только в виде дней (три дня работник работает, три дня выходные) и т.д.

Многие организации в настоящее время дают возможность подработать студентам в удобное для них время. Существуют так же ночные смены.

Гибкие графики работы снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, производительность труда повышается.

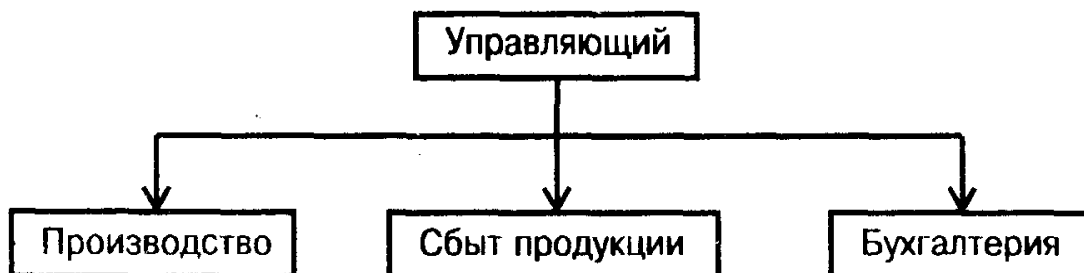
**Вопросы:**

- 1.Руководство организации вдруг предложило бы вам гибкий график работы, чтобы вы выбрали и почему?
2. Как вы полагаете нужно ли руководству организации предоставлять льготной режим работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом бы организовали контроль за качеством и результатами труда своих работников?

**Тема 5 Внутренняя среда организации. Организационная структура**

**Задание 1.**

Перед вами функциональная структура организации:



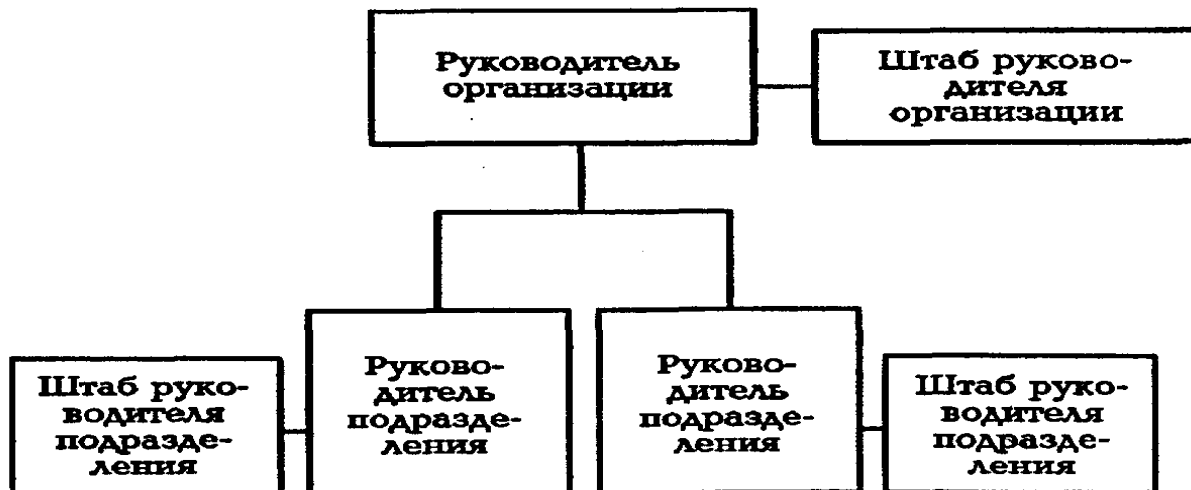
Особенности функциональной структуры: централизация, малочисленность персонала, небогатый ассортимент продукции, концентрация в одном месте.

**Задание:**

На основании изученного вами материала по курсу «Теория организации» оцените преимущества и недостатки данной схемы.

**Задание 2.**

Перед вами линейно-штабная структура организации:

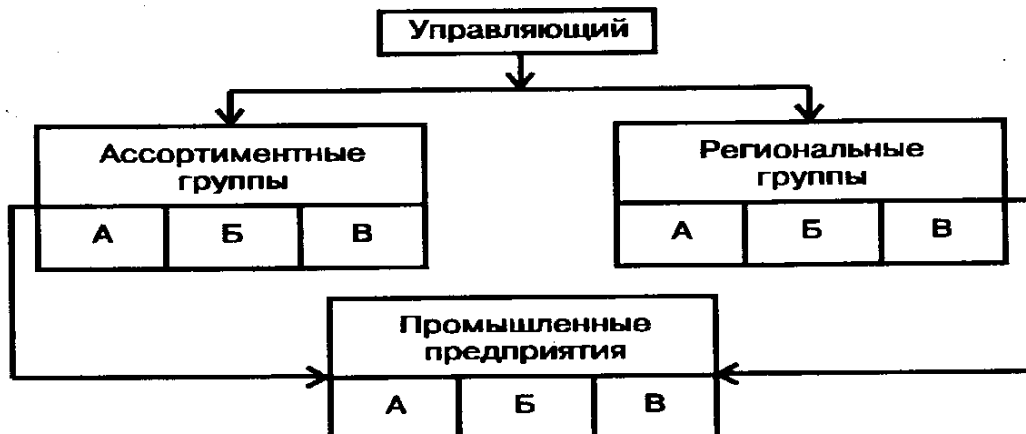


Особенности линейно-штабной структуры: обычно такая структура присуща филиалам крупных фирм: есть потребность в специалистах-управленцах.

**Задание:** На основании изученного вами материала по курсу «Теория организации» оцените преимущества и недостатки данной схемы.

**Задание 3.**

Перед вами матричная структура организации:



Особенности двойного подчинения в организации (каждая организация имеет начальника в ассортиментной группе и начальника в региональной группе). Такую структуру могут иметь и крупные, и средние компании.

**Задание:** На основании изученного вами материала по курсу «Теория организации» оцените преимущества и недостатки данной схемы.

## Тема 6 Рационализация и проектирование организационных систем

### Вопросы для контроля

1. Проектирование организационных структур.
2. Подходы к проектированию организационных структур.
3. Этапы организационного проектирования.
4. Оценка изменений организационной структуры.

5. Факторы проектирования организаций: внешняя среда, технология работы, стратегический выбор руководства.
6. Характеристика переменных компонент факторов проектирования организации.
7. Методы организационного проектирования.

#### **Задания в тестовой форме**

1. Какой тип организационных структур больше всего соответствует стабильным внешним условиям.
  - а. органический
  - б. механистический
  - в. патологический
2. Укажите требования, предъявляемые к современным организационным структурам
  - а. перманентная реорганизация
  - б. эффективность с точки зрения бизнеса: «все хорошо, что хорошо для данного бизнеса»
  - в. профилактика «окостенения» структур
3. Какие методы относятся к методам проектирования организационных структур?
  - а. аналитический
  - б. организационно-экономический
  - в. нормативно-функциональный
4. По каким показателям в первую очередь необходимо оценивать изменения организационной структуры?
  - а. рост прибыли
  - б. сокращение численности персонала
  - в. повышение уровня технической оснащенности организации
5. При каких из организационных структур управления нарушается принцип единоначалия?
  - а. линейно-штабная
  - б. дивизиональная
  - в. функциональная
6. Что является недостатком функциональной структуры управления?
  - а. уменьшение потребности в специалистах широкого профиля
  - б. трудности координации между функциональными подразделениями
  - в. высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций (повышение профессионализма)
7. Какая организационная структура относится к бюрократическому типу организационных структур?
  - а. бригадная
  - б. матричная
  - в. функциональная
8. Что является недостатком линейно-функциональной структуры?
  - а. отсутствие тесных связей и взаимодействия на горизонтальном уровне между структурными подразделениями
  - б. более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников
  - в. освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем
9. Какой тип организации характеризуется наличием неформальных объединений людей, направленных на решение постоянно возникающих новых проблем и создаваемых на временной основе?

- а. линейно-функциональный
- б. матричный
- в. адхократический

10. Какая организационная структура реализует принципы едино-началия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними?

- а. линейная
- б. линейно-функциональная
- в. матричная

### **Практические ситуации и задачи**

#### **Задание 1**

Если бы Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга, то: «Какую организационную структуру службы маркетинга Вы предложите и почему?» Пример предложения ниже предприятия.

*Предприятие 1.* Предприятие занимается производством упаковочной тары, которую покупают не только в городе и области, но и в соседних регионах. В течение шести лет предприятие не предполагает изменять номенклатуру выпускаемой продукции и прогнозирует оставить все так же. Продукция предприятия имеет красочный дизайн и представляет хорошее качество.

*Предприятие 2.* Предприятие выпускает большой ассортимент чулочно-носочных изделий, а также салфетки и носовые платочки. Через полтора года предполагается запустить новую линию по производству бесшовного белья.

*Предприятие 3.* Предприятие производит молочную продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основными потребителями этой продукции являются жители города. Основная стратегия предприятия – расширение рынка сбыта, поддержание качества выпускаемой продукции, закупка дополнительного сырья у населения.

#### **Задание 2**

Какую организационную структуру можно предложить и почему, для следующих предприятий и организаций и объясните почему:

- пенсионный фонд
- Дворец пионеров и школьников

## **Раздел 4 Основопологающие законы организации**

### **Тема 7 Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях организации**

#### **Задания:**

1. Приведите примеры моральных и аморальных зависимостей в управлении.
2. Приведите примеры зависимостей в студенческих группах.

#### **Вопросы:**

1. Какие составляющие имеет управленческий процесс в организации?
2. В чем заключаются особенности управленческого процесса?
3. Что понимается под зависимостью в управлении?
4. Приведите примеры объективных и субъективных зависимостей.
5. Дайте общее определение термина «закон» в управленческих дисциплинах.
6. Чем отличаются законы организации от законов для организации?
7. Какую роль играют законы в теории организации?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1**

Действие какого из законов организации наблюдается в данной ситуации?



В 1897 г. на северо-западе Канады, в бассейне р. Клондайк был обнаружен золотоносный участок. События, последовавшие за этим открытием, получили название «золотой лихорадки» и продолжались до 1963 г. Данная ситуация характеризовалась необыкновенным энтузиазмом и работоспособностью старателей, строителей, дорожников и работников других специальностей.

## **Задание 2**

Зная закон самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения в каждом конкретном случае и возможные пути выхода из сложившихся ситуаций.

■ Компания «Монолит» имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн. руб., включающий стоимость оборудования, инструмента, аренды производственных помещений и др. В ходе своей деятельности компании потребовался кредит в коммерческом банке «Огни Москвы» в размере 8 млн. руб. под 30% годовых. Стоит ли компании в данном случае соглашаться на условия кредита?

■ Продовольственный магазин «Корвет» был зарегистрирован в 1984 г. как товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО). Согласно ст. 6 Федерального закона «О введении в действие первой части Гражданского кодекса Российской Федерации» от 21 октября 1994 г. все ТОО должны пройти перерегистрацию и изменить правовую форму на общество с ограниченной ответственностью (ООО) или ОАО, ЗАО и др.

■ Автошкола «Водитель» имеет 10 машин и 18 инструкторов по вождению на 100 учащихся. В текущем наборе удалось привлечь для обучения только 60 слушателей из запланированных 200. Общая сумма оплаты за процесс обучения значительно меньше, чем сумма затрат на процесс обучения со стороны школы.

## **Задание 3**

Незнание какого закона организации приводит к данным ситуациям? Как их можно было бы избежать?

Персонал компании для поддержания ее устойчивого положения собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и прочем, не всегда заботясь об ее упорядоченности, систематизации и объеме. Обычно в компании хранятся рекламные листки, ксерокопии каких-либо «важных» сообщений, досье на каких-то лиц или компании, текстовые файлы в компьютерах о прошедших или предстоящих событиях, нередко в нескольких экземплярах. Немалая часть этих данных является информационным «мусором». Компания тратит большие деньги на содержание явной и неявной службы информационной разведки для увеличения достоверности и ценности получаемой информации, так как конкуренты могут подбросить недостоверную информацию. Иногда компания выходит на сомнительные источники якобы «очень ценной» информации, многие из этих источников носят криминальный характер. Иногда в компании собирается много информации «на всякий случай». Руководителю кажется, что он тем самым создает для себя и своей фирмы зону безопасного предпринимательства, хотя на это может уйти много финансовых и материальных ресурсов. Так, некоторые венчурные компании США при стоимости разработок менее 10 тыс. дол. не тратят деньги на поиск информации о возможных аналогах, а сами создают новые проекты. Таким образом, в результате бессистемной, но естественной гонки за информацией компания может понести серьезные убытки.

## **Задание 4**

Незнание какого закона организации подчиненными привело к созданию этой ситуации? Что следовало бы предпринять руководителю во избежание появления данной проблемы?

■ Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется также и на восстановлении старых пианино и роялей. В компании работают 24 человека, в их числе 6 столяров и 5 настройщиков. Директор на основании общей, но

еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами по восстановлению скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Директор оказался прав, через 4—5 месяцев количество заказов уменьшилось на 20%, и заработная плата работников стала постепенно сокращаться. Несоответствие между возможностями мастерской и количеством заказов вызвало у работников настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

### ***Задания в тестовой форме***

1. Какой закон гласит, что: «каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы, находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении»?

- а. закон развития
- б. закон композиции-пропорциональности
- в. закон синергии

2. В чем проявляется сущность закона синергии?

- а. отражает соотношение различных частей организации
- б. возможности организации как единого целого превышают сумму потенциалов ее отдельных частей
- в. он имеет два противоречивых начала: стабильность и развитие

3. Какому закону соответствует следующее определение: «всякая система стремится измениться таким образом, чтобы свести к минимуму эффект внешнего воздействия, сохраняя при этом свою качественную определенность»?

- а. закон относительных сопротивлений
- б. закон самосохранения
- в. закон равновесия

4. Какому закону соответствует следующее определение: «каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла»?

- а. закон самосохранения
- б. закон развития
- в. закон синергии

5. Какой закон функционирования организации гласит: для любой организации существует набор таких элементов при котором ее потенциал будет существенно больше, либо существенно меньше суммы потенциалов ее элементов:

- а. закон онтогенеза
- б. закон синергии
- в. закон композиции и пропорциональности

6. Основной закон с точки зрения общей теории организации

- а. онтогенеза
- б. синергии
- в. развития

7. Дайте определение закона самосохранения

- а. любая система сознательно или стихийно стремится к сохранению своей качественной определенности
- б. каждая система постоянно стремится к сохранению количественной и качественной определенности

в. все системы стремятся к самосохранению

8. Развитие – это

а. непрерывные изменения системы

б. постоянные условия существования

в. самоорганизация

9. Один из этапов биологической организации на протяжении своей жизни

а. глубинные изменения

б. зрелость

в. внешние условия

10. К чему приводит неупорядоченная информация под конкретные задачи

а. хаос

б. дезинформация

в. избыток информации

## **Раздел 5 Принципы организации**

### **Тема 8 Классификация принципов организации**

#### **Задания**

В современных условиях в стране все больше внимания уделяется развитию работников, в частности их профессионального потенциала работников (повышению их квалификации), организационной культуре, контролем за качеством продукции и услуг, работу и конкурентоспособность предприятия в целом. Службы управления персоналом или кадровые службы руководствуются следующими принципами:

- проявлять терпимость к вновь поступившим сотрудникам и ценить и правильно расставлять кадры, так же премировать за высокой производительности труда;
- поддерживать коммуникабельность и корпоративный дух в коллективе;
- нести ответственность за обучение персонала;
- правильно расставлять кадры и поощрять инициативу работника;
- стимулировать принятие на себя ответственности в сложных ситуациях;
- предоставлять (в зависимости от работы) каждому работнику время для реализации его индивидуальных способностей;
- обеспечить справедливую оплату труда;
- мотивировать работников за деятельность в течении года, стаж, достижение поставленных целей, творческие начинания и инициативность.

#### **Вопросы:**

1. Какие принципы в управлении персоналом могут повысить эффективность и точность работы сотрудников и почему?
2. Соответствуют ли выше упомянутые принципы особенностям российского менталитета ?
3. Сравните управленческие аспекты организацией 90-х, 2000 годов и в настоящее время.

### **Тема 9 Рационализация организационной деятельности**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Понятие и сущность принципов рационализации.
2. Основные направления рационализации производства.
3. Повышение качества управленческого и исполнительского труда.
4. Влияние новых информационных технологий на процессы рационализации организационной деятельности.

#### **Доклады**

1. Рационализация в современных условиях.

2. Влияние новых коммуникационных технологий на рационализацию организационной деятельности.
3. Влияние электронной коммерции на условия выполнения финансовых транзакций.
4. Переход отечественных предприятий к рациональным методам ведения бизнеса в сети. Факторы сдерживания.

## **Раздел 6 Корпоративная культура**

### **Тема 10 Корпоративная и организационная и культура**

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Общие понятия организационной культуры и ее составляющие
2. Система ценностей и приоритеты организации
3. Влияние факторов внешней и внутренней среды на организационную культуру
4. Типологии организационных культур
5. Организационная культура личности
6. Изменения (нововведения) в организации
7. Роль лидера в создании сильной культуры.
8. Командообразование и его роль в формировании сильной культуры.

#### ***Задания в тестовой форме***

1. Организационная культура - это (выбрать наиболее полное определение):
  - 1) набор поддерживаемых всеми членами организации установок, ценностей, представлений, которые направляют поведение членов данной организации;
  - 2) разделяемые членами организации философия, идеология, ценности, нормы;
  - 3) базовый набор представлений, взглядов и внутренних правил организации;
  - 4) система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками фирмы;
  - 5) нет правильного варианта ответа.
2. Какое из этих свойств организационной культуры предполагает ранжирование ценностей?
  - 1) общность;
  - 2) объективность;
  - 3) иерархичность и приоритетность;
  - 4) системность;
  - 5) нет правильного варианта ответа.
3. Какая из видов организационных культур будет иметь целью влияние на конечный результат?
  - 1) клан;
  - 2) бюрократия;
  - 3) рынок;
  - 4) адхократия;
  - 5) нет правильного варианта ответа.
4. Понятие организационная культура означает:
  - 1) этика менеджмента;
  - 2) набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми члена организации;
  - 3) важный элемент условий труда, определяющий индивидуальное и групповое поведение в организации;
  - 4) культура поведения работников в организации;
  - 5) нет правильного варианта ответа.
5. Какие мероприятия могут привести к стабилизации ситуации с организационной

культурой:

- 1) корректировка стиля управления;
  - 2) организация внутрифирменных командообразующих мероприятий;
  - 3) разработка и внедрение регламентов, норм, процедур, способствующих корректировке организационной культуры;
  - 4) выявление и формирование ценностей в соответствии с целями организации, работа по их разъяснению и поддержанию;
  - 5) нет правильного варианта ответа.
6. Чем поддерживается организационная культура:
- 1) способом реагирования на критические ситуации;
  - 2) критериями мотивации и кадровой работы;
  - 3) соблюдением ритуалов, обрядов и традиций;
  - 4) обучением персонала;
  - 5) нет правильного варианта ответа.
7. Доминирующая культура организации — это:
- 1) культура, которая развивается в каждом подразделении, вертикального и горизонтального;
  - 2) основные ценности организации, которые принимаются большинством членов организации;
  - 3) культура рабочей или управленческой команды;
  - 4) культура конкуренции и борьбы (за господство на рынке);
  - 5) нет правильного варианта ответа.
8. Каким образом организационная культура влияет на эффективность организации?
- 1) эффективность требует соответствия стратегии и организационной культуры организации;
  - 2) эффективность требует, чтобы организационная культура и технологии были приведены в соответствие;
  - 3) эффективность требует строго соблюдения принципов организационной культуры;
  - 4) эффективность требует, чтобы в организации было больше разнообразных субкультур;
  - 5) нет правильного варианта ответа.
9. Организационная культура является стимулом:
- 1) моральным;
  - 2) материальным;
  - 3) социальным;
  - 4) творческим;
  - 5) креативным.
10. Корпоративная культура – это:
- 1) культура корпорации по сравнению с другими социальными институтами;
  - 2) система ценностей организации в целом;
  - 3) процесс перенесения ценностей менеджмента на общество в целом;
  - 4) система ценностей ТОО – менеджмента;
  - 5) нет правильного варианта ответа.
11. Важнейшая функция корпоративной культуры – это:
- 1) контроль над персоналом;
  - 2) формирование благоприятного психологического климата;
  - 3) воспитание персонала;
  - 4) поддержание самоидентичности и своеобразия организации;
  - 5) нет правильного варианта ответа.
12. Корпоративная культура основана на:

- 1) правилах, определяемых руководством организации;
- 2) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
- 3) кодексе корпоративной этики;
- 4) общепринятых нормах поведения;
- 5) нет правильного варианта ответа.

13. Американский ученый У. Нойман знаменит тем, что:

- 1) определил тип организационной культуры на основе верований и ценностных ориентаций;
- 2) провел сравнительный анализ американской, японской и арабской организационных культур;
- 3) предложил выделять три типологии культуры организации: рыночную, бюрократическую, клановую;
- 4) предложил рассматривать три типа культур: моноактивную, полиактивную и реактивную;
- 5) нет правильного варианта ответа.

14. Каким образом должна измениться организационная культура при уменьшении масштаба контроля в организации?

- 1) она станет более бюрократичной;
- 2) она станет более иерархичной;
- 3) она станет более демократичной;
- 4) масштаб контроля никак не повлияет на организационную культуру;
- 5) нет правильного варианта ответа.

15. Какая из характеристик организационной культуры отражает степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации?

- 1) управление конфликтами;
- 2) индивидуальная автономность;
- 3) управленческое обеспечение;
- 4) стимулирование;
- 5) аккумулярование.

### **Кейс. "Исследование организационной культуры в дочерних компаниях холдинга Х"**

Описание кейса.

Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компании "Стиль" и компании "Забава").

Компании недавно вступили в холдинг. Согласно плану руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме. Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

Компания "Стиль" занимается издательской деятельностью, ее штат, в основном, составляют редакторы, корректоры и верстальщики. Компания "Забава" занимается организацией и проведением масштабных праздничных мероприятий. После вступления в холдинг на нее также были возложены функции внешнего PR и рекламы холдинга Х. Штат компании составляют режиссеры праздников и специалисты по рекламе и PR.

Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний "Стиль" и "Забава" сделать

заклучение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по изменению сложившейся ситуации.

Исследователи А и Б должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

Исследователь А. Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организационного распорядка (наш взгляд на корпоративную культуру не совпадает с мнением исследователя А, но "хозяин - барин").

Операционализация: прописывание в работе того, что автор исследования считает организационной культурой в реальных измеримых показателях. Исследователь А предложил следующие измеримые признаки организационной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т.д.

Таким образом, организационная культура каждой компании холдинга Х замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании.

Полученные таким образом количественные данные можно было в дальнейшем сравнивать между собой, сопоставлять с аналогичными данными после проведения управленческих изменений и т.д.

Результаты исследования специалиста А показали, что компания "Забава" значительно уступает компании "Стиль" по уровню развития организационной культуры. Сотрудники компании "Забава", как значилось в его отчете, "совершенно безалаберно" относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники "Забавы" часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего. В то же время, сотрудники компании "Стиль" очень строго относятся к соблюдению норм внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста А, состояла в том, что сотрудники компании "Стиль", привыкшие к точности и порядку в ведении дел, не встречали подобной обязательности у сотрудников компании "Забава". Разница в распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества.

Рекомендации. Специалист предложил руководству холдинга Х проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании "Забава" с целью повышения уровня корпоративной культуры компании до уровня культуры компании "Стиль". По мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем.

Исследователь Б. Согласно личным представлениям исследователя Б, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют свою принадлежность к ценностям организации, связывают свои успехи с успехами организации, эмоционально и когнитивно включены в успех общего дела.

Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры: случаи проявления радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании; поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании; чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц; чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании; проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т.д.

Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов).

Каждое найденное явление фиксировалось в листе наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития организационной культуры в обеих компаниях.

Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т.д.

Результаты исследования специалиста Б показали, что уровень развития организационной культуры в компании "Забава" значительно выше, чем в компании "Стиль". Сотрудники компании "Забава", занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу неудачи холдинга и негативную информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании "Стиль" не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа.

Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста Б, состояла в том, что сотрудники компании "Забава", лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально "ночевать" на рабочих местах и работать в выходные дни. Они нередко собирали экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией "Стиль". Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники "Забавы" предлагали много творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников "Стиля", те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями. Вскоре сотрудники "Забавы" поняли, что "Стиль" способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личностной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество.

Рекомендации. Специалист Б предложил руководству холдинга Х проведение информирующих мероприятий с сотрудниками компании "Стиль", тренингов по развитию организационной культуры в компании, а также частичную замену штата компании (увольнение тех сотрудников, которые в анкетном опросе и наблюдении не проявили никаких признаков идентификации своих целей с целями компании и работали в компании исключительно на основании формальных обязанностей).

Итог

Как видно из кейса, исследователи А и Б изучали одну и ту же проблему. Но, в зависимости от того, как каждый из них понимал организационную культуру (что показала процедура операционализации), у них получились совершенно разные исследования. Замеры специалиста А показали, что организационная культура в компании "Стиль" значительно более развита по сравнению с компанией "Забава". В свою очередь, исследование специалиста Б, напротив, показало большую развитость организационной



культуры компании "Забава". Два разных понимания организационной культуры - две разных операционализации - два разных результата - совершенно разные советы по управлению компаниями.

Вопросы по кейсу

Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?

Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?

Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга X, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты?

## Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Теория управления процессами»

### Раздел 1. Процессный подход к управлению

#### Тема 1. Процессный подход: теория и практика

##### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Моделирование объекта, этапы данного процесса
2. Процессный подход как основа управления системой
3. Понятие бизнес-процесса
4. Структура бизнес-процесса
5. Менеджмент бизнес-процессов
6. Бизнес-функции и дерево показателей
7. Качественные и количественные параметры бизнес-процесса
8. Подход к моделированию бизнес-процессов предприятия

##### Вопросы для обсуждения

1. В чем цель бизнес-процессов?
2. В чем особенности бизнес-процессов?
3. Какие задачи решает бизнес-процесс?
4. Какие существуют современные организационные формы предприятий?
5. Как классифицируются бизнес-процессы?
6. Чем отличается идеальная и реальная модели бизнес-процессов?
7. В чем заключается проектирование бизнес-процессов?
8. В чем заключается документирование функций компании?

##### Практико-ориентированные задания:

###### Задание 1.

Опишите в виде таблицы процесс вашего приезда на учебу.

№ п/п	Наименование операции	Последовательность выполнения операции	Исполнитель операции	Используемые ресурсы

###### Задание 2.

Какой из нижеперечисленных наборов действий, является, по вашему мнению, процессом:

- а) поездка на работу/учебу;
- б) поездка в отпуск на остров Пасхи;
- в) пересдача экзамена по начертательной геометрии;
- г) приготовление завтрака.

Оцените количество реализаций в течение года перечисленных действий.

###### Задание 3.

Используя любой графический редактор, постройте схему взаимосвязей следующих терминов: «бизнес-процесс», «процесс», «результат процесса», «правила выполнения действий процесса», «вход процесса», «выход процесса», «участники процесса»,

«ресурсы», «материалы», «продукты», «данные», «основные процессы», «обеспечивающие процессы», «процессы управления», «процессы развития», «процесс верхнего уровня», «подпроцесс», «процедура», «функция (операция)», «транзакция», «модель». Для описания взаимосвязей используйте следующий набор отношений: содержит, может быть, имеет отношение с, является, классифицирует (-ся), является образцом, имеет, является частью, синоним (предпочтительный термин), является родовым термином, является особенностью.

## **Тема 2. Процессный подход на уровне бизнеса: методика построения схем цепочек создания ценности**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Цепочки создания ценности
2. Построение схемы цепочки создания ценности
3. Детализация схем цепочки создания ценности
4. Особенности построения схем цепочек создания ценности

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие бизнес-процессы относятся к основным?
2. Что такое вспомогательные бизнес-процессы?
3. Для чего необходим анализ и оценка исполнения бизнес-процессов коммерческой организации?
4. По каким критериям оцениваются коммерческие бизнес-процессы?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Построить цепочку создания ценности для коммерческой организации. Оценить экспертным путем ключевую компетенцию данной коммерческой организации по основным бизнес-процессам, используя критерии качества и скорости их выполнения с присвоением коэффициента значимости.

#### **Задание 2.**

Заполните недостающие поля таблицы описания процессов компании.

#### **Входы, выходы и ресурсы бизнес-процессов**

Название процесса	Вход	Выход	Ресурс
	Информация о рынке	Отчет	
Разработка нового продукта			Стратегия развития компании
Отработка жалоб	Жалоба клиента		
	Заявка на отгрузку		Транспорт
		Инструкция по эксплуатации изделия	MS Word
	Неаттестованный персонал		Тесты

### **Тема 3. Построение системы бизнес-процессов организации**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Система процессов в организации
2. Цели построения системы процессов
3. Типовые системы бизнес-процессов
4. Базовые принципы построения системы процессов
5. Методика построения бизнес-процессов

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Для чего организации необходима система процессов?
2. Какие методологии по улучшению деятельности организации применяются в отечественных организациях?
3. Как проявляются типовые проблемы межфункционального взаимодействия внутри организации?
4. Для чего необходима регламентация бизнес-процессов в организации?
5. Какова степень документированности деятельности современных российских организаций?
6. Какие типовые системы бизнес-процессов вы знаете? Перечислите и дайте характеристику.

#### **Практико-ориентированные задания**

##### **Задание 1.**

Задана предметная область – ООО «Мебельная фабрика Восточная». Предприятие занимается серийным производством качественной мебели эконом-класса. Производство мебели осуществляется как на заказ для партнеров компании, так и для продажи розничным покупателям.

Описание основных процессов деятельности мебельной фабрики. Основными процессами фабрики являются: работа с заказчиками, работа с поставщиками по обеспечению основной деятельности, производственные процессы, реализация продукции. На этапе поступления заказа с клиентом работает менеджер по продажам. Первоначально согласовываются условия выполнения заказа, в случае несогласования условий проводятся дополнительные переговоры, которые могут завершиться согласованием условий заказа и подписанием договора либо несогласованием условий заказа. В случае подписания договора формируется заказ на производство, для которого выявляется наличие необходимых материалов на складе. При необходимости формируется заявка поставщику, на основании которой оформляется товарная накладная. Проверяется соответствие доставленных материалов товарной накладной. Проверенные материалы принимаются к учету. В случае наличия материалов на складе происходит их резервирование под полученный от клиента заказ. Ключевым процессом является планирование программы производства. Планирование осуществляется на базе анализа заказов. Составляется план производства изделий по сменам, на основании плана разрабатываются задания на производство. Материалы списываются по факту расходования. Производство мебели осуществляется по утвержденным стандартам. По окончании смены рабочий формирует отчет по производству за смену.

Автоматизированная система необходима предприятию для осуществления контроля производственных процессов, сокращения временных затрат на оформление документации по производству. Большая часть информации хранится и передается в виде бумажных документов (договоры, документы по производству и т. д.). Деятельность предприятия автоматизирована не полностью, на предприятии достаточно большой объем оформляемой документации, что замедляет работу административного персонала

*Построить систему бизнес-процессов для ООО «Мебельная фабрика Восточная».*

### **Задание 2.**

Приведите примеры процессов с указанием последовательности не менее чем 10 действий из: а) повседневной домашней жизни; б) учебы; в) путешествия.

Для каждого из трех процессов проведите детализацию одного из действий, сформулированных вами в предыдущем задании.

Для каждого из трех процессов назовите по два показателя для контроллинга, которые с вашей точки зрения наиболее важны. Обоснуйте свой выбор.

## **Тема 4. Система показателей для управления процессами**

### **Вопросы для семинарского занятия:**

1. Система показателей компании
2. Методика разработки систем показателей
3. Сбор информации по показателям

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Чем различаются система управления эффективностью бизнеса от ССП?
2. Какие работы необходимо осуществлять в рамках управления эффективностью предприятия? В какой последовательности?
3. В чем принципиальное отличие ССП от классического подхода к стратегическому управлению?
4. С помощью каких элементов ССП описываются ее компоненты? Приведите пример описания одной из компонент.
5. Что такое причинно-следственная связь? Какова ее роль в ССП?
6. Что общего и различного у компонент «Клиенты» и «Внутренние бизнес-процессы»?
7. Какие бизнес-процессы рассматриваются в рамках ССП?
8. Как связаны ССП и система ключевых показателей эффективности?
9. В чем заключается основная цель разработки системы ключевых показателей результативности?
10. Какие существуют типы ключевых показателей эффективности?
11. Что такое ключевой показатель эффективности бизнес-процесса и как он определяется?

### **Тестовые задания**

1. Управление эффективностью бизнеса состоит из следующих процессов:
  - а) разработка стратегии, планирование реализации, управление, анализ результатов, корректировка стратегии и планов;
  - б) разработка стратегии, планирование реализации, анализ исполнения, корректировка стратегии, планов и показателей;
  - в) разработка стратегии, планирование реализации, контроль исполнения, анализ результатов и корректировка стратегии.
2. Чьи интересы нужно учитывать при определении стратегических целей компании?
  - а) акционеров, инвесторов, персонала, держателей облигаций;
  - б) акционеров, работников;
  - в) акционеров.
3. Сбалансированная система показателей (ССП) — это:

- а) система управления;
  - б) методология анализа;
  - в) тип процессного управления.
4. ССП предназначена для:
- а) разработки стратегии развития организации;
  - б) оценки деятельности организации;
  - в) управления реализацией стратегий организации.

5. Ключевой показатель эффективности — это:
- а) инструмент мотивации;
  - б) инструмент оценки результативности деятельности;
  - в) инструмент анализа бизнес-процесса.

6. К какой перспективе относится цель «Снизить количество брака» с показателем потери от брака?
- а) финансы;
  - б) клиенты;
  - в) процессы;
  - г) персонал и развитие.

### Практико-ориентированные задания

#### Задание 1.

Одной из стратегических целей крупной российской транспортной компании является повышение качества работы и безопасности перевозок. Приведите примеры показателей, их целевых значений и инициатив для данной стратегической цели, заполнив таблицу.

*Описание цели «Повышение качества работы и безопасности перевозок»*

№	Показатель	Значение	Инициатива

#### Задание 2.

На рисунке приведен процесс управления претензиями клиента. На основе модели данного бизнес-процесса разработайте для него перечень KPI.



### Тема 5. Регламентация бизнес-процессов

#### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Базовые принципы регламентации бизнес-процессов

2. Регламентация процессов на различных уровнях управления
3. Методика регламентации процессов
4. Регламентация процессов управления компанией
5. Регламентация типовых процессов организации
6. Регламентация процессов на верхнем уровне
7. Регламентация деятельности структурных подразделений
8. Регламентация процессов на операционном уровне

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1.**

Заполните паспорт бизнес-процесса «Продажа абонемента в бассейн»

№	Характеристика процесса	Описание характеристики
1	Цель процесса	
2	Владелец процесса	
3	Границы процесса	
4	Входящая информация	
5	Исходящая информация	
6	Поставщики информации	
7	Потребители информации	
8	Участники процесса	
9	Последовательность операций процесса	
10	Ресурсы, необходимые для выполнения процесса (материальные и информационные)	
11	Критерии эффективного выполнения процесса	
12	Риски процесса	

#### **Задание 2.**

Вашей целью является «Качественное и эффективное освоение учебного курса “Теория управления процессами”». Постройте модель верхнего уровня процессов, направленных на достижение данной цели. Выделите на ней основные и обеспечивающие процессы.

#### **Задание 3.**

Приведите пример для каждого из типа риска, возникающего в ходе выполнения бизнес-процессов. Заполните таблицу.

№	Тип риска	Пример
1	Несоблюдение целей исследования	
2	Несоблюдение масштабов исследования	
3	Нарушение графика выполнения работ	
4	Нарушение методической целостности работы, осуществляемых в ходе исследования	

## **Раздел 2. Анализ бизнес-процессов организации**

### **Тема 6. Анализ системы управления процессами**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Зоны безответственности
2. Пересечение ответственности
3. Барьеры на пути процессов

4. «Вертикальные колодцы»
5. Регулирование и улучшение процессов
6. Анализ процесса к заданным требованиям
7. Аутсорсинг управления проектами

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Перечислите, что может являться предметом анализа в бизнес-процессах.
2. Назовите виды анализа, которые входят в группы:
  - структурный анализ;
  - логический анализ;
  - количественный анализ.
3. Вспомните, что такое «архитектура процессов», и объясните, почему она должна анализироваться. Что является предметом анализа в данном случае?
4. Назовите элементы топологии бизнес-процесса, которые должны быть проанализированы в процессе.
5. Что такое «сложность процесса» и какие способы ее минимизации вы знаете?
6. Какие виды разрывов в процессе вам известны? Приведите примеры каждого из них. Расскажите о негативных последствиях каждого из видов разрывов в процессах.
7. Расскажите о вертикальном и горизонтальном сжатии процесса. Для чего они применяются?
8. Что такое интерфейсы процесса? Для чего они нужны? Сколько интерфейсов может быть в одном процессе?
9. Что такое «сквозной процесс»? Приведите примеры таких процессов.
10. В чем отличие избыточных функций процесса от дублирующих? Какие негативные последствия могут быть от их присутствия в процессе?
11. Дайте ваше определение термина «узкое место» процесса. Перечислите ключевые признаки «узкого места» процесса.
12. Сформулируйте правила корректного именования: а) функций; б) событий.
13. Опишите возможные логические ошибки процесса.
14. Опишите в виде алгоритма последовательность действий при количественном анализе процесса.
15. Опишите составляющие времени выполнения: а) отдельной функции; б) процесса.
16. Какие типы затрат могут иметь место при выполнении процесса?
17. Какие цели может преследовать анализ операционных рисков процесса?
18. Что такое «результаты процесс» и что в них принято анализировать?
19. Какие виды ресурсов процесса вы знаете? Какова основная цель их анализа?
20. Какие составные части описания процесса используются при анализе информационных ресурсов?

#### **Практико-ориентированные задания**

##### **Задание 1.**

Постройте карту процессов компании, которую вы хорошо знаете (например, учитесь или работаете в ней).

Разработайте карты ее бизнес-процессов, сформулируйте цели выделенных бизнес-процессов и известные вам проблемы, разработайте подходящие для вашего случая модели описания целей и проблем. Проанализируйте и выберите наиболее подходящий для вашего случая способ приоритизации бизнес-процессов и их выбора для дальнейшего совершенствования.

##### **Задание 2.**



Возьмите любую компанию, информация о которой есть в Интернете (например, одну из нефтяных компаний), и постройте карту процессов для этой компании. Затем возьмите компанию из другой отрасли (например, банк или ритейловую компанию) и, основываясь на информации, которая есть в Интернете об этой компании, постройте ее карту процессов. Сравните полученные карты. В каких процессах верхнего уровня различия минимальны, а в каких — максимальны?

## Тема 7. Анализ выполнения процессов

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Потери при выполнении процессов
2. Сокращение времени выполнения процессов
3. Изменение технологии выполнения процессов
4. Изменение ресурсов процесса
5. Изменение входов процесса

### Практико-ориентированные задания

#### Задание 1.

В крупной торговой компании подбором персонала занимается отдел, состоящий из трех человек. Процесс подбора начинается с получения заявки от любого структурного подразделения о необходимости найма нового сотрудника. Заявка согласуется с генеральным директором. В заявке указываются основные требования к кандидатам и желательная дата начала работы нового работника. Начальник управления кадрами указывает на заявлении размер заработной платы, на которую может претендовать кандидат. Сотрудник отдела управления кадрами начинает поиск нового работника. После того как кандидат на должность найден, с ним проводят очное собеседование. В случае успешного прохождения собеседования ему назначается второе собеседование с начальником управления персоналом. Затем он проходит собеседование с начальником службы безопасности. Если эти два собеседования пройдены успешно, ему назначают встречу с руководителем подразделения, от имени которого была подана заявка на поиск нового сотрудника. Если данный кандидат устраивает начальника подразделения, то претендента на должность просят принести необходимые для оформления трудового договора документы в управление персоналом. Далее начинается процесс оформления трудового договора.

#### *Задания к кейсу*

1. Определите факторы риска для процесса «Подбор персонала».
2. Постройте таблицу рисков с указанием степени их влияния и вероятностью возникновения для процесса «Подбор персонала». Степень влияния и вероятность возникновения определяйте исходя из опыта и здравого смысла.
3. Составьте рейтинг рисков для данного процесса.

#### Задание 2.

Разработайте абсолютные и относительные количественные показатели к процессу «Подготовка курсовой работы» и укажите средние значения данных показателей исходя из вашего опыта. Например: название – время выполнения работы, значение – 46 ч.; название – плановое / фактическое выполнение работ, значение – 72ч. / 46ч.

#### *Показатели процесса «Подготовка курсовой работы»*

Категория показателя	Абсолютные показатели		Относительные показатели	
	Название	Значение	Название	Значение
Время				
Технология				

Стоимость				
Качество				

## Тема 8. Описание процессов с помощью модели Work Flow

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Бизнес-процесс как поток работ
2. Теоретические основы построения схем потоков работ
3. Различные формы представления схем потоков работ

### Практико-ориентированные задания

#### Задание 1.

Процесс «Заключение клиентского договора» состоит из следующих подпроцессов:

1. Инициирование процедуры заключения договора:

- процедура заключения договора инициируется руководителем отдела продаж;
- руководитель отдела продаж назначает менеджера отдела продаж, на которого возлагаются обязанности по подготовке проекта договора, по сопровождению договора и осуществлению его внутреннего согласования, по сбору и подготовке материалов, необходимых для заключения договора, по контролю за исполнением договора, по организации контактов с контрагентом по вопросам, связанным с заключением и исполнением договора.

2. Подготовка проекта договора (осуществляется назначенным менеджером отдела продаж):

- выявление требований заказчика к форме и содержанию договора;
- составление проекта договора;
- передача проекта договора на согласование внутри компании.

3. Внутреннее согласование договора:

- осуществляется на листе для согласования в форме проставления виз;
- организацию внутреннего согласования осуществляет менеджер отдела продаж;
- первым проектом договора рассматривает правовой отдел.

На эту операцию отводится не более пяти дней. При выявлении опечаток или ошибок проект договора возвращается на исправление менеджеру отдела продаж. На внесение необходимых изменений в проект договора отводится не более двух дней. Если ошибки и опечатки не найдены, то сотрудник правового отдела передает проект на согласование согласующим должностным лицам.

Согласующие должностные лица должны провести экспертизу договора в течение двух дней (каждый). Если возникают замечания к проекту договора, то на листе согласования проставляются отметка «С замечаниями» и подпись согласующего лица, затем проект договора возвращается менеджеру отдела продаж на доработку. Замечания к проекту договора излагаются на листе замечаний, который находится в приложении к договору. При отсутствии замечаний согласующее должностное лицо должно проставить на листе согласования свою визу.

После доработки проекта договора менеджер отдела продаж передает его снова в правовой отдел на согласование в виде подпроцессов:

1. Согласование договора с контрагентом:

- обязанности по согласованию с контрагентом проекта договора и замечаний к нему возлагаются на менеджера отдела продаж;
- менеджер отдела продаж направляет проект договора (с листом согласования и листом замечаний) контрагенту;

- при невозможности достижения сторонами договора соглашения в отношении условий договора руководитель отдела продаж останавливает работу по согласованию договора.

Договор является не подписанным и не подлежит хранению. Процесс завершен после завершения согласования проекта договора с контрагентом он передается на подписание генеральному директору компании.

## 2. Подписание договора:

- договор передается на подписание в течение двух дней с даты завершения согласования;

- в компании договоры от имени организации в праве подписывать генеральный директор, лицо, исполняющее его обязанности, или иные лица, уполномоченные на подписание договоров доверенностью генерального директора;

- после подписания договора менеджер отдела продаж передает договор в службу управления делами не позднее одного дня с даты его подписания;

- служба управления делами регистрирует договор в журнале регистрации заключенных договоров и в системе электронного документооборота;

- служба управления делами подписанный экземпляр договора направляет контрагенту;

- менеджер отдела продаж осуществляет контроль за направлением контрагенту и возвратом подписанного договора;

- менеджер отдела продаж в течение одного дня с даты поступления подписанного сторонами договора одну копию договора оставляет себе, другую отправляет главному бухгалтеру.

## Исполнение договора:

- обязанности по осуществлению контроля за исполнением договора возлагаются на менеджера отдела продаж, который готовил и организовывал согласование и подписание договора;

- руководители подразделений, ответственных за исполнение договора, обязаны своевременно предоставлять главному бухгалтеру акты сдачи-приемки работ, счета-фактуры и иные документы, свидетельствующие об исполнении организацией своих обязанностей по договору. Копию данных документов они должны предоставлять менеджеру отдела продаж.

## Хранение договора:

- обязанности по обеспечению учета и сохранности заключенных договоров возлагаются на службу управления делами.

## *Задания к кейсу*

1. Составьте модель процесса «Заключение клиентского договора» верхнего уровня в классической нотации DFD.

2. Составьте табличное описание процесса «Внутреннее согласование договора».

3. Составьте DFD-диаграмму процесса «Подписание договора» в нотации Гейна — Сарсона.

## **Задание 2.**

Необходимо создать сценарий процесса привлечения и размещения ресурсов банка. Собрать информацию по отделениям банка, проверить и при необходимости скорректировать показатели полученного сводного плана ресурсов, составить планы привлечения и размещения ресурсов по банку в целом и по его отделениям.

## *Ход работы*

Общий порядок разработки сценария:

1. Выделение действий или подпроцессов моделируемой системы.

2. Определение последовательности выполнения выделенных действий.

## Тема 9. Управление знаниями о процессе

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Процесс управления знаниями в организации
2. Накопление знаний о процессах компании

### Практико-ориентированные задания

#### Задание 1.

Заполните приведенную ниже анкету, позиционируя себя как ответственного исполнителя процесса «Выполнение курсовой работы»

1	Ф.И.О	
2	Контактный телефон	
3	E-mail	
4	Ф.И.О. и должность руководителя	
5	Место в организационной структуре: Институт Кафедра Должность	
6	Название проекта	
7	Событие (я) начала выполнения процесса	
8	Наименование входных документов и (или) иная информация, необходимая для начала выполнения процесса	
9	Отправитель входной информации	
10	Способ поступления входной информации (устно, по e-mail, ...)	
11	Наименование выходных документов	
12	Получатель и (или) место хранения выходных документов	
13	Способ отправления выходных документов	
14	Нормативные, регламентирующие, методические документы, регламентирующие выполнение процесса	
15	Используемая информационная система	
16	Периодичность выполнения процесса	
17	Срок выполнения процесса	
18	Описание последовательности выполнения операций процесса	
19	Проблемы, возникающие в ходе выполнения процесса и возможные методы их решения	
20	Дата заполнения анкеты	

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации  
по дисциплине Технологии принятия инвестиционных решений**

**Тема 1 Сущность и назначение инвестиций**

**Задача 1**

В соответствии с исходными данными определите проектную структуру основных средств в процессе инвестирования и рассчитайте коэффициенты оборачиваемости основных средств до и после инвестирования.

**Исходные данные**

1. В соответствии с проектно-сметной документацией предприятие освоило капитальных вложений за счет всех источников финансирования (таблица 1).

Таблица 1

**Объем капитальных вложений**

Предыдущий год			Текущий год		
виды инвестиций	сумма, тыс. руб.	%	виды инвестиций	сумма, тыс. руб.	%
Построен цех по производству нового вида изделия	1320		Построен цех по переработке продукции	1480	
Куплены: – машины	845		Куплены: - оборудование	1100	
– оборудование	730		- машины	910	
Всего профинансировано	2895	100,0	Всего профинансировано	3490	100,0

2. Определить фактическую и проектную структуру основных средств, которое предприятие освоило за год в размере 3490 тыс. руб. капитальных вложений и обеспечило прирост основных средств.

3. Срок полезного использования оборудования составляет:

– здания и сооружения – 40 лет

– машины и оборудование – 10 лет

– прочие основные средства – 12 лет

– передаточные устройства – 8 лет .

4. Определить влияние структурных изменений в результате инвестирования производства на коэффициент оборачиваемости основного капитала. Коэффициент оборачиваемости капитала определяется:

$$k_i = \frac{1}{T_i}, \quad (1)$$

где  $T_i$  – срок полезного использования объекта.

Коэффициент изменения оборачиваемости капитала за счет изменения его структуры определяется:

$$\Delta k_i = \frac{\sum Y_{in} \times k_{in}}{\sum Y_{иф} \times k_{иф}}, \quad (2)$$

где  $Y_{in}$  – удельный вес отдельных групп основных средств в общей стоимости по проекту;

$Y_{иф}$  – удельный вес отдельных групп основных средств фактически;

$k_i$  – коэффициент оборачиваемости капитала.

### **Контрольные вопросы:**

1. Приведите определение термина «инвестиции».
2. Сформулируйте понятие «капитальные вложения».
3. Назовите субъектов инвестиционной деятельности.
4. Классификация инвестиций. Прямые и портфельные инвестиции.

## **Тема 2 Финансово-математические основы инвестиционного планирования**

### **Задача 1**

*Задание 2.* Оценить финансовую состоятельность инвестиционного проекта и рассчитать дисконтированный денежный поток. Проект рассчитан на 5 лет. Проект характеризуется следующими исходными данными:

1. Объем производства:
- 1-й год – 2000 шт.;

2-й год – 3000 шт.;

3-й год – 3100 шт.;

4-й год – 3200 шт.;

5-й год – 3500 шт.

2. Прединвестиционные затраты составляют 500 тыс. руб., в том числе на исследование возможностей проекта – 200 тыс. руб. на технико-экономические исследования и разработку ТЭО – 300 тыс. руб.

3. Инвестиционные издержки проекта планируется осуществить в размере 14 000 тыс. руб. В стоимость оборудования составляет 11 000 тыс. руб., первоначальный оборотный капитал 2200 тыс. руб., нематериальные активы 800 тыс. руб. Амортизация начисляется равными долями в течение всего срока службы. Через пять лет фирма сможет его реализовать по цене, равной 9,5% от первоначальной стоимости (1045 тыс. руб.).

4. Финансирование проекта предполагается осуществлять за счет долгосрочного кредита под 7% годовых. Схема погашения кредита приведена в таблице 9.

Таблица 9

Динамика погашения кредита

Показатели	0-й год	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Погашение основного долга						
Остаток кредита						
Выплаченные %						

5. Маркетинговые исследования показали, что фирма сможет реализовать свою продукцию по цене 12 тыс. руб. за единицу. Затраты на ее производство составят 9800 тыс. руб., в том числе на единицу продукции:

- материалы и комплектующие – 8600 тыс. руб.;
- заработная плата с отчислениями – 800 тыс. руб.;
- общезаводские и накладные расходы – 300 тыс. руб.;
- издержки на продажах – 100 тыс. руб.

### Тема 3 Государственное регулирование инвестиционной деятельности в РФ

#### Контрольные вопросы:

1. Назовите факторы, определяющие инвестиционную политику государства.
2. Роль инвестиций в развитии экономики.
3. Правовое регулирование инвестиционной деятельности.
4. Что понимается под инвестиционным климатом?
5. Перечислите методики оценки инвестиционного климата.
6. Как отразился переход к рыночной экономике на инвестиционном климате России?

#### **Тема 4 Анализ и оценка эффективности инвестиционных проектов**

*Задание 1.* Определить коэффициенты дисконтирования при ставке дисконта 5%, 10% и 15% при 3-, 5- и 10 - летнем сроках.

*Задание 2.* Рассчитайте простую норму прибыли при условии, что инвестиционные затраты составляют 14 млн руб., проект рассчитан на 5 лет, прибыль от операционной деятельности составляет:

- 1 год – 552 тыс. руб.;
- 2 год – 2263 тыс. руб.;
- 3 год – 2656 тыс. руб.;
- 4 год – 3049 тыс. руб.;
- 5 год – 3776 тыс. руб.

*Задание 3.* Определить период окупаемости инвестиционных вложений если известно, что инвестиционные вложения равны 20 млн руб., поток денежных средств 18 млн руб.



*Задание 4.* Размер инвестиций составляет 6000 тыс. руб. Проект рассчитан на 5 лет.

1. Выручка от реализации инвестиционного проекта:

1 год – 2500 тыс. руб.;

2 год – 5000 тыс. руб.;

3 год – 6000 тыс. руб.;

4 год – 7000 тыс. руб.;

5 год – 8000 тыс. руб.

2. Эффективность проекта – 20%.

3. Текущие расходы с учетом налогов составляют:

1 год – 1000 тыс. руб.;

2 год – 1100 тыс. руб.;

3 год – 1200 тыс. руб.;

4 год – 1300 тыс. руб.;

5 год – 1400 тыс. руб.

Определить простую норму прибыли и период окупаемости.

*Задание 5.* Определить чистый дисконтированный доход при инвестиционных затратах 100 тыс. руб., денежных потоках: 30 тыс. руб.; 50 тыс. руб.; 70 тыс. руб. по годам. При этом норма дисконта составляет 15%.

### **Контрольные вопросы:**

1. Концепция временной ценности денежных вложений.
2. Методы обеспечения сопоставимости денежных средств.
3. Понятие дисконтирования и наращивания капитала.
4. Методы расчёта текущей и будущей стоимости аннуитета.
5. Особенности расчёта цены собственного и заёмного капитала.
6. Методы оценки средневзвешенной цены капитала.
7. Предельная (маржинальная) цена капитала.

## Тема 5 Экономическая оценка эффективности инвестиций

### Задача 1

Фирма рассматривает три инвестиционных проекта.

Инвестиционные вложения по ним составляют:

I проект – 1000 тыс. руб.;

II проект – 2000 тыс. руб.;

III проект – 700 тыс. руб.

Денежные потоки по годам составляют:

I проект – 500 тыс. руб.;

600 тыс. руб.;

800 тыс. руб.

II проект – 1200 тыс. руб.;

1000 тыс. руб.;

800 тыс. руб.

III проект – 400 тыс. руб.;

600 тыс. руб.;

700 тыс. руб.

Дисконтная ставка составляет 20%. Рассчитать чистый дисконтированный доход по проектам и выбрать наиболее оптимальный.

## Задача 2

*Задание 4.* Необходимо провести анализ двух взаимоисключающих проектов А и В, имеющих одинаковую продолжительность реализации, одинаковые величины капитальных вложений и ежегодные денежные поступления. Величины цены капитала для проектов также равны. В то же время проекты отличаются риском (вероятностью реализации различных сценариев). Исходные данные приведены в таблице 12.

Таблица 12

Исходные данные для анализа инвестиционных проектов в условиях риска

Показатели, млн руб.	Проект А		Проект В	
	значение показателей	вероятность	значение показателей	вероятность
Величина инвестиций	-15,0	1	-15,0	1
Экспертная оценка дисконтированных доходов от реализации проекта при различных сценариях:				
- пессимистический	13,7	0,2	12,9	0,1
- наиболее вероятный	18,4	0,7	18,4	0,5
- оптимистический	22,6	0,1	20,3	0,4
Оценка NPV:				
- пессимистическая	-1,3	0,2	-2,1	0,1
- наиболее вероятная	3,4	0,7	3,4	0,5
- оптимистическая	7,6	0,1	5,3	0,4

## Тема 6 Анализ инвестиционных проектов в условиях неопределенности

### Задача 1

В новом жилом микрорайоне создается ателье для ремонта в стационарных условиях

не более **N** тысяч телевизоров в год. Согласно статистике соседних микрорайонов поток заявок на ремонт телеаппаратуры выражается (примерно) числами

**a, b, c, d**      тысяч  
заявок

в год. Накопленный опыт работы аналогичных предприятий показывает, что прибыль от ремонта одного телевизора в условиях ателье (ремонт на дому не учитывается) составляет **9** денежных единиц; потери, вызванные отказом в ремонте ввиду недостатка мощностей - **5** денежных единиц; убытки от простоя специалистов и оборудования при отсутствии заявок **6** денежных единиц.

Составить матрицу эффективности работы создаваемого ателье при любом стечении об-90

стоятельств. Дать рекомендации о мощности нового ателье.

Вар.№	N	a	b	c	d
1	8	2	4	6	8
2	7	2	3	5	7
3	7	3	4	5	7
4	7	2	4	6	7
5	7	3	5	6	7
6	7	1	3	5	7
7	6	2	3	4	6
8	6	2	3	5	6
9	6	1	2	4	6
10	6	1	3	5	6
11	5	1	2	3	5
12	5	1	2	4	5
13	5	2	3	4	5
14	5	1	3	4	5
15	8	2	3	5	8

### Контрольные вопросы:

1. Природа экономических рисков и их разновидность.
2. Особенности учёта и оценки проектных рисков.
3. Макроэкономические и производственные риски.
4. Типичные и нетипичные риски.
5. Управление проектными рисками.
6. Методы анализа и оценки рисков.

## Тема 7 Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта

### Контрольные вопросы:

1. Приведите определение бизнес-плана инвестиционного проекта.
2. Какая исходная информация необходима для разработки

бизнес–плана, из каких источников ее можно получить?

3. Что включают в себя потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности?

4. Дайте характеристику разделам бизнес–плана инвестиционного проекта.

5. Охарактеризуйте основные методы управления проектами.

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине  
«Технологии управления рисками организации»**

**Раздел 1. Основы теории принятия рискованных решений**

**Тема 1. Неопределенность риска**

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. Особенности принятия решений в условиях неопределенности будущих результатов
2. Определение риска на основе неопределенности будущих результатов
3. Риски бизнеса в реальном секторе экономики
4. Основные проблемы управления рисками в реальном бизнесе

**Вопросы для обсуждения**

1. Поясните проблемы принятия решений, в которых речь идет о будущих полезных результатах.
2. Чем определяется неопределенность будущих результатов, а также риски при принятии решений в сфере бизнеса?
3. В чем состоят особенности влияния различных факторов риска на будущие результаты?
4. Поясните особенности влияния неустраняемой неопределенности на будущие результаты.
5. Какие формы моделирования неопределенности будущих результатов вы можете отметить?
6. В чем заключаются особенности риска как результата моделирования неопределенности? В чем состоит субъективный характер подобных моделей?
7. Поясните основные формы оценки или измерения риска.
8. Какова специфика измерения риска в условиях конкретного бизнеса?
9. Почему рискованные оценки не позволяют однозначно прогнозировать будущий результат?
10. В чем заключается основная задача управления рисками бизнеса в реальном секторе экономики?
11. Поясните особенности оценки стоимости рискованного капитала на основе моделируемых распределений будущих результатов.
12. Перечислите основные разделы теории управления рисками.
13. Чем определяются риски при принятии решений в сфере реального бизнеса?
14. В чем состоят основные задачи управления рисками в сфере реальной экономики?
15. Каковы различия между единичным и корпоративным рисками проекта?

**Практико-ориентированные задания**

**Задание 1.**

Покажите, как в современных условиях усиливается влияние факторов риска на развитие экономических процессов.

**Задание 2.**

Обсудите, в чем состоят сложности и проблемы развития экономического кризиса 2008 г., почему выход из кризиса затянулся на достаточно длительный период.

## **Тема 2. Факторы риска**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Основные разновидности факторов риска
2. Внешние факторы риска
3. Внутренние факторы риска

### **Вопросы для обсуждения**

1. Поясните особенности внутренних и внешних факторов риска.
2. В чем состоят особенности влияния факторов риска, неизвестных на момент принятия решений?
3. В чем заключается благоприятное и неблагоприятное влияние глобальных процессов на развитие бизнеса в отдельных странах?
4. Как влияет конкуренция в условиях глобализации на перспективы конкретного бизнеса?
5. Поясните благоприятные и неблагоприятные факторы макроэкономического риска, приведите примеры.
6. Каково влияние инфляционного фактора риска на результаты бизнеса?
7. Поясните значение факторов риска изменения цен и их влияние на результаты бизнеса.
8. Как влияют колебания обменного курса конвертируемой валюты на риск конкретных инвестиций?
9. Какие факторы порождают страновые риски и в чем состоят особенности их учета?
10. Какие факторы определяют степень ликвидности материальных активов?
11. Поясните роль и значение политических и законодательных факторов риска.
12. В чем состоят особенности факторов риска гражданской и профессиональной ответственности?
13. В чем состоят особенности влияния экологических факторов риска?
14. Покажите основные факторы и поясните методы управления рисками персонала.
15. В чем заключаются особенности учета факторов изменения финансового состояния фирмы?
16. Каковы роль и значение селективного риска?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1. Выявление рисков**

Требуется выявить наиболее значимые риски для данного вида предпринимательской деятельности. Для этого студенты, работая в группах, разрабатывают пример предприятия. Желательно, чтобы это было реально действующее предприятие, но допускается и использование модели организации. Описание предприятия должно включать в себя следующие данные; 1) название организации; 2) виды деятельности; 3) масштаб деятельности (размер бизнеса); 4) регион, в котором работает предприятие; 5) другие данные, которые студенты считают необходимыми.

На основе этих сведений группы составляют список всех возможных рисков, которым подвержено данное предприятие. Каждый риск оценивается с точки зрения вероятности его реализации и возможного ущерба. Берутся приблизительные значения этих показателей соответственно в процентах и в рублях. Кроме того, по выбору преподавателя, возможна оценка вероятности и ущерба по 10-балльной или иной шкале (это зависит от уровня подготовки студентов и от выбранных ими примеров организаций). На данном этапе рекомендуется установить минимальное число выявленных рисков: студенты должны определить не менее 15-20 рисков. На следующем этапе группа отсекает наименее вероятные риски, а также риски, связанные с незначительными

потерями. Т. е. все те риски, которые, по мнению студентов, не требуют каких-либо управляющих воздействий. По оставшимся рискам разрабатываются меры по их предотвращению либо снижению.

Таким образом, результат работы группы включает следующее:

- 1) описание реального либо смоделированного предприятия;
- 2) список наиболее существенных для него рисков, вероятности из реализации, возможный ущерб, меры по управлению ими;
- 3) список наименее существенных рисков, которые не заслуживают внимания.

Результаты работы группы презентуются ее представителем в виде короткого доклада, а затем подвергаются обсуждению.

Примечания и рекомендации. Данный вид работы проводится в группах. Число групп-участников может быть любым, но не желательно, чтобы число студентов в одной группе выходило за рамки 5-10 человек. Работу группы рекомендуется оценивать не только по качеству представленных результатов, но и по степени участия ее в обсуждении, т. е. по содержанию задаваемых членами группы вопросов и по качеству ответов на задаваемые их докладчику вопросы. Вопросы представителю каждой группы могут задаваться только после того, как он окончит свой доклад. Отвечать на вопросы может как сам докладчик, так и его группа.

### **Тема 3. Стратегии рискованных решений и основные методы управления рисками**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Особенности современной экономики и их влияние на стратегии развития бизнеса
2. Основные стратегии развития бизнеса и управления рисками
3. Основные методы управления рисками

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Каковы особенности различных фаз жизненного цикла новой техники и технологии в условиях современной экономики?
2. Как влияют технологические разрывы на развитие бизнеса?
3. В чем состоит усиление влияния факторов риска в современных условиях?
4. Покажите различия между атакующей и защитной стратегиями развития бизнеса.
5. На чем может быть основан выбор атакующей или защитной стратегии принятия рискованных решений?
6. Каковы особенности моделирования будущих результатов бизнеса в условиях атакующей или защитной стратегии его развития?
7. В чем заключаются особенности активного типа рискованных решений?
8. Поясните специфику рискованных решений защитного типа.
9. Чем определяется выбор типа рискованного решения в условиях реального бизнеса?
10. Каковы цели реализации смешанной стратегии принятия рискованных решений?
11. Почему выбор типа рискованного решения в условиях реального бизнеса имеет индивидуальный характер?
12. Какие методы управления рисками вы знаете?
13. Почему бизнесмен должен принимать риски на себя и в чем состоит особенность этого метода управления рискованными решениями?
14. Что понимается под передачей риска и в чем заключаются особенности этого метода управления рисками?
15. Поясните принципиальную схему управления риском в условиях рыночной экономики.



## Практико-ориентированные задания

### Задание 1.

Проанализируйте проблемы и трудности реализации схемы управления рисками, представленной на рисунке, применительно к бизнесу в реальном секторе экономики или управлению портфелями ценных бумаг.

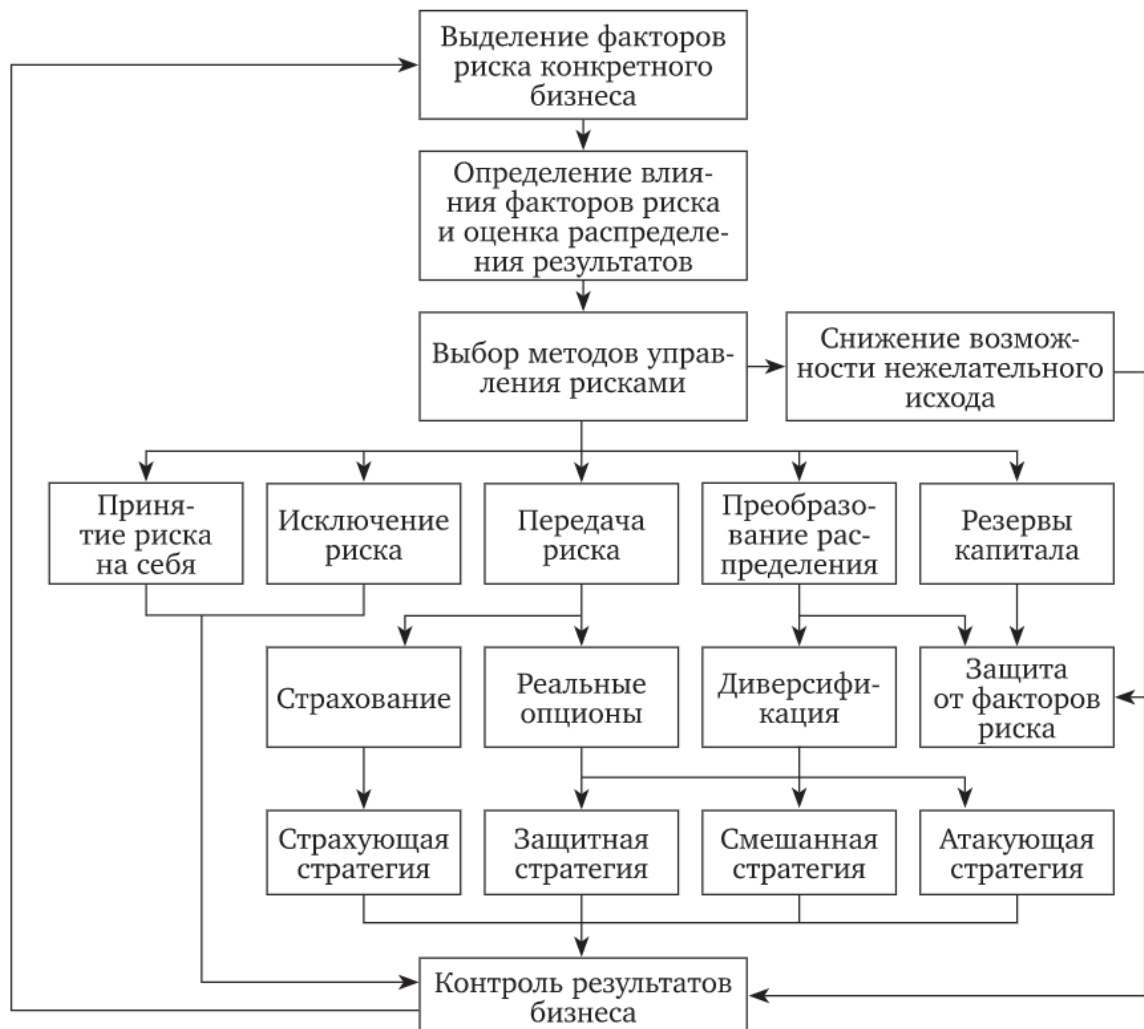


Рисунок – Схема управления рисками

## Тема 4. Измерение риска и критерии принятия рискованных решений

### Вопросы к семинарскому занятию

1. Формализация условий ситуации риска
2. Измерение риска
3. Косвенные методы учета риска
4. Критерии оценки рискованных решений

### Вопросы для обсуждения

1. Что понимается под будущими состояниями экономики?
2. Поясните особенности выделения будущих состояний экономики и их роль при анализе ситуации риска.
3. Как вы понимаете экономический смысл и возможности определения субъективных вероятностей?

4. Дайте описание исходной информации для формализации условий ситуации риска.
5. Поясните особенности описания ситуации риска для материальных и финансовых инвестиций.
6. В чем заключаются роль и значение исходных предпосылок анализа ситуации риска?
7. Что характеризует ожидаемая доходность?
8. Почему ожидаемая доходность не может служить единственной характеристикой при оценке рискованной инвестиции?
9. В чем состоят различия при использовании дисперсии и полудисперсии в качестве меры риска?
10. Поясните различия между выборочными мерами риска, построенными на наблюдаемых значениях показателей, и мерами прогнозируемого риска.
11. В чем состоят суть и особенности косвенных методов учета риска?
12. Как оценивается склонность или несклонность к риску рассматриваемого инвестора при использовании функции рискованного предпочтения и функции рискованной полезности в качестве критерия оценки рискованных инвестиций?
13. В чем заключаются особенности принятия рискованных решений в условиях риск-нейтральной экономики?
14. В чем состоят отличия функции рискованного предпочтения для инвесторов, склонных и не склонных к риску?
15. Каковы основные предпосылки и особенности психологической теории принятия рискованных решений Канемана и Тверски?

### Практико-ориентированные задания

#### Задание 1.

Пусть рассматриваются три вида рискованных инвестиций и выделены четыре будущих состояния экономики. Проверьте, выполняются ли условия абсолютного доминирования и доминирования по состоянию в каждом случае. Поясните отличия рассматриваемых видов доминирования.

*Распределение доходности акций*

Акция	Будущее состояние экономики			
	1-е	2-е	3-е	4-е
	$P_1=0,2$	$P_2=0,4$	$P_3=0,1$	$P_4=0,3$
1	16	15	19	20
2	13	14	13	9
3	14	10	12	11

#### Задание 2.

Используя исходные данные, приведенные в таблице, рассчитайте ожидаемую доходность и риск в форме дисперсии и стандартного отклонения; заполните таблицу и поясните суть полученных результатов.

*Распределение доходности акций, %*

Акция	Будущее состояние экономики				Характеристика рискованного проекта		
	1-е	2-е	3-е	4-е	Ожидаемая доходность ( $q$ )	Риск в форме дисперсии ( $\sigma^2$ )	Риск в форме стандартного отклонения ( $\sigma$ )
	$P_1=0,2$	$P_2=0,3$	$P_3=0,4$	$P_4=0,1$			
1	4	18	30	10			
2	12	8	20	14			
3	5	10	16	20			

#### Задание 3.

Используя данные таблицы из задания 2, проведите расчеты полудисперсии для акций каждого вида. Сравните оценку риска в форме дисперсии и полулисперсии.

#### **Задание 4.**

Приведите условный пример и выполните расчеты коэффициента эластичности по ставке процента. Поясните специфику данной меры риска.

#### **Задание 5.**

Пусть известен ожидаемый денежный поток и поток гарантированных эквивалентов для некоторого инвестиционного проекта (см. табл.). ставка процента по альтернативным вложениям составляет 15%. Проведите расчеты на ЭВМ и выполните следующие задания:

- определите, выгодно ли использовать проект по методу гарантированного эквивалента;
- найдите премию за риск, при которой чистая настоящая стоимость проекта с учетом ожидаемых доходов совпадет с чистой настоящей стоимостью проекта с учетом потока гарантированных эквивалентов;
- поясните, как влияет степень рискованности проекта по годам его исполнения на гарантированные эквиваленты.

*Гарантированный эквивалент денежного потока, тыс.руб.*

Год	Ожидаемый доход	Степень риска	Гарантированный эквивалент
0	-5 500	Нулевая	-5 500
1	1 000	Средняя	800
2	1 500	Средняя	1 300
3	2 000	Средняя	1 700
4	3 000	Средняя	2 600
5	2 000	Средняя	1 700
6	1 500	Выше средней	1 100

## **Раздел 2. Методы учета риска при обосновании долгосрочных проектов материальных инвестиций**

### **Тема 5. Анализ чувствительности проектов долгосрочных инвестиций**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Анализ чувствительности как метод оценки устойчивости инвестиционного проекта
2. Аналитический подход к анализу чувствительности
3. Дискретный анализ чувствительности
4. Метод Монте-Карло

#### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем заключается концепция устойчивости инвестиционного проекта?
2. Как связана устойчивость инвестиционного проекта с риском его реализации?
3. В чем состоит метод анализа чувствительности долгосрочного инвестиционного проекта?
4. Каковы особенности практического использования анализа чувствительности?
5. Какие особенности основных подходов к количественной оценке устойчивости долгосрочного инвестиционного проекта вам известны?
6. Перечислите достоинства и недостатки основных подходов к количественной оценке устойчивости инвестиционных проектов.
7. В чем состоят особенности аналитического подхода к анализу чувствительности долгосрочного инвестиционного проекта?

8. Каковы особенности использования частных производных и коэффициентов эластичности для анализа чувствительности?
9. Назовите особенности использования разностных аналогов производных с произвольными изменениями параметров денежного потока для анализа чувствительности.
10. В чем состоят основные особенности имитационного подхода к дискретному анализу чувствительности долгосрочного инвестиционного проекта?
11. Поясните основную практическую пользу проведения дискретного анализа чувствительности и основную проблему его применения.
12. Каковы основные отличительные особенности метода Монте-Карло, основные этапы его осуществления и его преимущества по сравнению с дискретным анализом чувствительности?
13. Какие характеристики распределения NPV проекта или других его показателей могут быть получены в результате применения метода Монте-Карло к анализу устойчивости инвестиционного проекта под влиянием выделенных факторов риска?
14. В чем состоят достоинства и недостатки имитационных методов анализа чувствительности?
15. Какие недостатки или проблемы применения метода Монте-Карло вы можете отметить?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Воспользуйтесь денежным потоком условного инвестиционного проекта  $Z = (-11\ 500, 4000, 6000, 5500)$  и, учитывая ставку расчетного процента, равную 10 %, выполните следующие задания:

а) оцените, как колебания его компонентов первого и второго годов по отдельности с шагом в 15 % в каждую сторону приводят к изменению значения чистой настоящей стоимости; постройте графики зависимости значения NPV от изменения данных компонент денежного потока; проведите их сравнительный анализ с точки зрения устойчивости NPV проекта к изменениям этих компонент денежного потока данного проекта;

б) покажите, как изменение ставок расчетного процента в интервале от до 50 % с шагом в 5 % повлияют на численные значения чистой настоящей стоимости данного проекта; постройте график зависимости чистой настоящей стоимости от ставки расчетного процента, оцените область устойчивости чистой настоящей стоимости к изменению ставки расчетного процента для данного проекта.

#### **Задание 2.**

Задайте исходные данные по условному или реальному проекту, проведите расчеты по методу Монте-Карло, оцените степень рисковости рассматриваемого проекта и поясните рекомендации по его использованию.

Указание : при моделировании распределения рассматриваемых факторов риска выберите команду «Генерация случайных чисел» в опции «Анализ данных» меню «Данные» пакета Microsoft Excel.

### **Тема 6. Измерение риска долгосрочных инвестиционных проектов**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Основные меры риска долгосрочного инвестиционного проекта
2. Оценка риска долгосрочного инвестиционного проекта на основе дерева событий
3. Оценка риска по методы сценариев будущего развития

#### 4. Использование дерева решений при оценке риска инвестиционных проектов

##### Вопросы для обсуждения

1. В чем состоят особенности количественной оценки риска реализации долгосрочных инвестиционных проектов?
2. Какие меры риска для этого используются?
3. Какие возможности оценки субъективных вероятностей будущих событий вы знаете?
4. Поясните особенности основных мер риска проектов долгосрочных инвестиций.
5. Покажите роль и значение формируемого распределения чистой настоящей стоимости проекта при оценке риска проекта.
6. Поясните условия формирования дерева событий.
7. В чем состоят различия корневого узла, узлов событий и конечных узлов дерева событий.
8. Определите особенности выделения сценариев будущего развития в условиях переходной экономики.
9. В чем заключаются проблемы и трудности обоснования сценариев будущего развития с учетом действий конкурентов?
10. Поясните особенности влияния этапа принятия решения на оценку риска и ожидаемого значения чистой настоящей стоимости инвестиционного проекта.
11. Покажите особенности и отличия использования мер риска в процессе управления рисками бизнеса в сфере реальной экономики и управления портфелем ценных бумаг.

##### Практико-ориентированные задания

###### Задание 1.

Рассчитайте ожидаемое значение чистой настоящей стоимости, а также среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации для инвестиционных проектов, дерево событий одного из которых приведено на рис. 6.4, а сценарии реализации второго — на рис. 6.5; при  $i = 10\%$ .

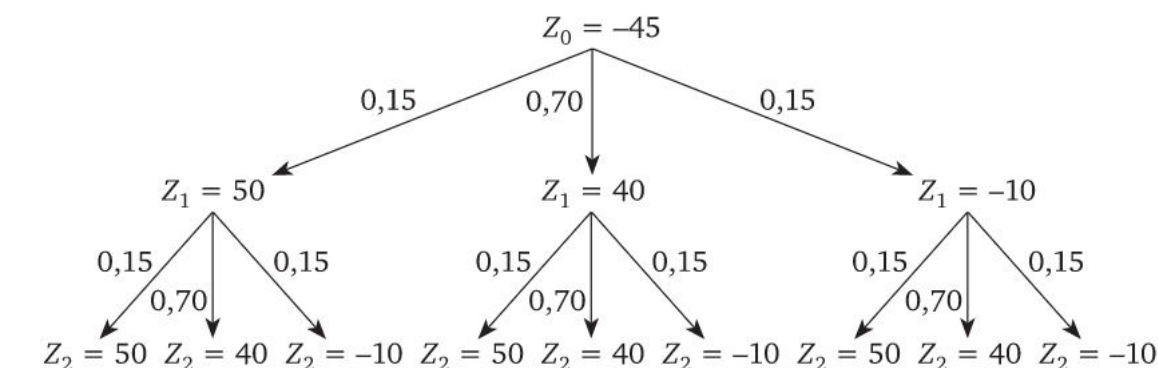


Рисунок – Дерево событий при реализации условного инвестиционного проекта, тыс. руб.

###### Задание 2.

Задайте денежные потоки и приведите конкретный пример построения и использования дерева событий для оценки риска инвестиционного проекта, поясните смысл полученных результатов.

###### Задание 3.

Используя возможности пакета Microsoft Excel и учитывая, что денежные потоки выражены в тыс. руб., проведите анализ следующих сценариев будущего развития условного инвестиционного проекта:

- оптимистический сценарий:  $Z = (-10\ 000, 4500, 4500, 4500)$ ,  $i = 5\%$ ;

- пессимистический сценарий:  $Z = (-10\ 000, 3500, 3500, 3500)$ ,  $i = 7\ %$ ;
- наиболее вероятный сценарий:  $Z = (-10\ 000, 4000, 4000, 4000)$ ,  $i = 6\ %$ .

Рассчитайте ожидаемое значение чистой настоящей стоимости и другие меры риска (стандартное отклонение, коэффициент вариации), если вероятности реализации оптимистического и пессимистического сценариев составляют по 10 % каждая. Заполните таблицу.

Результаты расчетов ожидаемой чистой настоящей стоимости и риска по методу сценариев, тыс. руб.

Сценарий	$Z_0$	$Z_1$	...	$Z_T$	$i, \%$	NPV	Вероятность	Ожидаемое значение NPV	Риск	
									$\sigma_{NPV}^2$	$\sigma_{NPV}$
Оптимистический										
Наиболее вероятный										
Пессимистический										
Итого										

#### Задание 4.

Предположим, что некоторая фирма рассматривает выпуск плазменных телевизоров с частотой 800 Гц и встроенными современными техническими возможностями. Известна стоимость строительства и оборудования цеха по выпуску телевизоров данного класса, которая составляет 40 000 тыс. руб., а его производственная мощность — 4000 телевизоров в год. Маркетинговое исследование рынка позволило выделить три возможных сценария будущего развития, определяемые возможной конъюнктурой на соответствующем сегменте рынка телевизоров. Для каждого из этих сценариев определены цены и объемы продаж, объемы условно-постоянных и условно-переменных расходов, а также выделена ставка расчетного процента с учетом инфляции и премии за риск (таблица).

#### Исходные данные проекта по сценариям

Сценарий	Пессимистический	Наиболее вероятный	Оптимистический
Цена продажи, тыс. руб.	25	30	35
Объем продаж, шт.	3 000	3 400	3 800
Условно-переменные расходы, тыс. руб. за штуку	18	16	143
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	8 000	7 000	6 000
Ставка расчетного процента, %	20	17	15

Период полезного использования составляет три года. Ради простоты полагаем, что в рамках каждого выделенного сценария чистые доходы одинаковы в течение периода полезного использования проекта. Используя приведенные исходные данные, выполните следующие задания:

- определите денежные потоки в условиях каждого сценария;
- задайте вероятности реализации каждого сценария и определите ожидаемое значение чистой настоящей стоимости и различные меры риска (дисперсию, стандартное отклонение, коэффициент вариации);
- используя полученные меры риска, поясните возможности рекомендации данного проекта к исполнению с учетом ожиданий менеджера;
- поясните условия подготовки и обоснования рискованного решения на примере данного проекта.

### Раздел 3. Управление рисками долгосрочного инвестиционного проекта

## Тема 7. Оперативное управление рисками долгосрочного инвестиционного проекта

### Вопросы к семинарскому занятию

1. Основные особенности организации управления риском
2. Управление риском на основе досрочного прекращения проекта
3. Оперативное управление риском на основе увеличения расходов на рекламу
4. Управление риском с помощью диверсификации

### Вопросы для обсуждения

1. Поясните основные разновидности решений по оперативному управлению риском.
2. Объясните основные стратегии управления рисками в сфере реальной экономики.
3. В чем состоят особенности оперативного управления долгосрочным инвестиционным проектом?
4. Какая исходная информация нужна для управления рисками с помощью инвестиций в рекламу?
5. Покажите особенности диверсификации как метода управления риском.
6. В чем заключаются различия использования проектов, обеспечивающих выпуск взаимодополняемых и взаимозаменяемых товаров?
7. Каковы особенности анализа диверсификации капитала между проектами с независимыми доходами?

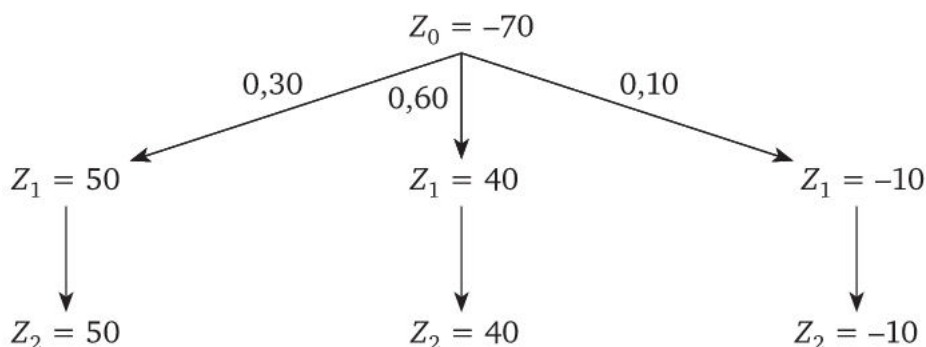
### Практико-ориентированные задания

#### Задание 1.

Покажите на условном примере, при каких условиях досрочное прекращение проекта может быть целесообразно.

#### Задание 2.

Покажите, что оперативное управление рисками проекта, дерево событий для которого приведено на рисунке, с помощью затрат на рекламу, стимулирующую продажи, может увеличить доход и снизить риск реализации долгосрочного инвестиционного проекта.



Возможные затраты на рекламу и соответствующие им приросты компонентов денежного потока приведены в таблице 1. Как изменится решение, если по истечении одного года выяснится, что результативность рекламы изменилась и что в течение второго года реализации проекта соотношения между затратами на рекламу и увеличением компонента денежного потока в момент времени 2 будет описываться данными из таблицы 2?

Таблица 1 - Затраты на рекламу в нулевой год и прирост дохода от увеличения продаж, тыс. руб.

$H_0^{\text{рек}}$	5	10	15	20	25	30
$\Delta Z_1$	7	17	24	28	30	31

Таблица 2 – Затраты на рекламу в первый год и прирост дохода от увеличения продаж, тыс. руб.

$H_1^{\text{рек}}$	5	10	15	20	25	30
$\Delta Z_2$	8	20	30	38	42	45

### Задание 3.

Проведите анализ риска в условиях следующих сценариев будущего развития для инвестиционного проекта, данные по которому приведены в таблице.

Таблица 1 - Исходные данные проекта по сценариям будущего развития, тыс. руб.

Сценарий	Период				i, %	Вероятность	NPV	$\overline{NPV}$	Риск	
	0-й	1-й	2-й	3-й					$\sigma_{NPV}^2$	$\sigma_{NPV}$
Благоприятный	-12000	7000	8000	7000	15	0,3				
Наиболее вероятный	-12000	6000	7000	6000	12	0,5				
Неблагоприятный	-12000	4000	3500	3500	10	0,2				
Итого										

Выполните следующие задания:

а) заполните таблицу 1 и определите ожидаемое значение чистой настоящей стоимости и различные меры риска (среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации);

б) поясните особенности характеристики риска данного проекта;

в) заполните таблицу 2 и определите ожидаемое значение чистой настоящей стоимости и различные меры риска (среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации) для данного дополнительного инвестиционного проекта;

г) покажите возможности управления корпоративным риском данного проекта с помощью осуществления дополнительного инвестиционного проекта;

д) поясните влияние диверсификации с помощью проектов со взаимозаменяемыми товарами на корпоративный риск исполнения проектов.

Таблица 2 - Денежные потоки дополнительного инвестиционного проекта, тыс. руб.

Сценарий	Период				i, %	Вероятность	NPV	$\overline{NPV}$	Риск	
	0-й	1-й	2-й	3-й					$\sigma_{NPV}^2$	$\sigma_{NPV}$
Благоприятный	-	-4000	1200	1500	15	0,3				
Наиболее вероятный	-	-4000	2600	2800	12	0,5				
Неблагоприятный	-	-4000	4000	4500	10	0,2				
Итого										

### Задание 4.

Проведите анализ риска и постройте вариант решения атакующего типа, используя в качестве исходного инвестиционный проект, данные по которому приведены в таблице 1 (задание 3).

Выполните следующие задания:

а) задайте дополнительный проект самостоятельно;

б) постройте вариант решения атакующего типа;

в) проведите сравнительный анализ исходного проекта (см. табл.1), решения защитного типа и полученного решения атакующего типа;



г) поясните преимущества и недостатки решений защитного и атакующего типов.

### Задание 5.

Фирма рассматривает возможности разработки новых видов технологических комплексов. Доходы по отдельным проектам не зависимы друг от друга. Каждый проект обеспечивает получение дохода с вероятностью 0,65. В случае успеха каждая разработка приносит 87,5 % чистого дохода на вложенный капитал. Фирма авансирует на осуществление программы 1000 млн руб. Данные по отдельной разработке приведены в таблице.

Выполните следующие задания:

- определите риск исходного проекта и заполните таблицу;
- покажите, что риск убывает с ростом числа разработок и что расширение числа видов разрабатываемых технологических комплексов позволяет снизить риск деятельности фирмы;
- поясните, почему с точки зрения выживаемости фирмы полезно диверсифицировать деятельность, а не концентрироваться только на одном ее виде;
- докажите, что при данном виде диверсификации капитала ожидаемое значение чистого дохода не меняется.

*Ожидаемый доход и риск при инвестициях в новую технологию, млн руб.*

Полезный результат	Вероятность	Чистый доход	Ожидаемый доход	Риск		
				$\sigma^2$	$\sigma$	$k_{var}$
Технологический комплекс пользуется спросом	0,65	875,00			-	-
Технологический комплекс не пользуется спросом	0,35	0,00			-	-
ИТОГО	-	-				

## Тема 8. Управление рисками проектов долгосрочных инвестиций с помощью реальных опционов

### Вопросы к семинарскому занятию

- Реальные опционы: определения, виды и характеристики
- Использование простых реальных опционов для управления рисками
- Комбинированные реальные опционы
- Встроенный реальный опцион на развитие бизнеса
- Влияние реальных опционов на оценку инвестиций и стоимость рискованных активов капитала

### Вопросы для обсуждения

- Что понимается под реальным опционом?
- В чем состоят различия между реальными и рыночными опционами?
- Какие виды реальных опционов вы знаете?
- Объясните роль гибкости производства и технологии как важнейшей предпосылки использования реальных опционов для управления рисками.
- Какие факторы определяют стоимость реальных опционов?
- В чем заключаются особенности позиций каждой из сторон в условиях реального опциона?
- Поясните суть комбинированного реального опциона.
- В чем состоит отличие стратегий атакующего и защитного типа, реализацию которых обеспечивает применение реальных опционов?

9. Поясните формальные различия между реальными опционами на прекращение, приостановку и развитие проекта.

10. Сформулируйте принципиальные отличия встроенного или внутреннего реального опциона.

11. Поясните особенности практического использования реальных опционов на примере.

### Практико-ориентированные задания

#### Задание 1.

Рассмотрите в качестве исходного следующий инвестиционный проект (табл. 8.11) и, используя возможности пакета Microsoft Excel и положив ставку расчетного процента равной 15 %, выполните следующие задания:

а) рассчитайте ожидаемое значение NPV, стандартное отклонение NPV и заполните таблицу;

б) положите стоимость продажи оборудования в условиях неблагоприятного сценария равной 800 тыс. руб. и определите предельную стоимость реального опциона на прекращение проекта в конце первого года и возникающее сокращение риска;

в) при условии стоимости аренды оборудования равной 400 тыс. руб. в условиях наступления неблагоприятного сценария будущего развития определите предельную стоимость и сокращение риска по реальному опциону на временную приостановку проекта во втором и третьем годах;

г) проведите сравнительный анализ управления рисками с помощью реального опциона на продажу бизнеса и на его временную приостановку.

*Ожидаемая чистая настоящая стоимость и риск проекта, тыс. руб.*

Сценарий	Период				Вероятность	NPV	$\overline{NPV}$	Риск	
	0-й	1-й	2-й	3-й				$\sigma_{NPV}^2$	$\sigma_{NPV}$
Благоприятный	-1200	800	900	600	0,1				
Наиболее вероятный	-1200	600	800	500	0,7				
Неблагоприятный	-1200	500	-150	-150	0,2				
Итого									

#### Задание 2.

Используя в качестве исходного проекта данные таблицы, выполните следующие задания:

*Ожидаемая чистая настоящая стоимость и риск проекта, тыс.руб.*

Сценарий	Период				Вероятность	NPV	$\overline{NPV}$	Риск	
	0-й	1-й	2-й	3-й				$\sigma_{NPV}^2$	$\sigma_{NPV}$
Благоприятный	-1000	800	900	400	0,1	480,7	48,07	23201,05	-
Наиболее вероятный	-1000	600	810	200	0,7	139,43	97,6	13801,0	-
Неблагоприятный	-1000	400	-50	-50	0,2	-733,26	-146,65	107246,26	-
Итого								144249,31	379,80

а) задайте необходимые условия комбинированного реального опциона, предполагающего возможности развития данного проекта в третьем году в каждом из трех сценариев будущего развития;

б) выполните расчеты и покажите, как повлияет на риски проекта данный комбинированный реальный опцион;

в) определите предельную и внутреннюю стоимость этого опциона, поясните ее экономический смысл.

### Задание 3.

Задайте самостоятельно денежные потоки исходного инвестиционного проекта с периодом исполнения четыре года и выполните следующие задания:

а) выделите три основных сценария будущего развития этого проекта и, используя возможности пакета Microsoft Excel, постройте таблицу для определения ожидаемого значения ожидаемой чистой настоящей стоимости проекта и риска в форме дисперсии и стандартного отклонения;

б) задайте самостоятельно условия встроеного реального опциона, предполагающего в третьем периоде исполнение инвестиционного проекта длительностью четыре года в соответствии с тремя сценариями будущего развития, определите его риски;

в) покажите, как встроенный реальный опцион оказывает влияние на риски исходного проекта и текущую стоимость бизнеса.

## Тема 9. Управление рисками с помощью стратегии смешанного типа на основе реальных опционов

## Вопросы к семинарскому занятию

1. Использование комбинаций реальных опционов для управления рисками инвестиционных проектов
2. Некоторые возможности формирования решений смешанного типа по управлению рисками

## Вопросы для обсуждения

1. В чем состоят основные особенности оценки инвестиций с учетом реальных опционов?
2. Покажите роль и значение применения стратегической чистой настоящей стоимости при обосновании инвестиций.
3. Поясните стратегии принятия инвестиционных решений с учетом реальных опционов.
4. В чем заключаются преимущества использования метода реальных опционов для управления рисками инвестиционных проектов?
5. В чем состоят практические преимущества встроенных реальных опционов по сравнению с контрактными?
6. Поясните основные особенности использования смешанной стратегии управления рисками инвестиций с учетом реальных опционов.
7. Покажите роль и значение откладывания рискового решения в форме встроенного реального опциона. Какие риски при этом сохраняются?

## Практико-ориентированные задания

### Задание 1.

В таблице приведены данные о приобретении и использования в производстве единицы производственного оборудования стоимостью 2000 тыс. руб. Используя данные таблицы и учитывая ставку расчетного процента, равную 10 %, заполните таблицу и выполните следующие задания:

Ожидаемая чистая настоящая стоимость и риск при приобретении одного станка,  
тыс. руб.

Сценарий	Период				Вероятность	NPV	$\overline{NPV}$	Риск	
	0-й	1-й	2-й	3-й				$\sigma_{NPV}^2$	$\sigma_{NPV}$

Благоприятный	-2000	1400	1400	1400					
Наиболее вероятный	-2000	800	800	800					
Неблагоприятный	-2000	300	300	300					
Итого									

- а) определите параметры риска проекта приобретения единицы данного оборудования;
- б) оцените проект приобретения партии такого оборудования в количестве 10 ед.;
- в) постройте условия опциона на отсрочку приобретения 9 ед. оборудования на один год только в условиях благоприятного сценария;
- г) проведите анализ всех трех вариантов решений по управлению рисками.

### Задание 2.

Используя данные таблицы, поясните влияние встроенного реального опциона на откладывание решения о покупке партии оборудования; задайте исходные данные и приведите собственный пример, показывающий влияние откладывания решения на риски проекта.

*Ожидаемая чистая стоимость и риск с учетом внутреннего реального опциона, тыс. руб.*

Сценарий	Период				Вероятность	NPV	Ожидаемая NPV	Риск	
	0-й	1-й	2-й	3-й				$\sigma_{NPV}^2$	$\sigma_{NPV}$
Благоприятный	-1100	-10000	9900	9900	0,2	4112,62	822,52	2806653,2	
Наиболее вероятный	-1100	400	400	400	0,5	-186,71	-93,35	153034,02	
Неблагоприятный	-1100	200	-200	-200	0,3	-1208,82	-362,65	744511,8	
Итого								3704199,02	1924,63

### Задание 3.

Задайте необходимые исходные данные для анализа рискового проекта по методу сценариев и выполните следующие задания:

- а) постройте, используя дополнительные проекты, решения атакующего и защитного типов;
- б) приведите пример использования комбинации контрактных и встроенных реальных опционов для улучшения рисковых решений;
- в) проведите сравнительный анализ полученных решений, покажите особенности реализации смешанной стратегии управления рисками;
- г) поясните возможности и проблемы выбора рисковых решений в этом случае.

## Тема 10. Управление рисками в условиях использования лизинга

### Вопросы к семинарскому занятию

1. Некоторые особенности лизинговых контрактов
2. Обоснование условий лизинга
3. Управление рисками с помощью реальных опционов, встроенных в лизинговый контракт

### Вопросы для обсуждения

1. Поясните роль и значение лизинга для бизнеса в сфере реальной экономики.
2. Дайте определение операционного лизинга.
3. В чем состоят особенности финансового лизинга?

4. Какую роль играют реальные опционы, которые можно совместить с лизинговым контрактом в условиях финансового лизинга?
5. Поясните особенности оценки лизинга на основе ожидаемого значения чистой настоящей стоимости.
6. Какие методы оценки стоимости досрочного выкупа предмета лизинга вы знаете?

### Практико-ориентированные задания

#### Задание 1.

Проведите сравнительный анализ риска проекта приобретения грузовика в собственность по данным таблицы 1 и заключения лизингового договора – таблица 2, поясните преимущества и недостатки каждого из вариантов рискового решения.

*Таблица 1 - Основные характеристики видов лизинга*

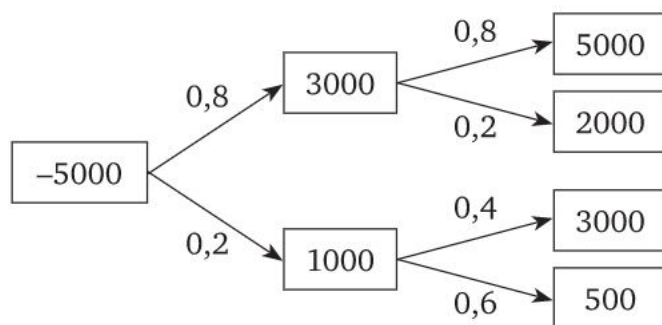
Характеристика лизинга	Финансовый лизинг	Оперативный лизинг
Кредитный риск для лизингодателя	Да	Да
Риск по активу для лизингодателя	Нет	Да
Цель лизингополучателя в сделке	Использует и выкупают предмет лизинга	Использует предмет лизинга в производстве
Платежи лизингополучателя	Полные	Нет

*Таблица 2 – Ожидаемая чистая настоящая стоимость и риск проекта покупки грузовика, тыс. руб.*

Период				Вероятность	NPV	$\overline{NPV}$	Риск	
0-й	1-й	2-й	3-й				$\sigma_{NPV}^2$	$\sigma_{NPV}$
-6000	1200	3000	6000	0,384	2 446,12	939,31	2 594 186,66	
-6000	1200	3000	2200	0,096	-570,44	-54,76	16 724,63	
-6000	1200	2500	5000	0,072	1 223,62	88,10	136 455,91	
-6000	1200	2500	2000	0,048	-1 157,88	-55,58	48 464,46	
-6000	400	2000	4000	0,064	-739,62	-47,34	22 020,28	
-6000	400	4000	1000	0,096	-3 121,12	-299,63	845 705,56	
-6000	400	1000	3500	0,096	-1 822,41	-174,95	267 529,02	
-6000	400	3500	1000	0,144	-3 806,99	-548,21	1 922 583,91	
Итого					-	-153,05	5 853 670,44	2 419,44

#### Задание 2.

Рассматривается проект приобретения оборудования стоимостью 5000 тыс. руб. Будущие доходы от его использования с учетом дерева событий и вероятности их реализации приведены на рисунке.



*Рисунок – Дерево событий и исходные данные по проекту*

Указанное оборудование можно приобрести по лизингу при условии авансового платежа 1000 тыс. руб. и ежегодного лизингового платежа 1200 тыс. руб. Используя эти данные и учитывая ставку процента, равную 10 %, выполните следующие задания:

а) определите ожидаемое значение NPV и риск в форме стандартного отклонения для исходного проекта;

б) рассчитайте ожидаемое значение NPV и риск в форме стандартного отклонения при реализации проекта лизинга, поясните преимущества использования оборудования по лизингу по сравнению с приобретением его в собственность;

в) поясните влияние реального опциона на возврат на условия исполнения проекта, определите его предельную стоимость.

### **Задание 3.**

Фирма рассматривает возможности покупки на свободном рынке или использования на условиях лизингового договора некоторого оборудования стоимостью 10 млн руб. Выполните следующие задания:

а) постройте самостоятельно дерево событий, задайте ожидаемые потоки доходов и проведите расчеты распределения NPV, ожидаемого значения NPV и риска в форме стандартного отклонения, поясните целесообразность исполнения этого проекта;

б) задайте авансовый платеж, равный 20 % стоимости оборудования, и лизинговые платежи за каждый год эксплуатации оборудования; проведите расчеты распределения NPV, ожидаемого значения NPV и риска в форме стандартного отклонения для проекта использования оборудования по лизингу, учитывая построенное дерево событий; покажите целесообразность использования лизинга, его преимущества и проблемы;

в) проведите сравнительный анализ проектов покупки этого оборудования в собственность и заключения лизингового договора;

г) рассмотрите возможности применения встроенных или контрактных реальных опционов для улучшения результатов проекта лизинга;

д) проведите сравнительный анализ условий покупки оборудования с учетом встроенных опционов на его продажу и условий использования оборудования по лизингу с учетом реальных опционов на возврат оборудования лизингодателю или его досрочный выкуп лизингополучателем.

Указание. При составлении примера используйте данные отечественных лизинговых компаний, например «Сбербанк Лизинг», сайт [www.sberleasing.ru](http://www.sberleasing.ru), «ВЭБ-лизинг», сайт [www.veb-leasing.ru](http://www.veb-leasing.ru) и др.

### **Задание 4.**

Покажите, как использование встроенных реальных опционов позволяет менять распределение чистой настоящей стоимости проекта, ожидаемое значение NPV и риск в форме стандартного отклонения.

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине  
«Управление знаниями и интеллектуальным капиталом»**

**Раздел 1. Теоретические аспекты категории «знание». Принципы управления  
знаниями**

**Тема 1. Сущность знания. Знания в экономических управленческих теориях**

**Вопросы семинарского занятия**

1. Основные определения. Роль знания и управления знаниями в организации.
2. Этапы формирования теории управления знаниями.
3. Концепция управления знаниями в организации.

**Вопросы для обсуждения:**

1. В чем проявляется ведущая роль знаний и информации в развитии экономики?
2. Каковы подходы к определению понятия «знание»?
3. Чем обуславливается актуальность управления информацией и знаниями в компании?
4. В чем заключаются особенности этапа создания нового знания?

**Практико-ориентированное задание:**

**Задание 1.**

Придумайте пример цепочки перехода от «данных» через «информацию» к «знаниям». Охарактеризуйте эти переходы.

**Тема 2. Процессы управления знаниями**

**Вопросы семинарского занятия**

1. Цель и задачи управления знаниями в организации.
2. Модели процессов управления знаниями в организации.
3. Основные этапы внедрения процессов и инструментов управления знаниями в организации

**Вопросы для обсуждения:**

1. На решение каких задач направлено управление информацией и знаниями в компании?
2. Каково назначение и содержание стратегических и тактических процессов управления знаниями в организации?
3. В чем заключается основные этапы внедрения процессов управления знаниями в компании?

**Практико-ориентированное задание:**

Представьте ситуацию появления нового сотрудника в компании. Какие знания ему необходимо приобрести дополнительно к имеющимся для того, чтобы он эффективно работал на достижение бизнес-целей компании.

### Тема 3. Функция управления знаниями

#### Вопросы семинарского занятия

1. Модели построения доступа к знаниям в организации
2. Организационная и технологическая компоненты инструментов управления знаниями
3. Обзор основных методов и инструментов управления знаниями

#### Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключается организационная и технологическая компоненты методов управления знаниями в организации?
2. Как характеризуются методы управления формализованными знаниями организации?
3. Как характеризуются методы управления неформализованными знаниями в организации?

#### Практико-ориентированное задание:

##### Задание 1.

Придумайте и опишите пример из деятельности организации, характеризующий угрозу потери знаний в этой организации. Уточните, какие знания могут быть потеряны, к какому виду знаний они относятся.

##### Задание 2.

Прочитайте предлагаемое ниже описание бизнес-кейса. Необходимо выявить возможности улучшения бизнес-процессов при помощи инструментария управления знаниями.

Проанализируйте этот пример, основываясь в своих рассуждениях на следующих вопросах.

1. Какие проблемы могут возникнуть в компании?
2. Какие методы управления знаниями могли бы помочь их преодолеть?
3. Какие измеримые результаты вы ожидаете получить от ваших рекомендаций?

##### Описание ситуации

В городе Йваненг в Ботсване находится крупнейшее в мире месторождение алмазов. Единственный прииск, который разрабатывает компания «Дебсвана», является совместной собственностью компании *De Beers* и правительства Ботсваны; здесь добывают примерно пятую часть всех алмазов в мире; 3/4 дохода от экспорта государства приходится на долю алмазов в Йваненге и трех других приисков компании. Естественно, и для *De Beers*, и для правительства Ботсваны (а также для покупателей обручальных колец во всем мире) жизненно важно, чтобы добыча алмазов продолжалась.

Частью производственного процесса является просеивание дробленой горной породы сквозь несколько решеток, чтобы затем смыть породу, а алмазы рассортировать по размеру. На заводе в Йваненге среднеплотное сепарирование осуществляется при помощи восьми решеток. Согласно проводимой в тот момент оптимизации производства с целью усовершенствования технологического процесса необходимо было заменить используемые решетки на двухуровневые. Во время этой процедуры пропускная способность снижается, что означает снижение доходов компании из-за приостановки части производственного цикла. Таким образом, быстрая и умелая замена решеток имеет чрезвычайно важное значение.



### **Типовые задания в тестовой форме**

1. Знания - это...
  - a) так или иначе зафиксированные отражения реальной действительности, реально существующих объектов или явлений.
  - b) продукт осознанной или неосознанной переработки информации, позволяющий целенаправленно получать желаемые результаты.
  - c) разделяемая сотрудниками организации совокупность принципов, правил, фактов, умений, которыми руководствуются при принятии решений в управленческой и трудовой деятельности.
  - d) совокупность данных, относящихся к ситуации того, кто их получает.
2. И. Нонака и Х. Такеучи рассматривали следующие варианты трансформации знаний:
  - a) специализация, социализация, дифференциация, интеграция.
  - b) специализация, экстернализация, дифференциация, комбинация.
  - c) социализация, экстернализация, комбинация, интернализация.
  - d) интеграция, дифференциация, комбинация, интернализация.
3. Доля явных знаний в организации составляет около:
  - a) 80%.
  - b) 60%.
  - c) 40%.
  - d) 20%.
4. Основной способ обеспечения экономического роста развитых стран в условиях снижения рождаемости и численности населения - это:
  - a) подъем производительности труда за счет вклада людей, обладающих знаниями.
  - b) иммиграция.
  - c) глобализация.
  - d) международное разделение труда.
5. Реформирование существующих формализованных знаний, в частности, категоризация и организация хорошо структурированной базы знаний, создание контролируемого словаря, отражающего бизнес - процессы в организации, - это вариант трансформации знаний, называемый:
  - a) специализацией.
  - b) интернализацией.
  - c) социализацией.
  - d) комбинацией.
6. Процесс, в котором в результате многократного применения явных знаний реализуется их подсознательное использование, называют:
  - a) специализацией.
  - b) интернализацией.
  - c) социализацией.
  - d) комбинацией.
7. Наиболее простой способ приобретения знаний организацией - это:
  - a) покупка.
  - b) организация специализированной службы по созданию знаний.
  - c) организация формальных и неформальных деловых сообществ (творческих групп, команд).
  - d) имитация.

## **Раздел 2. Управление знаниями как перспективное направление менеджмента**

### **Тема 4. Управленческие знания как область практической деятельности**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Современная теория управления знаниями
2. Модели управления знаниями

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Назовите основные проблемы вашей организации, обусловленные недостатками управления знаниями.
2. Дайте определение термину «самообучающаяся организация».
3. Перечислите основные виды профессионального обучения.
4. Каким условиям должна отвечать организационная структура, чтобы быть эффективной с точки зрения управления знаниями?
5. На каких принципах формируются стратегии управления знаниями в организациях?
6. Назовите стратегию управления знаниями, наиболее подходящую для реализации в знакомой вам организации.
7. Приведите примеры известных компаний, в которых реализуются стратегии управления знаниями.
8. В чем причина разнообразия подходов к определению понятия «институт»?
9. Какие существуют методы управления знаниями?
10. Назовите причины недостаточного развития институтов управления знаниями в большинстве российских организаций?

### **Практико-ориентированное задание:**

#### **Задание 1.**

Проанализируйте этот пример, основываясь в своих рассуждениях на следующих вопросах.

- Какие проблемы могут возникнуть в компании?
- Какие методы управления знаниями могли бы помочь их преодолеть?
- Какие измеримые результаты вы ожидаете получить от ваших рекомендаций?

#### *Описание ситуации*

В городе Йваненг в Ботсване находится крупнейшее в мире месторождение алмазов. Единственный прииск, который разрабатывает компания «Дебсвана», является совместной собственностью компании De Beers и правительства Ботсваны; здесь добывают примерно пятую часть всех алмазов в мире; 3/4 дохода от экспорта государства приходится на долю алмазов в Йваненге и трех других приисков компании. Естественно, и для De Beers, и для правительства Ботсваны (а также для покупателей обручальных колец во всем мире) жизненно важно, чтобы добыча алмазов продолжалась.

Частью производственного процесса является просеивание дробленой горной породы сквозь несколько решеток, чтобы затем смыть породу, а алмазы рассортировать по размеру. На заводе в Йваненге среднеплотное сепарирование осуществляется при помощи восьми решеток. Согласно проводимой в тот момент оптимизации производства с целью усовершенствования технологического процесса необходимо было заменить используемые решетки на двухуровневые. Во время этой процедуры пропускная способность снижается, что означает снижение доходов компании из-за приостановки части производственного цикла. Таким образом, быстрая и умелая замена решеток имеет чрезвычайно важное значение.

### **Тема 5. Приобретение и генерация нового знания**

#### **Вопросы семинарского занятия**

1. Обзор основных методов создания нового знания
2. Классификация документированных источников знаний

3. Технологии отбора и оценки источников информации, необходимой для создания знания

**Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы методы функционального подхода к коллективной выработке новых знаний?
2. Какая методология выбора из отобранных идей наиболее предпочтительна?
3. В чем состоят пути развития творческих способностей человека?
4. Какова роль фундаментальных исследований при создании новых знаний?
5. Какова роль периодических изданий при создании новых знаний?
6. Какова роль патентной информации в создании инноваций?

**Практико-ориентированное задание:**

**Задание 1.**

Придумайте и опишите пример компании (организации), опишите состав и структуру её интеллектуального капитала.

**Задание 2.**

Приведите пример организации. Опишите этапы трансформации знаний в исследуемой организации.

**Тема 6. Концепция интеллектуального капитала**

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Сущность интеллектуального капитала
2. Методы исследования и измерения интеллектуального капитала
3. Управление интеллектуальным капиталом

**Вопросы для обсуждения:**

1. Как взаимосвязаны понятия «интеллектуальный капитал», «интеллектуальная собственность», «нематериальные активы»?
2. В чем сходства и различия моделей интеллектуального капитала К. Свейби, Э. Брукинга, Л. Эдвидсона?
3. Почему интеллектуальный капитал сложно измерять количественно?
4. Какой из методов оценки интеллектуального капитала в большей степени применим для вашей компании? почему?
5. Предложите основные элементы системы управления знаниями, которые могут быть применимы на вашем предприятии.

**Практико-ориентированное задание:**

**Задание 1.**

Проанализировать интеллектуальный капитал конкретного предприятия (функционирующего в РФ) по следующей схеме.

1. Краткая организационно-экономическая характеристика предприятия
2. Анализ человеческого капитала (структура и динамика работающих, формы и методы мотивации и стимулирования, особенности HR-менеджмента)
3. Анализ структурного капитала (объекты интеллектуальной собственности, принадлежащие данному предприятию)
4. Анализ инфраструктурного капитала (философия управления, корпоративная культура, управленческие процессы, информационные технологии, сетевые системы связи)

5. Анализ покупательского капитала (покупательская приверженность, портфель заказов, каналы распределения, франшизные соглашения)

В заключении работы необходимо сделать вывод о том, какая часть интеллектуального капитала является для данного предприятия наиболее значимой и почему.

## **Тема 7. Компетентностный подход в управлении знаниями**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Компетентностный подход к управлению знаниями
2. Стратегии управления знаниями
3. Институциональный подход к управлению знаниями

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Назовите основные проблемы вашей организации, обусловленные недостатками управления знаниями.
2. Дайте определение термину «самообучающаяся организация».
3. Перечислите основные виды профессионального обучения.
4. Каким условиям должна отвечать организационная структура, чтобы быть эффективной с точки зрения управления знаниями?
5. На каких принципах формируются стратегии управления знаниями в организациях?
6. Назовите стратегию управления знаниями, наиболее подходящую для реализации в знакомой вам организации.
7. Приведите примеры известных компаний, в которых реализуются стратегии управления знаниями.
8. В чем причина разнообразия подходов к определению понятия «институт»?
9. Какие существуют методы управления знаниями?
10. Назовите причины недостаточного развития институтов управления знаниями в большинстве российских организаций?

### **Типовые задания в тестовой форме**

1. Упоминание о компетентностном подходе как части системного подхода можно отнести к ...

- А) концу XIX века - началу XX века;
- Б) началу XX века;
- В) середине XX века;
- Г) концу XX века – началу XXI века.

2. В рамках, каких школ происходило первоначальное исследование и становление компетентностного подхода?

- А) Американская, Европейская, Российская, Восточная;
- Б) Американская, Французская, Датская, Немецкая;
- В) Российская, Английская, Немецкая, Французская;
- Г) Английская, Немецкая, Французская, Американская.

3. Кем впервые был сформулирован термин «компетенция»?

- А) Д. МакКлелланд;
- Б) В. Макелвил;
- В) Р. Увайт;
- Г) Л.М. Спенсер-мл. и С.М. Спенсер.

4. Что такое компетентностный подход?

---

---

---

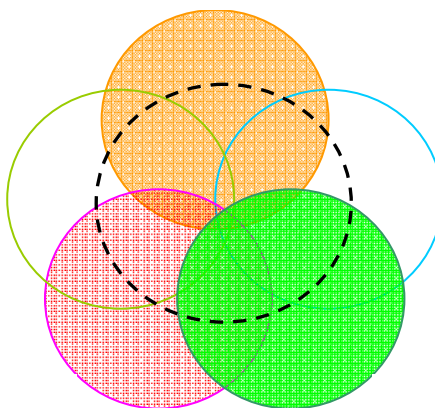
5. По содержанию выделяют компетенции:

- А) Интеллектуальные, социальные, ситуативные, методические, функциональные;
- Б) Универсальные и специальные;
- В) Межличностные, общенаучные, инструментальные, системные;
- Г) Общие и частные.

6. Чем обусловлена возрастающая роль компетентностного подхода в управлении?

- А) Переход к рыночным отношениям;
- Б) Динамика развития экономического пространства;
- В) Необходимость в усилении конкурентных позиций организации на рынке;
- Г) Развитие новых подходов к управлению.

7. Какие элементы составляют модель, представленную на рисунке?



8. Модель компетенций - ...

А) перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений (индикаторами поведений), которые, в свою очередь, характеризуют необходимый уровень владения той или иной компетенцией в профессиональной деятельности.

Б) систематизированный комплекс основных закономерностей деятельности в процессе обучения.

В) разбиение некоторой области знаний на составляющие компоненты – компетенции и использовать их в качестве эталонных для оценки учеников, выпускников, кандидатов на вакантную должность и сотрудников компаний

Г) требования к способности работника выполнять трудовые действия и операции.

9. Какими профессиональными компетенциями должен обладать современный менеджер?

---

---

---

---

10. Профессиональные компетенции – это

А) приобретенные в процессе образования способности, которые основываются на знаниях, опыте, ценностях и склонностях личности.

Б) способность субъекта профессиональной деятельности выполнять работу в соответствии с должностными требованиями. Последние представляют собой задачи и стандарты их выполнения, принятые в организации или отрасли.

В) комплекс характеристик, которыми обладает индивид, а также заданные требования к качественным свойствам личности, имеющие ценность в различных ситуациях, оказывающих влияние на развитие результативности.

Г) совокупность способностей личности к общению в процессе выполнения трудовой деятельности, а также эффективное взаимодействие с другими работниками организации для достижения ее целей.

11. Основанная цель разработки модели компетенций состоит в том, что...

А) Улучшает понимание того, какие требования к ним предъявляют и что необходимо для успешного выполнения работ.

Б) разработка стандартов требований к выполнению рабочих задач и поведенческих стереотипов сотрудников, способствует реализации стратегических целей компании.

В) происходит оптимизация затрат и повышение эффективности работы HR-службы в области подбора и найма персонала, его обучения и развития, формирования кадрового резерва и карьерных перемещений.

Г) Позволяет разработать единые стандарты описания эффективности работы, единые критерии оценки сотрудников для их отбора, продвижения и финансовых компенсаций.

12. Для какой категории работников разрабатываются корпоративные компетенции?

А) для всех сотрудников компании;

Б) для всех руководителей компании;

В) для специалистов группы конкретных должностей или функций;

Г) все ответы верны.

13. Какие методы относятся к группе методов анализа деятельности и формирования критериев оценки?

А) анализ документов; наблюдение за деятельностью с привлечением внешнего эксперта; интервью; экспертный опрос; профессиографическое тестирование; анализ биографии; моделирование.

Б) психологические тесты; групповые и индивидуальные тренинговые упражнения и мозговые штурмы; практические задания; кейс-метод; групповые дискуссии; презентации; интервью.

В) наблюдение; анализ продуктов деятельности; самооценка; взаимооценка (оценка методом 180, 360 градусов).

Г) метод групповой оценки личности; метод прямых атрибутов; интервью-гайд; организационный тест.

14. На какие условные группы можно разделить школы компетентностного подхода с точки зрения объекта исследования?

А) Социальная, экономическая;

Б) Образовательная, управленческая;

В) Социально-экономическая, образовательная;

Г) Экономическая, образовательная.

15. В каких документах закреплены принципы применения компетентностного подхода в России?

А) Национальная доктрина образования

- Б) Концепция модернизации российского образования
- В) Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года
- Г) Все ответы верны

16. По уровню развития выделяют компетенции:

- А) Ключевые и профессиональные;
- Б) Индивидуальные и корпоративные;
- В) Общие и частные;
- Г) Негативные, ограниченные, базовые, высокие, лидерские.

17. Управление по компетенциям – это \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. Профессиональный стандарт – это

- А) уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы трудящегося.
- Б) это нормативный документ по стандартизации, устанавливающий комплекс правил, норм, требований к объекту стандартизации и утвержденный компетентным органом.
- В) характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определённого вида профессиональной деятельности.
- Г) документы, разрабатываемые международными общественными организациями.

19. Определите правильную последовательность этапов кадрового проектирования при построении общекорпоративной модели компетенций?

- А) Разработка стратегии развития организации
- Б) Анализ внешней среды и сценариев развития ситуации
- В) Конкретизация компетенций организации
- Г) Анализ миссии и стратегических целей организации
- Д) Перевод компетенций организации в модель компетенций персонала

1- \_\_\_\_; 2- \_\_\_\_; 3- \_\_\_\_; 4- \_\_\_\_; 5- \_\_\_\_.

20. Какие два методологических подхода к построению модели профессиональных компетенций выделяют?

- А) «от общего к частному», «от частного к общему»;
- Б) «сверху вниз», «снизу вверх»;
- В) «слева направо», «справа налево»;
- Г) «от уровня к уровню», «от подразделения к подразделению».

21. Какие методы описания компетенций существуют?

- А) Метод прямых атрибутов; Метод репертуарных решеток; Наблюдение на рабочем месте; Метод критических инцидентов.
- Б) Прогностическое интервью; Анализ документов; Метод опроса; Метод социометрии;
- В) Метод групповой оценки личности; Метод прямых атрибутов; Интервью-гайд; Организационный тест;

Г) Все ответы верны.

## **Тема 8. Нематериальные активы организации**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Роль технологий в современном менеджменте знаний
2. Технологические сервисы в управлении знаниями
3. Архитектура системы управления знаниями: различные подходы

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каким образом осуществляется технологическая обработка данных?
2. Какие категории нематериальных активов широко популярны в современных организациях?
3. Для чего необходимо иметь портфель нематериальных активов?

### **Практико-ориентированное задание:**

#### **Задание 1.**

Представьте, что Вы руководитель (или HR-директор) компании, который решил внедрить систему управления знаниями. Какие требования Вы предъявите к кандидатам на должность Chief Knowledge Officer? На что необходимо обращать внимание при подборе специалиста на эту должность?

#### **Задание 2.**

Представьте, что вы – руководитель компании, которому представили на утверждение стратегию по управлению знаниями на ближайшие годы. По каким критериям Вы будете оценивать этот документ?

## **Тема 9. Отраслевые особенности управления знаниями и интеллектуальным капиталом**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Стратегии приращения знаний фирмой
2. Генерация знаний научными организациями
3. Знания и интеллектуальный капитал организации

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как зависят стратегии приращения знаний предприятия от горизонта планирования?
2. Как зависят стратегии приращения знаний от вида изменяемых ресурсов?
3. Какие существуют основные подходы к финансированию научных исследований?
4. Какие существуют базы данных индексов научного цитирования?
5. Назовите основные государственные фонды, из которых финансируются научные проекты в РФ.
6. Как можно рассчитать индекс научной результативности?
7. По каким критериям можно оценить конкурентоспособность университета?

### **Практико-ориентированное задание:**

#### **Задание 1. Аптечная сеть**

Ознакомьтесь с описанием ситуации (кейса), сложившейся в компании. Проанализируйте ситуацию и ответьте на следующий вопрос,



- Какие методы и инструменты управления знаниями помогут улучшить ситуацию в компании?

#### *Описание ситуации*

Аптечная сеть, одна из лидеров рынка здравоохранения, занимается несколькими направлениями деятельности. Она не только осуществляет продажу фармакологических препаратов, но и производит ряд гомеопатических лекарств, ведет работу по производству и продаже оптической продукции, а также развивает направление лечебной косметики. В этом одно из конкурентных преимуществ сети аптек.

В компании работает более 2000 человек, в основном это сотрудники линейного уровня. Управленческий штат состоит из 420 человек. Центральный офис расположен в Санкт-Петербурге, а филиалы аптечной сети представлены во многих регионах России.

Руководство компании активно развивает региональную политику и следит за тенденциями рынка — как российского, так и зарубежного. Новое оборудование, новые технологии, открытие большего количества филиалов, обучение персонала — аспекты, которым уделяется пристальное внимание.

В сфере здравоохранения высококвалифицированные специалисты — это не просто желательное требование, это необходимое условие доверия клиентов и существования компании на рынке. Департамент по работе с персоналом неустанно повышает квалификацию сотрудников, подбирает персонал для новых филиалов, обучает и развивает его.

Обучение идет плотным графиком для сотрудников различных должностей и специализаций. В связи с расширением компании возможности карьерного роста позволяют амбициозным сотрудникам укреплять свои позиции. Но, несмотря на то что "компания развивается и руководство проявляет заботу о сотрудниках, уровень текучести кадров повышается, а мотивация сотрудников к развитию снижается.

Как оказалось, сотрудники на идущих одно за другим обучающих мероприятиях получали знания, но не все умения и навыки нашли применение в их повседневной деятельности. После некоторого времени работы и обучения сотрудники уходили.

Для сохранения темпов развития компании и возвращения инвестиций, вложенных в работников, необходимо стабилизировать ситуацию и корректировать процессы управления персоналом. При этом важно учесть, что в компании окончательное слово принадлежит совету директоров. Поэтому все альтернативы, изменения, решения и предложения по управлению персоналом в сети аптек должны быть согласованы и утверждены высшим руководством.

### **Раздел 3. Управление знаниями как фактор перехода экономики организации на инновационный путь развития**

#### **Тема 10. Модели и концепции креативности в организации**

##### **Вопросы семинарского занятия**

1. Люди как элемент экосистемы знаний
2. Анализ элемента «Люди»: ключевые моменты
3. Механизмы развития отношений в менеджменте знаний

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Почему готовность сотрудников к изменениям растет по мере развития этого элемента в экосистеме знаний?

2. Какие, на ваш взгляд, существуют наиболее важные различия в культуре организации с низким уровнем ориентации на знания в организации, ориентированной на знания?

3. Какие механизмы реализации необходимы в качестве начала развития элемента «Люди»?

### **Практико-ориентированное задание:**

#### **Задание 1.**

Придумайте и опишите пример организации из деятельности компании, описывающий создание (или приобретение) новых знаний в компании. Уточните, какие знания создаются или приобретаются, к какому виду знаний они относятся.

#### **Задание 2.**

Представьте, что Вас назначали на должность Chief Knowledge Officer в компании. Придумайте краткую характеристику этой компании и требования к сотрудникам, которых вы хотите набрать в свою команду для создания и реализации программы по управлению знаниями.

### **Тема 11. Новые формы организации. Концепция «управления талантами»**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Средства организации контента в управлении знаниями
2. Онтологии и их классификации
3. Аудит знаний
4. Интеграция правил деятельности в современной организации.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какова важность метаданных, тегов или аннотации (на примере вашей собственной практики поиска)?
2. Какого рода онтологии представляются вам наиболее практичными и почему?
3. Каковы основные этапы аудита знаний в небольшой организации, которая начала впервые практиковать менеджмент знаний?

### **Практико-ориентированное задание:**

#### **Задание 1.**

Прочитайте предлагаемое ниже описание бизнес-кейса по управлению знаниями. Проанализируйте этот пример, основываясь в своих рассуждениях на следующих вопросах.

1. Какая проблема по управлению знаниями возникла в компании?
2. Почему возникла эта проблема? Можно ли было предугадать эту проблему и какими путями можно было устранить ее еще до появления?
3. Какие действия предприняла компания для решения возникшей проблемы?
4. Насколько вы считаете эти меры эффективными?
5. Какие меры вы предложили бы для этой компании в сложившейся ситуации?
6. Как бы вы рекомендовали этой компании выстраивать политику/программу в сфере управления знаниями в будущем?

#### **Описание ситуации**

В насыщенной знаниями и широкопрофильной отрасли, такой как бизнес-консалтинг, вы вне игры, пока каждый из ваших консультантов не вооружен лучшими подходами и методологиями, стремится добраться до сути проблемы и представляет широкие перспективы отрасли. Являясь пионерами нового мышления в развитии стратегии, скажем, в секторе розничной торговли, вы должны быть в состоянии быстро

трансформировать это мышление в конкретные действия, применимые к различным потребностям клиента.

Перестройкой нашей системы управления знаниями мы сократили время, необходимое нашим консультантам для восстановления важной информации, по меньшей мере на 25% (теперь стало меньше срывов заказов из-за неуспеваемости, которых в противном случае могло бы быть больше). Также мы в состоянии повысить качество наших предложений и можем легче преодолевать проблемы, связанные с ведением клиента.

Цена вопроса — менее 2 млн долл. США. Неплохо для системы, в которой служат 2800 служащих в 27 отделениях во всем мире. Проект стартовал и был отлажен менее чем за шесть месяцев.

*Bain* имеет вспомогательный офис по управлению знаниями с начала 1980-х гг., но система отставала от потребностей сложной и быстро развивающейся отрасли. В конце 1980-х гг. разработка стратегии могла занять шесть месяцев—десятилетие спустя это должно было быть сделано в два раза быстрее. Команды компании тратили время впустую в поисках отраслевых данных, местонахождений и связываясь с информационно более осведомленными коллегами. К 1998 г. компания ясно осознала необходимость модернизации системы управления знаниями для поддержания нормального коэффициента роста фирмы.

Новый план по управлению знаниями был одобрен в ноябре 1998 г. Комитет по лидерству *Bain* поддержал глобальную цель плана: использовать управление знаниями, чтобы получить лучшие результаты для клиентов компании, значительно улучшив производительность. Каждая из отдельных целей имеет тесную связь со стратегией фирмы — в компании хотели создать полезный каждодневный инструмент, помочь сократить время выполнения работы в два раза, запускать новые заказы быстрее по крайней мере на 30%.

Разработка новой системы по управлению знаниями включала три элемента.

Был сформирован постоянный штат сотрудников по управлению знаниями из квалифицированных «брокеров знаний» с доказанными навыками в исследовании и коммуникации. Результаты важных исследований внешних исследовательских агентств перемещались на рабочие столы пользователей. Также была разработана новая сетевая платформа, названная Глобальный центр опыта (ГЦО). Из ГЦО пользователь может получить доступ ко всем проектам и разработкам *Bain & Company*, ко всем промышленным и функциональным знаниям, получить доступ к всевозможным внешним базам данных. Также ГЦО позволяет связаться с другими подразделениями *Bain*, воспользоваться их опытом, а соединяется с виртуальным университетом *Bain* — тренировочным информационным сайтом, содержащим модули видео, презентаций и упражнения.

Внедрение ГЦО стало большим успехом, в достаточной степени удовлетворив и бизнес-цели компании. В *Bain* обучили каждого сотрудника пользоваться ГЦО, удовлетворенность в пользовательских опросах компании составила 98%. Однако эта система чрезвычайно важна не только из-за простоты извлечения информации — были отлажены механизмы, поощряющие постоянный ввод данных — пополнение знаний организации. В начале и в конце ведения каждого клиентского дела брокер знаний компании берет интервью у руководителя команды, чтобы собрать ключевую информацию о проникновении в суть каждой конкретной проблемы и способах ее решения (сохраняя при этом конфиденциальность клиента). Затем собирается пакет знаний для непосредственного размещения в ГЦО.

Дополнительно была создана система различных видов стимулирования для интеграции поведения сотрудников с системой управления знаниями. При этом используется система «кнута и пряника». «Пряник» — это корпоративные мероприятия, которых заслуживают отличившиеся отделения, а «кнут» — дружеские предупреждения в

форме придания огласке отделов и имен тех, кто с системой управления знаниями не ладит.

### **Типовые задания в тестовой форме**

1. Корпоративная память, включающая в себя как элементы активного сбора знаний, так и активного распространения это - корпоративная память типа:

- a) вершина.
- b) издатель.
- c) насос.
- d) губка.

2. Директор по управлению знаниями не обязательно должен:

- a) обладать качествами лидера.
- b) понимать бизнес.
- c) уметь управлять организационными изменениями.
- d) иметь опыт работы в области информационных технологий.

3. Наиболее типичный способ, с помощью которого формируется и распространяется неявное знание - это:

- a) личные встречи и обмен опытом.
- b) on-line конференции.
- c) чат.
- d) телефонные конференции.

4. Особенно велико влияние на организационную культуру.

- a) сферы деятельности.
- b) местных органов самоуправления.
- c) поведения конкурентов.
- d) высшего руководства компании.

5. BVIT (Business Value of Information Technologies) - это:

a) стоимость внедрения информационных технологий в компании.  
b) стоимость технического обеспечения внедряемых в компании информационных технологий.

c) мера, показывающая, как внедрение информационных технологий обеспечивает улучшение ключевых показателей бизнеса.

d) стоимость сопровождения внедренных в компании информационных технологий.

6. Обучение наиболее эффективно в тех компаниях, где:

- a) оно поощряется руководством.
- b) оно является частью рабочей деятельности.
- c) оно планируется.
- d) оно способствует карьерному росту.

7. Отличительными особенностями персонала в обучающихся организациях являются:

- a) личное мастерство и системное мышление.
- b) умение работать с ментальными моделями.
- c) общее видение и командное обучение.
- d) все вышеперечисленное.

## **Тема 12. Государственное регулирование экономики знаний**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Принципы и приоритеты государственного регулирования экономики знаний
2. Региональные институты развития экономики знаний

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Охарактеризуйте подходы Оэср и всемирного банка к измерению экономики знаний.
2. Какие негативные последствия несет развитие информационного общества и как можно эти последствия предупредить?
3. Дайте определение понятию «институт развития». приведите примеры федеральных, региональных и муниципальных институтов развития.
4. Предложите институты развития актуальные для вашего предприятия.
5. Предложите конкретные направления развития инновационной системы региона."

### **Практико-ориентированное задание:**

#### **Задание 1.**

Провести анализ экономики знаний в РФ и определить перспективы развития

1. Изучить концепцию экономики знаний.
2. Определить качественные и количественные характеристики экономики знаний
3. Предложить систему индексов экономики знаний
4. Проанализировать экономику РФ с помощью этих индексов
5. Сравнить индексы экономики знаний РФ с индексами экономики знаний других стран
6. Определить проблемы формирования экономики знаний в РФ
7. Предложить пути решения этих проблем
8. По возможности сделать прогноз.

#### **Задание 2.**

Осуществить анализ развития экономики двух стран, входящих в первую пятерку рейтинга КЕИ и выявить конкретные причины такого положения.

Для выполнения задания необходимо:

- Изучить развитие экономики выбранных для анализа стран, используя методы исторического и логического
  - Дать количественную и качественную характеристику экономического и социального развития данных стран
  - Выявить причины успехов стран в создании знаниево-ориентированной экономики.
  - Провести сравнительный анализ стран по параметрам экономики знаний
  - Сделать выводы
  - По возможности дать прогноз развития анализируемых стран
- Результаты представить в виде презентации

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Управление и реинжиниринг бизнес-процессов организации»**

**Раздел 1. Теоретические основы реинжиниринга бизнес-процессов**

**Тема 1. Основные понятия реинжиниринга бизнес-процессов**

**Вопросы семинарского занятия**

1. Понятие бизнес-процесса
2. Структура бизнес-процесса
3. Менеджмент бизнес-процессов
4. Концепция всеобщего управления качеством TQM
5. Концепция непрерывного улучшения процессов CPI
6. Реинжиниринг бизнес-процессов BPR
7. Основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов
8. Основные условия успеха реинжиниринга бизнес-процессов

**Вопросы для обсуждения**

1. В чем цель реинжиниринга бизнес-процессов?
2. В чем особенности бизнес-процессов, для которых проводится реинжиниринг?
3. Какие задачи решает реинжиниринг бизнес-процессов?
4. Какие существуют современные организационные формы предприятий?

**Практико-ориентированное задание:**

**Задание 1**

Приведите пример функциональной структуры предприятия и назовите ее преимущества и недостатки

Выполните обоснование необходимости изменения существующей структуры

**Задание 2.**

Приведите пример матричной структуры предприятия и назовите ее преимущества и недостатки

Выполните обоснование необходимости изменения существующей структуры

## Тема 2. Общая характеристика работ по проведению бизнес-реинжиниринга

### Вопросы семинарского занятия

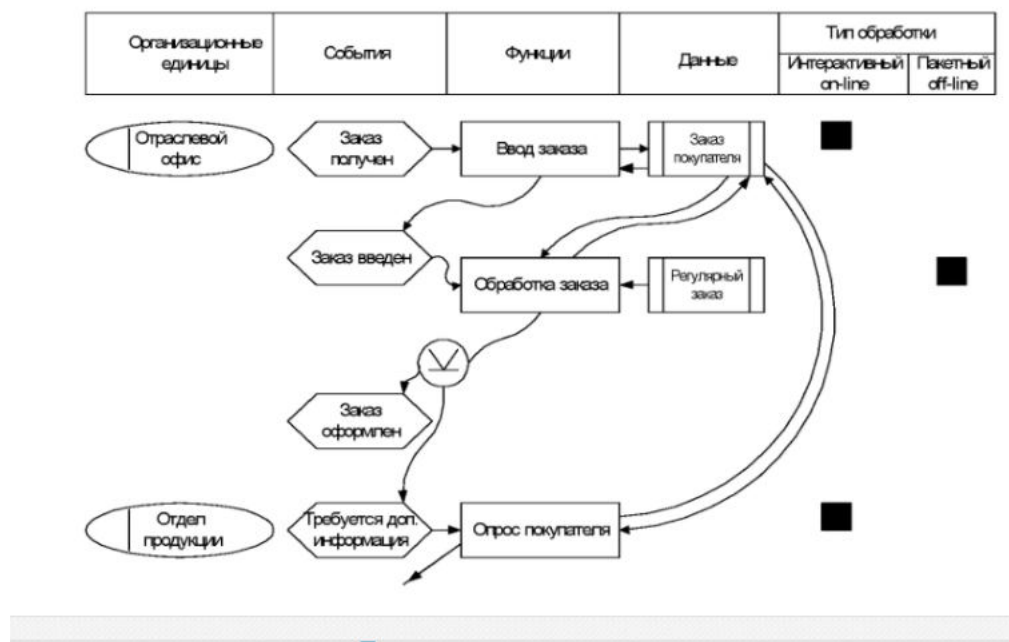
1. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов: постановка проблемы и выделение базовых бизнес-процессов.
2. Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов
3. Идентификация бизнес-процессов, ее этапы
4. Обратный реинжиниринг – исследование существующих бизнес-процессов
5. Прямой реинжиниринг – построение новых бизнес-процессов
6. Разработка проекта реинжиниринга бизнес-процессов
7. Внедрение проекта реинжиниринга бизнес-процессов
8. Организационная структура проекта по реинжинирингу бизнес-процессов
9. Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов
10. Последовательность работ по проектированию бизнес-процессов

### Вопросы для обсуждения

1. Как классифицируются бизнес-процессы?
2. Чем отличается идеальная и реальная модели бизнес-процессов?
3. В чем заключается сущность прямого реинжиниринга?
4. В чем заключается сущность обратного реинжиниринга?

### Практико-ориентированное задание:

1. Рассмотрите модель потока событий и охарактеризуйте ее



### **Тема 3. Основные методы проведения реинжиниринга бизнес-процессов**

#### **Вопросы семинарского занятия**

1. Ключевые положения об изменениях для организации
2. Характеристика основных изменений организации
3. Основные методики осуществления перестроек в организациях
4. Методы проведения реинжиниринга бизнес-процессов
5. Конфигурирование информационных систем планирования и управления ресурсами

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Как классифицируются, выделяются и ранжируются бизнес-процессы? Приведите примеры.
2. В чем заключается сущность обратного инжиниринга?
3. В чем заключается сущность прямого инжиниринга?
4. Чем отличаются идеальная и реальная модель проектируемого бизнес-процесса?
5. Какие работы выполняются при создании новой организационно-экономической и информационной системы?
6. Какие методы и средства используются для реинжиниринга бизнес-процессов и проектирования информационной системы?

#### **Практико-ориентированные задания:**

##### **Задание 1. Идентификация бизнес-процессов**

Компьютерная фирма осуществляет сборку компьютеров на заказ для частных и корпоративных клиентов. Заказ для корпоративных клиентов отличается от заказов для частных лиц числом заказываемых компьютеров. В принципе компьютерная фирма может заниматься продажей комплектующих деталей в розницу.

Компьютерная фирма осуществляет сборку компьютеров на заказ для частных клиентов в течение 6 дней в неделю. Ежедневно поступает в среднем 8 заказов от частных лиц, то есть один заказ в час. Крупные заказы от корпоративных заказчиков (в среднем по 10 компьютеров) принимаются один раз в неделю.

Каждый заказ от частного клиента оформляется менеджером по работе с клиентами в среднем в течение 0.5 часа, заказ от корпоративного клиента – 1 час. Во время оформления проверяется возможность выполнения заказа на следующий день или с задержкой в связи с отсутствием комплектующих деталей. При этом для частных лиц выполнение 1 заказа из 10 отвергается и 1 заказа из 10 задерживается на время закупки комплектующих деталей. Для корпоративных заказчиков один из пяти заказов отвергается, один из пяти заказов откладывается. Принятые заказы включаются в план график сборки компьютеров.



В случае отсутствия комплектующих деталей формируется заявка в отдел закупок на приобретение отсутствующих деталей. В отделе закупок заявки сводятся в заказы на закупку 3 раза в неделю и в течение каждого следующего дня выполняются закупки у поставщиков.

Каждый компьютер собирается в среднем за два часа. Выполненный заказ выдается менеджером по работе с клиентами в среднем в течение получаса для частных лиц, в течение 1-го часа – для корпоративных клиентов. Доставка товара осуществляется самовывозом.

Требуется:

1. Сформулировать цель реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Определить ключевые факторы успеха.
3. Выделить реорганизуемые бизнес-процессы.
4. Проранжировать бизнес-процессы по степени важности и степени влияния на эффективность деятельности фирмы.

## **Раздел 2. Методология реинжиниринга бизнес-процессов**

### **Тема 4. Функциональное моделирование бизнес-процессов**

#### **Вопросы семинарского занятия**

1. Сущность методологии функционального моделирования SADT
2. Элементы контекстной диаграммы
3. Декомпозиция функций
4. Функциональные возможности SADT

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Для чего используются интерфейсные дуги в модели?
2. Как обозначаются входные и выходные объекты?
3. Что включает в себя функциональный блок модели?
4. Что такое декомпозиция функций?

#### **Практико-ориентированное задание:**

1. Укажите элементы функционального блока, обоснуйте правильность его построения



## Тема 5. Моделирование в нотации IDEF0

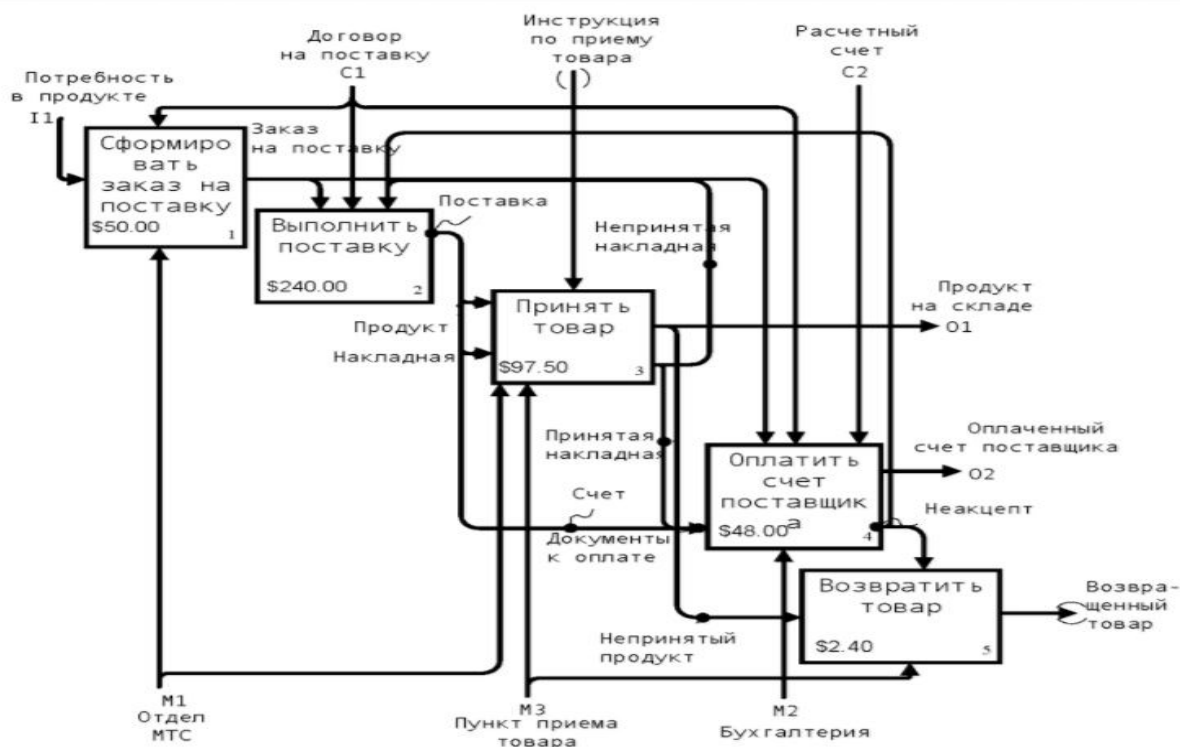
1. Особенности построения функциональной модели с использованием нотации **IDEF0**
2. Классификация объектов нотации
3. Разбиение объекта на компоненты (дезагрегация)
4. Обобщение объектов
5. Классы объектов

### Вопросы для обсуждения

1. В каких случаях выполняется разбиение объекта на компоненты?
2. Как осуществить одновременный доступ к объекту?
3. Для чего используется объединение путей и обобщение объектов?

### Практико-ориентированное задание:

1. Изучите модель в нотации IDEF0
2. Опишите каждый объект модели и дайте ему характеристику
3. Дайте обоснование применению данных объектов



## Тема 6. Моделирование в нотации IDEF3

### Вопросы семинарского занятия

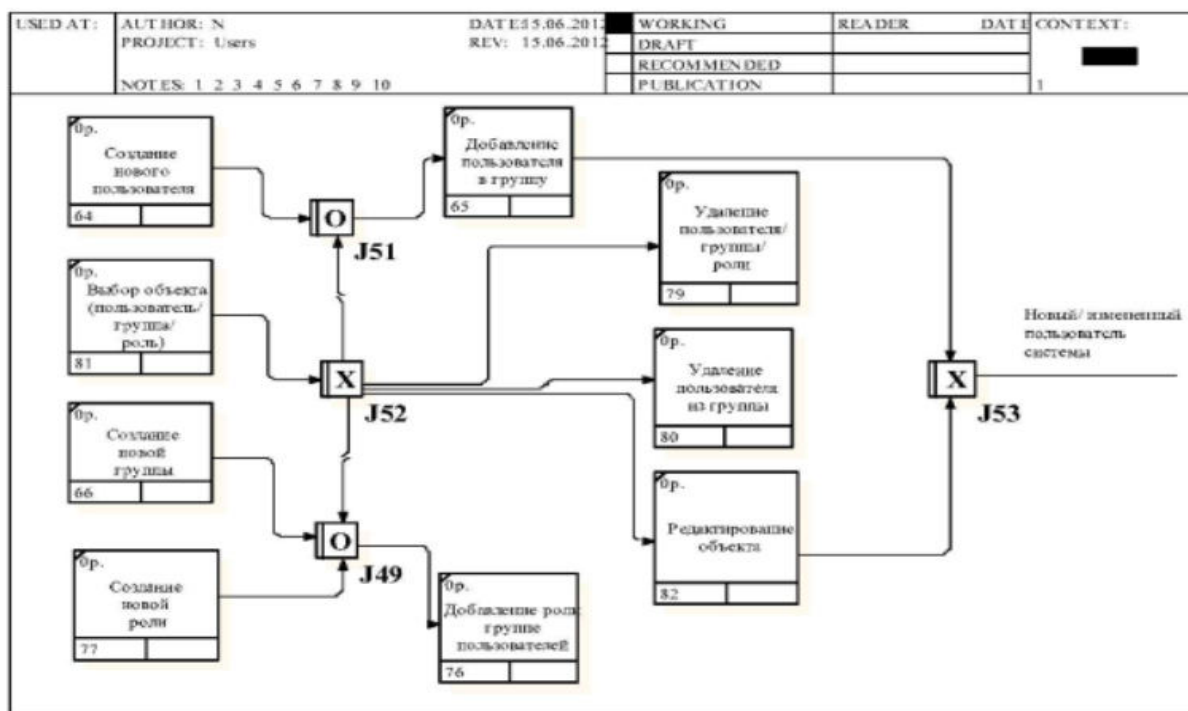
1. Техника моделирования деятельности как последовательности событий
2. Моделирование технологических процессов
3. Типы объектов нотации IDEF3

### Вопросы для обсуждения

1. Какие типы объектов используются в IDEF3?
2. Для чего используется объект «работа»?
3. Для чего используется объект «стрелка»?
4. Для чего используется объект «коннектор»?
5. Для чего используется объект «ссылка»?

### Практико-ориентированное задание:

1. Дайте описание модели процесса управления конфигурацией ИС
2. Охарактеризуйте все элементы модели
3. Дайте обоснование необходимости элементов модели



## Тема 7. Моделирование деятельности с использованием методологии ARIS

### Вопросы семинарского занятия

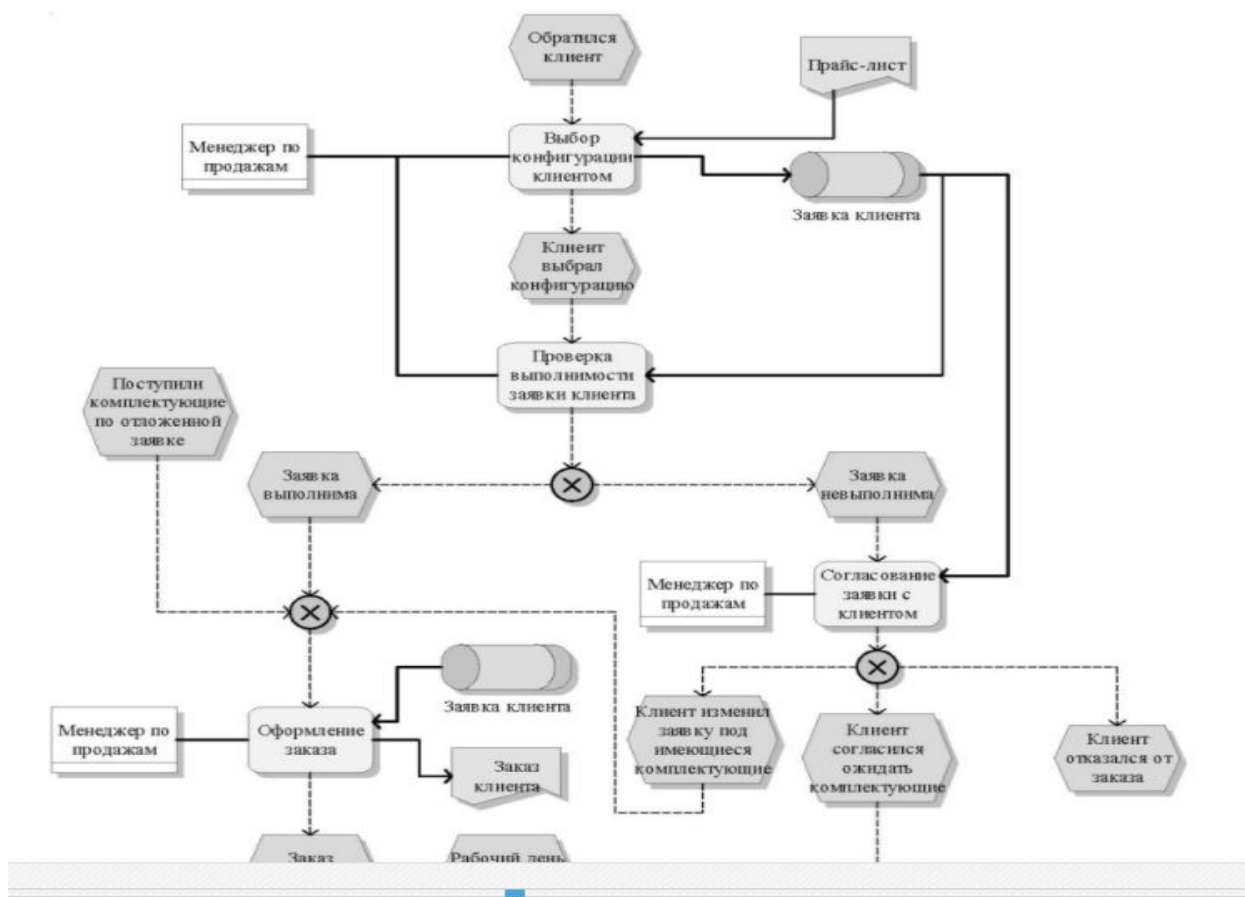
1. Методика моделирования бизнес-процессов и функций в ARIS
2. Представление деятельности организации с точки зрения методологии ARIS
3. Сущность моделирования с точки зрения «Организация»
4. Сущность моделирования с точки зрения «Данные»
5. Сущность моделирования с точки зрения «Процессы»
6. Сущность моделирования с точки зрения «Функции»
7. Сущность моделирования с точки зрения «Продукты/услуги»

### Вопросы для обсуждения

1. Каковы правила построения диаграмм?
2. В чем сущность ключевых показателей результативности?
3. Как построить модель, отражающую ресурсы для выполнения деятельности?

### Практико-ориентированное задание:

1. Рассмотрите модель и дайте ее описание



## Тема 8. Стоимостной анализ бизнес-процессов

### Вопросы семинарского занятия

1. Назначение стоимостного анализа бизнес-процессов
2. Центры затрат и центры прибыли
3. Стоимостные объекты
4. Основной состав затрат на выполнение операций бизнес-процесса
5. Вычисление стоимостных затрат бизнес-процессов
6. Задание критериев отнесения затрат по использованию ресурсов на операции и издержек операций на стоимость продуктов и услуг
7. Использование информации из бухгалтерской и производственно-сбытовой информационной системы для формирования критериев отнесения затрат

### Вопросы для обсуждения

1. Что такое стоимостной анализ функций?
2. В чем заключается основное назначение стоимостного анализа функций?
3. Как определяются стоимостные затраты на выполнение функций (процессов)?
4. Как определяются стоимостные затраты на изготовление продуктов (оказание услуг)?

## Практико-ориентированные задания

### Тема 9. Имитационное моделирование бизнес-процессов

#### Вопросы семинарского занятия

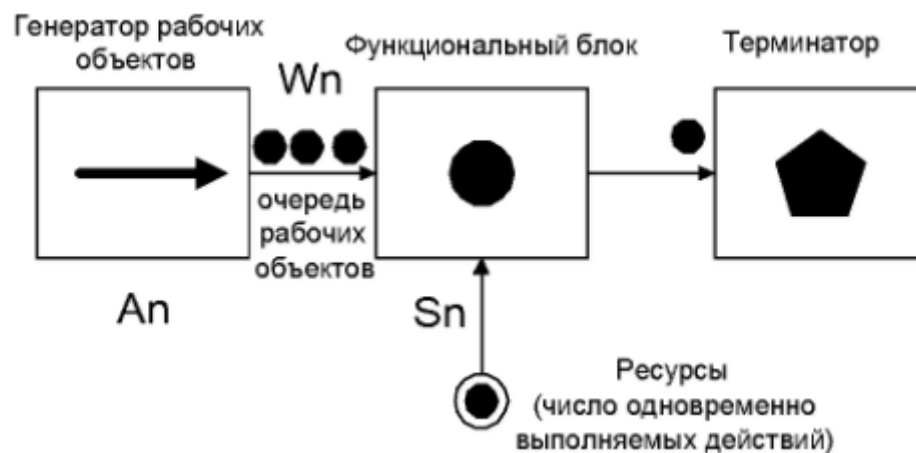
1. Сущность методов имитационного моделирования бизнес-процессов
2. Многопродуктовая имитационная модель
3. Разветвляющаяся модель
4. Модель с кооперативными связями
5. Имитационный эксперимент

#### Вопросы для обсуждения

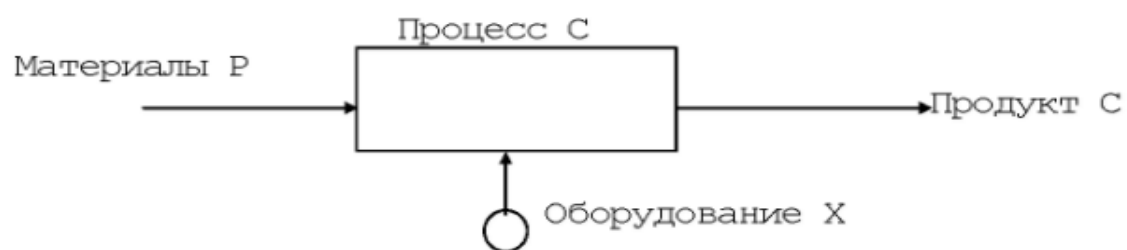
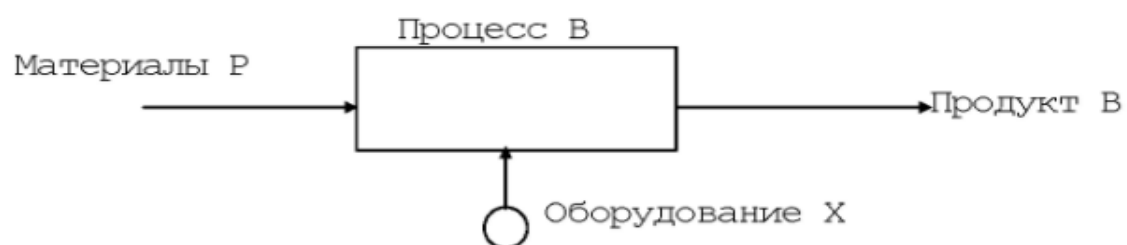
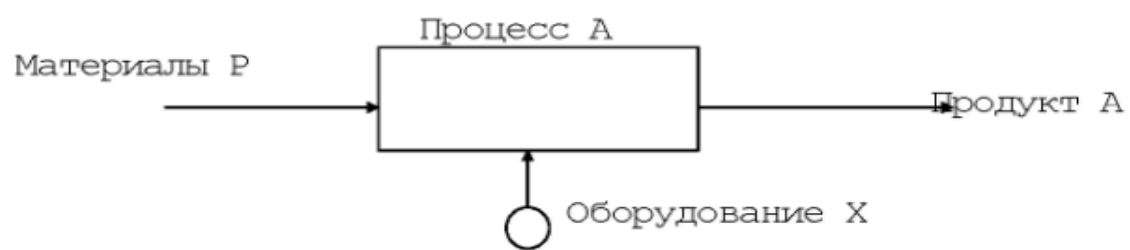
1. Цели проведения имитационных экспериментов
2. Определение зависимостей между различными факторами процессов
3. Задание входных параметров моделирования
4. Вывод результатов моделирования

#### Практико-ориентированное задание:

1. Рассмотрите формальное представление имитационной модели, дайте его описание и обоснование



2. Охарактеризуйте многопродуктовую модель



## **Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Управление изменениями»**

### **Раздел 1. Природа и характеристики изменений с точки зрения организационного развития**

#### **Тема 1. Основные тенденции и закономерности развития организации**

##### **1.1. Системный подход к организационной деятельности**

###### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Понятие организации как системы
2. Системные свойства организации
3. Законы организационной деятельности

###### **Вопросы для обсуждения:**

4. Определите понятие организации с позиции системного и процессного подходов.
5. Какие особые свойства формируют организацию как системы?
2. Как организации взаимодействуют с окружающей средой?
3. В чем смысл трансформационного изменения в организации?
4. Какие тенденции наиболее характерны для современных организаций, к чему они стремятся?
5. Каким образом закон и зависимость определяют организационную деятельность?
6. Как выявляются законы организации?
7. Какие законы организационной деятельности являются основополагающими?
8. Охарактеризуйте проявление второстепенных законов организации?
9. В чем состоит отличие свойств синергии и эмерджентности?

###### **Тестовые задания:**

1. Сущность какого закона организации раскрывает формулировка «для любой организации существует такой набор компонентов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее элементов, либо существенно меньше»?
  - а) закон синергии
  - б) закон самосохранения
  - в) закон развития
  - г) закон информированности-упорядоченности
  - д) закон единства анализа и синтеза
  - е) закон композиции и пропорциональности
2. Сущность какого закона организации раскрывает формулировка «каждая материальная система – живой организм, социальная организация – стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функции»?
  - а) закон синергии
  - б) закон самосохранения
  - в) закон развития
  - г) закон информированности-упорядоченности
  - д) закон единства анализа и синтеза



е) закон композиции и пропорциональности

3. Сущность какого закона организации раскрывает формулировка «каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя и использует для достижения этого весь свой потенциал»?

- а) закон синергии
- б) закон самосохранения
- в) закон развития
- г) закон информированности-упорядоченности
- д) закон единства анализа и синтеза
- е) закон композиции и пропорциональности

4. Сущность какого закона организации раскрывает формулировка «каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции)»?

- а) закон синергии
- б) закон самосохранения
- в) закон развития
- г) закон информированности-упорядоченности
- д) закон единства анализа и синтеза
- е) закон композиции и пропорциональности

5. Сущность какого закона организации раскрывает формулировка «каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла»?

- а) закон синергии
- б) закон самосохранения
- в) закон развития
- г) закон информированности-упорядоченности
- д) закон единства анализа и синтеза
- е) закон композиции и пропорциональности

6. Сущность какого закона организации раскрывает формулировка «чем большей информацией о внутренней и внешней среде располагает организация, тем большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения) она имеет»?

- а) закон синергии
- б) закон самосохранения
- в) закон развития
- г) закон информированности-упорядоченности
- д) закон единства анализа и синтеза
- е) закон композиции и пропорциональности

7. Законы организации представляют собой:

- а) выдумки ученых-теоретиков
- б) директивные материалы для выполнения
- в) инструкции по ведению деятельности предприятия
- г) справочный материал
- д) теории, развивающие организационную науку

8. Какие существуют связи между субъектами и объектами управления?

- а) линейные, функциональные, линейно-функциональные, матричные
- б) кольцевые и матричные

- в) коммуникативные
- г) прерывающиеся
- д) прямолинейные

9. Что включает в себя закон организации?

- а) норма поведения людей в обществе
- б) существенная устойчивая связь или существенные устойчивые отношения, обладающие всеобщностью и необходимостью
- в) обязательная к исполнению норма, оговоренная в законодательном акте
- г) должностная инструкция работника
- д) набор закономерностей, лежащих в основе управленческого процесса

10. Что понимается под системой?

- а) организационные отношения между организационными объектами, как по горизонтали, так и по вертикали
- б) соединение объектов, объединенных регулярным взаимодействием или взаимозаменяемостью
- в) упорядоченное состояние элементов целого
- г) группа физических объектов
- д) организации, предприятия, учреждения различных форм собственности

### **Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы): «Практическое приложение законов организации»**

Студент должен уметь находить практическое приложение законов организации:

1. На примере любой организации раскройте в организационных отношениях механизм проявления законов: синергии, наименьших, самосохранения, информированности и упорядоченности, единство анализа и синтеза, развития, композиции, пропорциональности. Результаты оформите в виде таблицы.

Таблица 1 - Механизм проявления законов организации

Наименование закона	Область и механизм проявления закона

1. Приведите примеры проявления синергетического эффекта в биологической, технической и социальной системах. Ответ обоснуйте.
2. Приведите примеры проявления положительной и отрицательной системы в студенческой группе.
3. Приведите примеры действия объективных (естественных) законов.
4. Приведите примеры субъективных (юридических) законов.

2. В 1897 на северо-западе Канады в бассейне реки Клондайк был обнаружен золотоносный участок. События, последовавшие за этим открытием, получили название «золотой лихорадки» и продолжались до 1963 г. Эта ситуация характеризовалась необыкновенным энтузиазмом и работоспособностью старателей, строителей, дорожников и работников других специальностей. Действия какого закона организации наблюдается в данной ситуации?

3. Используя закон самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения в каждом конкретном случае, и возможные пути выхода из сложившейся ситуации:

3.1. Компания «Монолит» имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн руб., включающая стоимость оборудования, инструменты и др. В результате своей деятельности, компании потребовался кредит в Коммерческом банке «Огни Москвы» в размере 8 млн руб. под 30% годовых. Стоит ли компании в данном случае соглашаться на условия кредита?

3.2. Продовольственный магазин «Корвет» зарегистрирован в 1984г. как товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО). Согласно статье 6 Федерального Закона «О введении в действие первой части Гражданского кодекса Российской Федерации» от 21.10.94г., все ТОО должны пройти перерегистрацию и изменить правовую форму на общество с ограниченной ответственностью (ООО) или ОАО, ЗАО и др.

3.3. Автошкола «Водитель» имеет 10 машин и 18 инструкторов на 100 учащихся. В текущем наборе удалось привлечь на обучение только 60 слушателей, из запланированных 200. Общая сумма оплаты за процесс обучения значительно меньше, чем сумма затрат на процесс обучения со стороны школы.

4. Изучите ситуацию и ответьте на вопрос: незнание какого закона организации приводит к данным ситуациям? Как их можно было избежать?

4.1. Персонал, заботясь об устойчивом положении своей компании, собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и др., не всегда заботясь об его упорядоченности и объеме. Обычно в компаниях хранится много рекламных листов, ксерокопий каких-либо «важных» сообщений, досье на какие-то лица или компании, текстовые файлы в компьютерах о прошедших или предстоящих событиях, нередко в нескольких экземплярах. Немало часть этих данных является «информационным» мусором. Компания тратит деньги на содержание явной и неявной службы информационной разведке для увеличения достоверности и ценности получения верной информации, так как конкуренты могут подбросить недостоверную информацию. Иногда компания выходит на сомнительные источники якобы «очень ценной» информации, многие из этих источников носят криминальный характер.

4.2. Много информации собирается «на всякий случай». При этом руководителю кажется, что он тем самым достает для себя и своей компании зону безопасного предпринимательства, хотя на это может уйти много финансовых и материальных ресурсов. Так, некоторые венчурные компании США при стоимости разработок менее 10 тыс. дол. не тратят деньги на поиски информации о возможных аналогах, а сами создают новые проекты. Таким образом, в результате бессистемной, но естественной гонки за информацией компания может понести серьезные убытки.

5. Незнание какого закона организации подчиненными привело к созданию этой ситуации? Что следовало бы предпринять руководителю во избежание данной проблемы?

5.1. Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется, в том числе и на восстановление старых роялей. В компании работают 24 человека, в их числе 6 столяров и 5 настройщиков. Директор на основании общей, но еще слабой, тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через 1 год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами по установлению скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой компании, также через год. Директор оказался прав, через 4-5 месяцев количество заказов уменьшилось на 20%, и заработанная плата работников стала постепенно сокращаться. Несоответствие между возможностями компании и количеством заказов вызвало у работников компании настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта работы сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была несколько подорвана.

6. Определите из ситуации о каком законе организации идет речь.

6.1. Закон формирует два направления устранения несоответствия: формальное и неформальное. Формальное- осуществляется специалистами компании, которые заранее

рассчитывают и закладывают в бизнес-план компании необходимые ресурсы и их пропорции. Неформальное- работниками, которые сознательно реализуют полученные задания. В случае появления несоответствий в наборе ресурсов или их пропорций руководитель и подчиненные будут действовать совместно в рамках единых целей компании. Такая деятельность возможна при высоком профессионализме работников. В таких случаях говорят о наличии в компании команду единомышленников.

7. Используя ситуацию для анализа, определите, действиям каких законов она подвержена, а также оцените влияние этих законов на деятельность данной организации.

7.1. Компания «дока» была создана в 1990 г. На тот момент в ней было 5 человек – будущее ядро большого сплоченного коллектива. Первый офис фирма открыла в разорившейся парикмахерской: сделали ремонт, купили мебель. В офисе сложилась теплая доброжелательная атмосфера. Люди работали не на страх, а на совесть, 24 часа в сутки и семь дней в неделю, делая одно большое общее дело.

В Довгань нашел за городом недостроенные коровники. Тут же была проведена первая покупка недвижимости – выкуп этих недостроенных бетонных коробок за 150 тыс.руб. было решено смонтировать в них завод по выпуску оборудования по производству хрустящего картофеля. Все наличные деньги были вложены в 100 первых комплектов оборудования по производству хрустящего картофеля, в металл, в стройку, только покупателей на эту линию не было. По расчетам рентабельность бизнеса должна была составить около 750% годовых, но сотрудники тогда еще ничего не знали ни о законах сбыта, ни о роли рекламы. Надвигался первый в фирмы морально-финансовый кризис.

В ситуации когда склады были забиты оборудованием, а покупателями даже «не пахло», Довгань взял в банке кредит 70 млн.руб. ( в 1990 г. Это были огромные деньги) и потратил его на колоссальную рекламную компанию. Вскоре оборудование стало вывозиться из города. Когда пошли первые продажи, и стало казаться, что наконец-то для «Доки» наступил золотой век, подход к притоку средств и их последующему распределению был более чем неразумный. Сумасшествие темпы развития не позволяли четко определить ситуацию в экономике. Чувствуя, что делается слишком много ошибок, фирма впервые начала задумываться об управлении. Литературы. Из которой можно было бы почерпнуть какой-либо опыт, у них не было. Она на ходу учились искусству стимулирования людей, искали грань в отношениях владелец-подчиненный. Сотрудники допускали массу ошибок из-за отсутствия самых элементарных знаний. Все проблемы со временем удалось разрешить. Не без труда, не без болт. Рост вообще никогда не бывает безболезненным. Даже мышцы. Развиваясь, болят, но тем не менее, крепнут.

## **1.2. Теории жизненных циклов организации**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Понятие жизненного цикла организации
2. Модель жизненного цикла И.Адизеса
3. Модель развития и кризисов роста организации Л.Грейнера
4. Модель жизненного цикла А.И.Пригожина
5. Модель организационного развития Л. Данко

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как осуществляются переходы от одного этапа развития организации к другому?
2. Что такое жизненный цикл организации и из каких основных стадий он состоит?
3. От каких факторов зависят продолжительность и структура жизненного цикла организации?
4. Что дает руководителю знание теории жизненного цикла?
5. В чем смысл модели жизненного цикла А.И.пригожина?
6. В чем состоят заключаются особенности основных этапов развития компании в модели Л. Грейнера?

7. Чем модель И.Адизеса отлична от модели Л. Грейнера?

**Тестовые задания:**

1. Понятие «жизненный цикл системы» отражает зависимость:

- а) капитальных вложений от времени
- б) прибыли от времени
- в) себестоимости от времени
- г) производственной мощности организации от времени

2. Кривая жизненного цикла отражает действие следующих законов:

- а) циклического развития
- б) перехода количества к качеству
- в) единства и борьбы противоположностей
- г) циклического развития и убывающей эффективности эволюционного совершенствования систем

3. Стадия жизненного цикла «рождение» характеризуется:

- а) значительным объемом капитальных вложений
- б) интенсивным типом развития производства
- в) экстенсивно-интенсивным типом развития производства
- г) экстенсивным типом развития производства

4. Стадия жизненного цикла «рост» характеризуется:

- а) значительным объемом капитальных вложений
- б) интенсивным типом развития производства
- в) интенсивно-экстенсивным типом развития производства
- г) экстенсивным типом развития производства

5. Стадия жизненного цикла «зрелость» характеризуется:

- а) интенсивным типом развития производства
- б) экстенсивным типом развития производства
- в) интенсивно-экстенсивным типом развития производства
- г) значительным объемом капитальных вложений

6. Стадия жизненного цикла «старение» характеризуется:

- а) интенсивным типом развития производства
- б) экстенсивным типом развития производства
- в) интенсивно-экстенсивным типом развития производства
- г) значительным объемом капитальных вложений

7. Расставьте этапы жизненного цикла И. Адизеса в правильном порядке.

- а) бюрократизация
- б) выхаживание
- в) ранняя бюрократизация
- г) «давай-давай»
- д) аристократизация
- е) стабильность
- ж) умирание
- з) юность
- и) младенчество
- к) расцвет

8. На каком этапе жизненного цикла организации оформляется ее структура?

- а) аристократизация
- б) «давай-давай»
- в) выхаживание
- г) стабильность

9. Соотнесите проблему компании с этапом жизненного цикла.

- а) юность
- б) расцвет
- в) аристократизация
- г) бюрократизация

- 1) борьба за власть
- 2) никто не несет ответственности за результаты
- 3) нехватка талантов нужного профиля, поиск людей
- 4) элитаризм подавляет корпоративную культуру

10. Укажите нормальные проблемы этапа младенчества (возможны несколько вариантов ответа).

- а) авторитарный характер лидерства
- б) недостаток денежных средств, слабое планирование бюджета
- в) основатель слишком разбрасывается в своих интересах
- г) неясные должностные инструкции

**Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):  
«Характеристики этапов жизненного цикла организации»**

1. Сформулируйте критерии состояния жизненного цикла и условия рационального управления организационными изменениями по его этапам и заполните таблицу 1.

Таблица 1 - Особенности управления изменениями на этапах жизненного цикла организации

Характеристика	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Цель этапа				
Объем продаж				
Прибыль				
Денежная наличность				
Развитие отношений				
Организационная культура				
Вид планирования				
Политика изменений				
Способ управления				
Иерархия уровней управления				
Особенности получения и использования прибыли				
Требование к руководителю				

2. Опишите характерные для этапа старения жизненного цикла условия функционирования организации, спрогнозируйте причины потенциальных сопротивлений изменениям и спрогнозируйте адекватные им методы преодоления сопротивлений.

3. Оцените состояние жизненного цикла известной вам организации, сформулируйте злободневную проблему и разработайте пути ее решения.

4. В качестве исходных данных используйте данные по компании «ГОТЭК» (ситуация 1). Для определения стадии ЖЦО в качестве параметров, как правило, используются следующие рыночные переменные:

- 1) темпы роста рынка (Тр);
- 2) темпы технологических изменений продукта (Тпрод);
- 3) темпы технологических изменений процесса (Тпроц);
- 4) изменения в росте рынка (Рр);
- 5) сегментация рынка (Ср);
- 6) функциональное значение (Фзн).

Кривая ЖЦО связана с рыночными переменными следующим образом (табл.2).

#### Задание:

Изучите содержание таблицы 2 и определите стадию жизненного цикла компании «ГОТЭК» по этим шести рыночным переменным.

Таблица 2- Взаимосвязь стадий ЖЦО и рыночных переменных

Стадии ЖЦО Рыночные переменные	Рождение 	Рост	Развертывание	Зрелость	Насыщение	Сокращение	Разложение
Тр	Низкие	Очень высокие	Высокие	Соответствуют темпам роста ВВП	Соответствуют темпам роста населения	Отрицательные	Близкие к 0
Тпрод	Очень большие	Большие	Средние	Незначительные	Незначительные	Незначительные	Незначительные
Тпроц	Незначительные	Незначительные/средние	Очень большие	Большие/средние	Незначительные	Незначительные	Незначительные
Рр	Небольшие	Быстрое ускорение	Быстрое замедление	Медленное замедление	Небольшие	Быстрое замедление	Небольшие
Ср	Очень мало	Несколько	Несколько	От нескольких до большого количества	Очень мало, несколько	Несколько	Несколько
Фзн	НИР и ОКР	Инженерно-техническое обеспечение	Производство	Маркетинг, дистрибуция, финансирование	Финансы	Маркетинг, финансы	

#### Индивидуальное домашнее задание к теме 1:

Выбрать компанию, достаточно известную, с возможностью доступа к информации по данной компании. Сделать презентацию о данной компании, ответить на следующие вопросы:

- 1) Почему Вы выбрали данную компанию?
- 2) Общая информация о компании.
- 3) Описать конкурентоспособные преимущества компании.
- 4) Определить точку жизненного цикла компании по Адизе (или любую на выбор).
- 5) Описать стандарты и принципы управления в компании.

## Тема 2. Понятие и эволюция теории организационных изменений

#### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Понятие организационных изменений
2. Причины организационных изменений
3. Типы организационных изменений
4. Уровни организационных изменений
5. Подходы к проведению организационных изменений
6. Характеристика этапов развития теории организационных изменений.

7. Тейлор, Файоль, Вебер – представителями школы эффективного управления.
8. «Человек- социальный». Роль и значение разработок Мэйо, Фоллетт, Мак-Грегора, Лайкерта в становлении теории организационных изменений.
9. Теория открытости и развитие самоорганизующихся систем (Саймон, Марч).
10. Направления развития современной теории организации.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие Вы знаете подходы к определению организационных изменений?
2. Можете ли Вы предложить свое определение понятия «изменение», на Ваш взгляд, отвечающее потребностям современного менеджера?
3. На какие группы можно разделить причины изменений?
4. В каких направлениях действуют внешние силы преобразований?
5. Что такое внутренние силы преобразований?
6. К какому типу организационных изменений относится реинжиниринг бизнес-процессов? На каком уровне организации он осуществляется? Обоснуйте ответ.
7. Всегда ли есть необходимость в изменениях?
8. В чем смысл управления изменениями?
9. Какие изменения можно считать незапланированными?
10. Какой характер носит большинство незапланированных изменений?
11. Что такое «планируемая перестройка»?
12. Какие типичные вопросы формулируются при планировании изменений?
13. Какие уровни организационных изменений выделяются?
14. Какими временными этапами характеризуется становление и развитие теории организационных изменений?
15. Опишите вклад Тейлор, Файоль, Вебер в развитие теории организационных отношений.
16. В чем вы видите предпосылки формирования нового подхода в теории организационных изменений с позиции человеческого и поведенческого подходов?
17. В чем состоят основные постулаты теории открытости и развития самоорганизующихся систем (Саймон, Марч)?
18. Обозначьте направления развития современной теории организации.

#### **Тестовые задания**

1. Изменение – это:
  - а) постоянный, происходящий на основе обратной связи процесс обучения, с помощью которого стремятся приблизиться к новому состоянию
  - б) различие в качестве или в состоянии, которые принимает система, элемент системы (сотрудник, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт, технология или вся организация)
  - в) оба ответа "а" и "б" неверны
  - г) оба ответа "а" и "б" верны
2. К видам организационных изменений относят:
  - а) изменения в технологии, изменения в товарах и услугах, изменения в стратегии и структуре, изменения в культуре, изменения проектов
  - б) изменения в бизнес-процессах
  - в) изменения программ и планов организации
3. Организационные изменения определяются как:
  - а) освоение компанией новых идей и моделей поведения
  - б) любые организационные перемены
  - в) организационное обучение



г) правильного ответа нет

4. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:

- а) реструктуризация
- б) изменения, ориентированные на организационную структуру управления
- в) непредвиденные изменения

5. В зависимости от вероятности событий различают:

- а) непредвиденные изменения
- б) революционные изменения
- в) изменения, ориентированные на задачи
- г) фронтальные изменения

6. Обострение конкуренции относится к группе:

- а) рыночных причин изменений
- б) экономических причин изменений
- в) политических причин изменений
- г) технологических причин изменений

7. К основным видам организационных изменений относится:

- а) изменение целей и продукта
- б) изменение структуры и технологии
- в) верные ответы: "а", "б"
- г) изменение внешней среды
- д) верные ответы: "а", "б", "г"

8. К причинам организационных изменений относятся:

- а) зависимость внутренней и внешней среды организации
- б) наличие кризиса
- в) убыточная работа предприятия
- г) верные ответы: "а", "б"
- д) верные ответы: "а", "в"

9. Причиной реструктуризации является:

- а) изменение стратегии компании
- б) изменение расписания работы
- в) перераспределение ответственности подразделений
- г) завершение очередного производственного цикла
- д) верны ответы "а", "в"

10. Какие подходы к определению понятия «организационные изменения» вам известны:

- а) эволюционный и революционный
- б) процессный и содержательный
- в) структурный, содержательный и процессный
- г) организационный и производственный

### **Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):**

#### **1. Кейс «Будущее плазмы»**

Компания Art Systems специализируется на продаже плазменных панелей. До недавнего времени продавцам этого престижного товара можно было позавидовать: маржа была высокой, и спрос на модный товар неизменно увеличивался. Но за последние два года цены упали почти

вдвое, а конкуренция возросла. И сейчас руководство Art Systems стоит перед проблемой: оставаться на рынке или уйти с него?

#### *Выход на панель*

Компания Art Systems была создана в 2002 году. «На самом деле рынок плазменных панелей интересовал меня давно. Непосредственно на нем я не работал, но знал специфику рынка и продукта, – вспоминает управляющий партнер компании Art Systems Александр Цыганов. – Я был уверен, что могу лучше других представить продукт клиентам, предложить им что-то новое».

Плазменные панели, как и любая техническая новинка, товар специфический. Однако может стать золотой жилой для тех, кто в нем разбирается. Первоначально Art Systems не могла похвастаться солидным опытом работы с этим продуктом. Но постепенно ее специалисты (в основном это выпускники МГТУ им. Н.Э. Баумана) освоили и сложные аспекты установки и обслуживания панелей. Компания оснащала техникой конференц-залы в офисах, коттеджные поселки, торговые площади, продавала сопутствующее акустическое оборудование. «Сначала все строилось на обычных продажах. Потом ситуация на рынке поменялась. Покупателя перестало интересовать приобретение плазменных панелей как таковых взамен обычного телевизора. Еще два года назад это было модно. А сейчас клиенту нужно предлагать комплексную услугу, которая включает в себя проектирование, установку. Данные это подтверждают: год назад количество розничных продаж (без сопутствующих услуг и дополнительных решений) составляли несколько десятков плазменных панелей в месяц, сейчас это количество не превышает пятнадцати штук», – рассказывает Александр Цыганов. Так что в Art Systems решили уйти из розницы и сфокусироваться на предоставлении комплекса услуг.

#### *Все ниже и ниже*

Вторая неприятная для продавцов тенденция на рынке – удешевление продукта. По данным компании IDC, за последние полтора года «плазма» подешевела на 30–40%. Когда модная новинка пришла на российский рынок, цена панели от производителя – компании Fujitsu – составляла \$17–20 тыс. Теперь ее можно купить за \$7 тыс. В Art Systems говорят, что в течение года товар, скорее всего, попадет в категорию обычных потребительских товаров.

Дополнительный фактор, играющий на снижение цен, – деятельность фирм-однодневок, предлагающих панели значительно дешевле. «Интернет пестрит предложениями единичной номенклатуры по бросовым ценам. Клиент приходит к нам и говорит: а я в интернете видел не за шесть тысяч, а за пять. И переубедить его сложно. А ведь понятно, что у нас расходы выше, чем у однодневок, – офис, реклама, магазины», – не скрывает своей досады Александр Цыганов. Собственно, и сами производители, как отечественные («Ситроникс», «Ролсен»), так и корейские, уже поставили производство панелей на поток и предлагают их по цене \$3–3,5 тыс.

#### *Как отличиться*

Чтобы найти свою нишу и повысить добавленную стоимость, с мая этого года Art Systems стала предлагать клиентам дополнительные услуги. Подтолкнул к этому и сам характер запросов покупателей. Например, требование эксклюзивности. Клиенты хотят, чтобы технологическое решение не повторялось и было разработано «под ключ». Теперь в компании есть технология авторского надзора, которая гарантирует, что система не будет в точности воспроизведена у другого клиента.

Другой пример – недавно организованная компанией круглосуточная служба поддержки. «Мы пытаемся войти в положение клиента, который сидит себе дома где-нибудь в Жуковке, смотрит ночной выпуск новостей. Вдруг у него что-то сломалось. Для него это серьезная проблема. Но он знает, что может в любое время позвонить нам. Понятно, что служба поддержки не загружена, это скорее имиджевый ход. Но он оправдан», – поясняет господин Цыганов.

Кроме того, Art Systems решила сделать акцент на продуманности и законченности технологического решения, соблюдении правил установки плазменных панелей. Для Александра Цыганова важна основательность: «В основном как делается? Поставили панель, колонки, все играет, все хорошо... Серьезными расчетами мало кто занимается. На самом деле

есть ряд требований к помещению, его форме, шумоизоляции. И мы их строго соблюдаем. Здесь наша сильная сторона – квалифицированные специалисты, которые знают, как правильно построить домашний кинотеатр. Но, естественно, такая установка и стоит больше – 5–10% от цены технического решения».

Кроме того, Art Systems предлагает дополнительное оборудование. Согласно статистике компании, в среднем его заказывают на 10% от стоимости самой панели.

#### *Ассортиментная поддержка*

Специализацией на комплексных решениях компания не ограничилась. Перспективы развития рынка туманны, поэтому было решено подстраховаться. Совсем недавно у компании появилось еще одно направление деятельности. Она стала заниматься розничными продажами продукции компании Fujitsu Siemens. «1 сентября как официальные партнеры Fujitsu Siemens, мы диверсифицировались и открыли первый в России и СНГ розничный магазин по продаже всей продуктовой линейки этой компании. Ассортимент – потребительские товары от комплектующих и сумок для ноутбуков до серверов для корпоративных клиентов. Магазин монобрендовый – в нем представлена продукция только одного производителя. В общем, мы шагнули в розницу».

#### *Без опоры*

И все же, не чувствуя твердой почвы под ногами, компания активно ищет способы снизить риски работы на рынке плазменных панелей. Однако проблема остается: что делать, если потребители со временем найдут другую дорогую игрушку и спрос на основную продукцию компании упадет? В последнее время за рекламу плазменных панелей активно взялись торговые сети. А это явный знак того, что вскоре товар если не станет ширпотребом, то уж точно перестанет быть эксклюзивом. Монобрендовый магазин тоже не дает гарантий доходности, хотя в компании и возлагают на него большие надежды. Логичным кажется выход на корпоративный сектор, который активно растет. Однако Александр Цыганов настроен пессимистично: «Корпоративные клиенты ищут дешевые решения. Там идут тендерные продажи, и цена по ним еще ниже. Иногда приобретаются аналоги отечественных производителей – "Ситроникс", например. В итоге получаются копейки. А у меня еще большие риски, которые съедают прибыль. Одна транспортировка чего стоит! А ведь стоит панели треснуть – я ее уже никому не смогу продать». В целом тенденции российского рынка повторяют то, что уже прошел Запад: объемы продаж плазменных панелей растут, но цены катастрофически падают. В России объемы продаж сравнительно невелики, а падение цен для продавцов еще болезненнее, так как не компенсируется ростом объемов продаж. Александр Цыганов: «Непонятно, есть ли у компании будущее на этом рынке. Или, может быть, имеет смысл уйти из этого бизнеса, не дожидаясь падения рентабельности. Поскольку на карту поставлено будущее компании, мы готовы вложить в решение проблемы до \$100 тыс., если бы это привело к положительным сдвигам».

#### **Задание:**

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Сделайте SWOT-анализ Art Systems.
3. Что послужило причиной изменений в компании?
4. Приведите примеры внутренних и внешних причин преобразования.
5. Определите задачи проведения изменений в Art Systems.
6. Предложите мероприятия для решения обозначенных задач.

## **2. Кейс «Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК»**

В 2004 году главный акционер и председатель совета директоров группы предприятий «ГОТЭК» (г. Железногорск Курской области) Владимир Чуйков мог быть вполне довольным тем, как развивается его бизнес. В группу, которая представляла собой объединение юридических лиц, основанное на едином управленческом центре и взаимном владении акциями, входило 7 предприятий, из которых 4 занимались производством: ЗАО «ГОТЭК»

производило гофрированный картон, транспортную и потребительскую упаковку с флексографской печатью, ЗАО «ГОТЭК-Принт» – упаковку из микрогофрокартона и картона хром-эрзац с офсетной печатью, ЗАО «ГОТЭК-Литар» – транспортную и розничную упаковку из формованной бумажной массы для яиц и держатели бумажных стаканов для «Макдоналдса», ЗАО «ПОЛИПАК» – гибкую упаковку на основе полимерных и бумажных материалов с печатью и без печати.

Ситуация на рынке складывалась более чем удачно. Емкость рынка российской упаковочной продукции, согласно исследованиям компании PRADO Marketing, в 2002 году достигла 15,7 млрд. долл., и ее рост прогнозировался на уровне не менее 20% в год. В 2004 году главное предприятие группы, ЗАО «ГОТЭК», которое формировало до 65% выручки группы, заняло лидирующие позиции в своем сегменте. Неплохие показатели демонстрировали и другие предприятия группы. Ключевыми клиентами предприятия являлись компании «Марс», «Балтика», P&G, «Сан Интербрю», «Крафт Фудс». В то же время в самом высокодоходном сегменте рынка – производстве ящиков сложной конфигурации с цветной печатью и защитными покрытиями (высечка) – ЗАО «ГОТЭК» уступало по объему производства финско-шведскому концерну Stora Enso. Кроме этого, производственные площадки группы хоть и находились в Центральном федеральном округе, но все же на значительном отдалении от потенциальных клиентов, основная часть которых расположена в Москве и Московской области. Сдерживающим фактором по сравнению с предприятиями полного цикла, Набережно-Челнинским КБК и ОАО «Архбум», являлось и отсутствие у «ГОТЭКа» собственной сырьевой базы. По данным исследовательской компании Abercane Consulting, с начала 2004 года цены на сырье росли скачкообразно, причем порой повышение достигало 10%, что не могло не сказаться на рентабельности «ГОТЭКа».

Компания стремилась стать главным брендом в упаковочной отрасли, лидером на рынке. В теории все выглядело просто. Группе компаний необходимо было добиться увеличения процентного присутствия в системе закупок ключевых клиентов. Это давало бы стабильный и прогнозируемый сбыт, загруженность производства, снижение издержек и более высокую прогнозируемость бизнеса в целом. На тот момент поставки десяти ключевым клиентам формировали 23% выручки группы. При этом доля одного заказчика не превышала 4,7%. Специфика рынка такова, что крупные потребители гофротары предпочитают распределять заказы сразу у нескольких поставщиков, чтобы застраховаться, например, от сбоев в поставках.

По мнению основного акционера компании Владимира Чуйкова, выполнить эти задачи можно было, предложив потребителям уникальный уровень сервиса.

«Путь, в принципе, верный, – говорит один из экспертов рынка. – Производство гофротары – это рынок, где выбирает не продавец, а покупатель, который имеет возможность, что называется, покапризничать. На моей памяти одна крупная компания вернула миллионную партию ящиков только потому, что, по их мнению, оттенок цвета печати был «не тот», хотя все было выполнено строго по техническому заданию. Российским компаниям непросто конкурировать с международными корпорациями, особенно в сегменте высечки. У лидера рынка – Stora Enso – финальные цены на упаковку выше, чем у российских компаний, и все равно проблем со сбытом нет. Во-первых, концерн Stora Enso пришел на рынок с портфелем клиентов из числа западных компаний, имеющих производство в России. Во-вторых, качество у него все-таки повыше за счет современного оборудования. Плюс современный подход к сервису. И, наконец, на предприятиях концерна в Европе работают крупные научно-технические центры, которые генерируют новые решения в упаковке».

В этой ситуации топ-менеджмент «ГОТЭКа» придерживался агрессивной стратегии модернизации производства и строительства новых производственных площадок. Используя заемные средства Сбербанка и Внешторгбанка, а также средства от выпущенных в 2003 году корпоративных облигаций, компания «ГОТЭК» инвестировала с 2000 по 2005 год порядка 60 млн. долл. В модернизацию технологического комплекса ЗАО «ГОТЭК» и около 30 млн. – в обновление технологической базы других предприятий группы. В 2004 году компания начала

строительство фабрики по производству гофропродукции в Новомосковске, поближе к московскому рынку сбыта и одному из ключевых клиентов – компании P&G.

В марте 2004 года топ-менеджмент пришел к осознанию, что только передовых технологий недостаточно для достижения поставленных амбициозных целей, так как стратегии компании должны соответствовать и ее структура, и бизнес-процессы. Единственный ресурс, который мог бы обеспечить более успешное развитие, – организационный.

Топ-менеджмент группы «ГОТЭК» выделил ключевую задачу – сделать разрастающуюся компанию более управляемой и профессиональной.

На тот момент каждое из четырех производственных предприятий группы являлось, по сути, автономным бизнесом. Над ними стояла управляющая компания «ГОТЭК-Инвест» (рис.1).

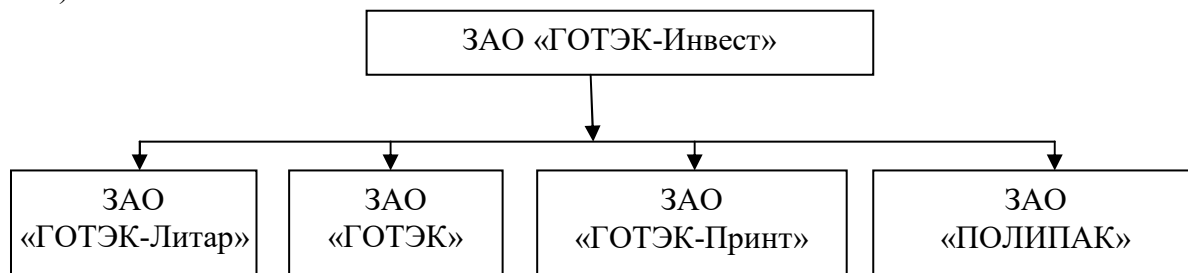


Рис. 1. Структура управления компании «ГОТЭК»

«Назвать эту компанию настоящим центром управления можно было с большой натяжкой, – говорит директор департамента организационного развития ЗАО «ГОТЭК-Инвест» Елена Додонова, – тогда она находилась в зачаточном состоянии, и основной ее функцией был контроль за денежными потоками.

В компании было 5 отделов и работало в общей сложности 20 человек. Производственные предприятия группы сами занимались производством, продажами, логистикой. Такая схема, на взгляд управленцев, была хороша до той поры, пока предприятия группы самостоятельно оперировали в разных сегментах рынка тары и упаковки и сами определяли стратегию своего развития. Но для того, чтобы они действовали, что называется, в едином порыве и по единым стандартам, нужно было придумать что-то новое.

«В процессе обсуждения выдвигались идеи провести изменения своими силами, – говорит Елена Додонова, – но когда мы, пытаясь разобраться в существующей организации бизнеса, проанализировали систему управления, то поняли, что, ни сил, ни знаний для того, чтобы все это упорядочить самостоятельно, нам не хватит».

Так возникла идея пригласить профессиональную команду. «Мы обратились к нескольким компаниям с заявкой, в которой определили ключевые проблемы, – продолжает Е. Додонова, – наиболее оперативно откликнулась консалтинговая компания Pricewaterhouse-Coopers. Ее сотрудники точно поняли наше техническое задание и представили свое видение решения наших проблем».

#### Задание:

Выступив в качестве экспертов консалтинговой компании Pricewaterhouse-Coopers, выполните следующие задания:

1. Попытайтесь оценить эффективность управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК» и определить необходимость реализации организационных изменений на основе использования метода балльной оценки.

При анализе используйте 5-балльную шкалу оценивания:

*5 баллов – высокий уровень эффективности системы управления, необходимости в проведении организационных изменений нет;*

*1 балл – низкий уровень эффективности системы управления, компания нуждается в обязательной реализации организационных изменений.*

При оценке эффективности системы управления компанией следует проанализировать следующие критерии по 5-балльной шкале оценивания (табл.1).

Таблица 1 - Критерии эффективности системы управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК»

№	Критерий	Содержание критерия	X <sub>i</sub> , балл
1	Управляемость компании с точки зрения:	а) инвестиционной привлекательности б) привлекательности со стороны клиентов в) контроля за финансовыми потоками г) достижимости целей, ориентированности на результаты д) обучения и развития персонала компании е) управления затратами	
2	Структура управления	а) норма контроля (количество подразделений или количество персонала, находящихся в подчинении одного топ-менеджера, которыми он может эффективно управлять) б) количество уровней в структуре управления в) информационно-коммуникационное обеспечение (информационная поддержка, уровень развития коммуникаций как внутри компании, так и с деловыми партнерами) г) деловые (управленческие) взаимоотношения между руководителем и подчиненными (взаимоотношения построены на взаимном доверии или основаны на харизме начальника) д) эффективность структуры управления с функциональной точки зрения (с точки зрения соответствия специфике организации деятельности компании)	
3	Конкурентоспособность на рынке	а) доля сегмента на рынке б) качество сервисного обслуживания	
4	Управление бизнес-процессами	а) с точки зрения новизны операционной системы б) с точки зрения оптимизации бизнес-процессов	
5	Организационные изменения носят	а) стратегический и глубокий (радикальный) характер (включают реинжиниринг ведущих бизнес-процессов) б) тактический и поверхностный характер (охватывают незначительные изменения, не затрагивая ведущие бизнес-процессы)	
6	Организационная культура ориентирована на	а) человека б) задачи (результаты) в) власть г) роль	
7	Система управления логистикой с точки зрения	а) оптимальности остатков на складах б) сбалансированности работы логистики и других отделов компании	
<b>ИТОГО:</b>			$\Sigma x_i$

2. Рассчитайте сумму баллов ( $\Sigma x_i$ ) и разделите ее на количество критериев оценивания (их 22). Таким образом, вы получите среднее значение показателя эффективности системы управления компании «ГОТЭК». Согласно этому показателю вы можете принять решение относительно эффективности системы управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК» и определить целесообразность внедрения организационных изменений. Чем ближе суммарный балл к 1, тем более целесообразны организационные изменения; чем ближе суммарный балл к 5 баллам, тем менее целесообразны в компании организационные изменения. В этом случае обоснуйте, какие организационные изменения необходимы.

### 3. Кейс «Определение политики изменений, используемой группой предприятий «ГОТЭК»

Используя исходные данные из кейса «Оценка эффективности изменений в системе управления бизнесом группы предприятий «ГОТЭК», определите, какую политику изменений использует компания «ГОТЭК».

Таблица 2 - Характеристика политик изменений

Политика	Сущность	Назначение
Директивная политика	Нововведения проводятся менеджером без привлечения членов коллектива	Для проведения быстрых изменений в кризисных ситуациях
Политика переговоров	Руководитель является инициатором изменений, однако проводит переговоры с коллективом. Возможен вариант частичных уступок и соглашений	Для предупреждения сопротивления коллектива предлагаемым изменениям
Политика достижения общих целей	Руководитель привлекает к разработке изменений членов организации. Определяет их роль и ответственность за достижение целей. Возможно привлечение внешних консультантов	Для предупреждения сопротивления коллектива, повышения эмерджентности и синергетичности внедрения нововведений
Аналитическая политика	Основана на четком определении проблемы; сборе информации, использовании экспертов	Для масштабных проектов, например: А) по новым системам оплаты; Б) по реинжинирингу; В) по новым информационным системам
Политика проб и ошибок	Руководитель не может достаточно четко определить проблему. К проведению изменений привлекаются группы работников, которые пробуют подходы к решению проблемы и учатся на своих ошибках	Для решения неординарных задач в условиях высокого уровня неопределенности

#### Задание:

Изучите содержание кейса и определите основные виды политики изменений, используемых группой предприятий «ГОТЭК». Дайте более подробное описание содержания основной политики и ее назначения, результаты анализа запишите в таблицу 3.

Таблица 3 - Политика изменений компании «ГОТЭК»

Политика	Сущность (содержание)	Назначение (где используется политика)
Директивная политика		
Политика переговоров		
Политика достижения общих целей		
Аналитическая политика		
Политика проб и ошибок		

## **Раздел 2. Социальная и психологическая реакция работников на изменения и нововведения**

### **Тема 3. Природа сопротивления изменениям в организации: причины, последствия, методы преодоления**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Реакция руководства на изменения.
2. Реакция сотрудников организации на изменения.
3. Парадоксы отношения человека к изменениям.
4. Природа сопротивления переменам.
5. Виды, способы выражения сопротивления организационным изменениям.
6. Последствия сопротивления. Причины сопротивления изменениям, приводящие к конфликтам в организации.
7. Потенциальные плюсы сопротивления.
8. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. С помощью схем проведите сравнительную характеристику реактивного и активного управления.
2. Какой тип реакции следует рекомендовать руководителям в зависимости от уровня изменчивости внешней среды?
3. Какие факторы определяют выбор типа реакции руководства на изменения, позволяющего добиться оптимальной эффективности затрат?
4. В чем состоит задача управленческой реакции при активном управлении организационными изменениями?
5. Охарактеризуйте условия эффективной плановой реакции руководства на изменения?
6. Дайте описание типов реакции сотрудников на изменения.
7. Охарактеризуйте поведение подчиненного типа «Консерватор» в период проведения организационных изменений.
8. В чем состоит значение такой характеристики организации как гомеостаз в период проведения изменений?
9. Какими факторами, по мнению Ф. Ротлисбергера обуславливается реакция сотрудников на изменения?
10. В чем состоят парадоксы отношения человека к изменениям?
11. В чем состоит феномен «сопротивления изменениям»?
12. Перечислите основные причины негативного отношения и сопротивления переменам. Какие из них, на Ваш взгляд, наиболее труднопреодолимы?
13. Какие различают уровни сопротивления?
14. В каких формах проявляется логическое сопротивление изменениям?
15. Какие организационные аспекты могут послужить барьерами на пути к изменениям?
16. Какие существуют формы проявления личных барьеров?
17. Какова роль менеджера в преодолении сопротивления работников изменениям?
18. Что такое «анализ силового поля» и как он может помочь в проведении изменений?
19. Сопротивление переменам часто рассматривают как негативное явление. В чем заключаются возможные выгоды сопротивления переменам в организации?
20. Как вы относитесь к утверждению о том, что «в основном изменения носят позитивный характер»?
21. Какую роль играет согласие либо несогласие работников с изменением?
22. Какие условия способствуют поддержке изменений?
23. Перечислите основные методы преодоления сопротивления изменениям, проанализируйте их достоинства и недостатки.



24. В чем смысл средства кооптации личности и группы? Почему кооптация выступает средством манипуляции?

### Проверочные тесты:

1. К структурным причинам (барьерам) можно отнести:

- а) инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта
- б) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место
- в) оба ответа а) и б) верны

2. К личным причинам (барьерам) можно отнести:

- а) невовлеченность в преобразованиях затрагиваемых изменениями лиц
- б) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям, престижу (опасение сотрудников в том, что прежняя компетенция не сохранится)
- в) страх перед неизвестным, неопределенным; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место
- г) все ответы а), б) и в) верны

3. К методам преодоления сопротивления персонала организационным изменениям можно отнести:

- а) стимулирование и поддержку; маневрирование; скрытые и явные меры принуждения
- б) привлечение к участию в проекте; переговоры и соглашения; поддержку высшего руководства
- в) обучение и предоставление информации; кадровые перестановки и назначения, в т.ч. кооптацию
- г) все ответы а), б) и в) верны

4. Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений это:

- а) кооптация
- б) манипуляция
- в) лидерство;
- г) явное принуждение

5. Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления, применяется подход:

- а) информирование и общение
- б) участие и вовлеченность
- в) помощь и поддержка
- г) переговоры и соглашения

6. Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений, применяют подход:

- а) участие и вовлеченность
- б) информирование и общение
- в) переговоры и соглашения
- г) помощь и поддержка

7. Сопротивление изменениям объясняется:

- а) изменением в балансе власти
- б) особенностями человеческой психики
- в) ошибками в управлении;
- г) угрозой сложившимся социальным отношениям
- д) ответы верны: "а", "в", "г"

8. Основные виды сопротивления включают:

- а) логическое, психологическое, технологическое
- б) логическое, психологическое, социальное
- в) интуитивное социальное и логическое
- г) субъективное, объективное и ситуационное
- д) ответы: "г", "в"

9. Преодоление сопротивления с помощью переговоров:

- а) необходимо при очевидных потерях у сотрудников
- б) в большинстве случаев дорогостоящий метод
- в) используется при необходимости адаптации сотрудников
- г) сравнительно быстрое решение проблемы
- д) ответы: "а", "б"

10. Подберите правильный ответ:

- а) изменения с участием — процесс более медленный и дорогостоящий, чем навязываемые изменения
- б) изменения с участием — процесс более быстрый и дешевый, чем навязываемые изменения

### **Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):**

1. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третью графу табл.1.

Таблица 1 - Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	

2. Укажите, в каких ситуациях следует использовать приведенные в табл.2 методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица 2 - Методы и ситуации преодоления сопротивления организационным изменениям со стороны персонала

Метод	Ситуации, при которых используется метод
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	
Переговоры и соглашения	
Манипуляции и кооптации	
Моббинг, буллинг	

### 3. Кейс “Уходя, уходи...”

Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в 2005 году в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N & P. Компания занималась продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет: высокий уровень заработной платы; медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня); бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам работа которых связана с разъездами; пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.

Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе. Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина.

Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и

согласились. Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же мама оказалась в больнице и Ирина была вынуждена каждый день ездить к ней после работы. Она слышала разговоры о готовящихся изменениях в структуре компании, но у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.

#### **Задание:**

1. Проанализируйте ситуацию.
2. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?
3. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?
4. Какие меры необходимо было предпринять для недопущения ситуации сопротивления; предотвращения сопротивления?

### **Тема 4. Преодоление профессионального стресса как реакции на перемены**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Понятие профессионального стресса.
2. Цикл развития профессионального стресса и система оценки.
3. Синдром эмоционального выгорания.
4. Управление профессиональным стрессом.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое стресс?
2. Какая существует взаимосвязь конфликта со стрессом?
3. Какие факторы вызывают возникновение стресса? Какие виды стресса существуют?
4. Каким образом возможно сократить уровень стресса. Опишите крайние формы реакции на стресс, их воздействие на здоровье человека и деятельность организации.
5. Выделите основные, связанные с предстоящими изменениями в организации, причины стресса. Что вызывает неблагоприятное напряжение эмоций?
6. Опишите фрустрацию как одну из причин возникновения стресса. Что является наиболее типичной реакцией на нее?
7. Что характеризует синдром эмоционального выгорания? Каковы его симптомы и способы преодоления?
8. Опишите методы управления профессионального стресса.

## Тестовые задания

1. Основоположник учения о стрессе:

- а) Э. Джейкобсон
- б) Ф. Макгуиган
- в) Г. Селье
- г) Ч. Спилбергер

2. Дистресс - это:

- а) длительный, хронический стресс
- б) мгновенно возникающий и быстро исчезающий стресс
- в) способ психологической защиты от стрессов
- г) деструктивный, вредный стресс

3. Эмоционально переживаемые жизненные обстоятельства, которые в восприятии человека представляют сложную психологическую проблему, трудность, требующую своего решения или преодоления:

- а) стресс
- б) фрустрация
- в) выгорание
- г) критическая жизненная ситуация

4. Состояние напряжения, возникающее при несоответствии приспособительных возможностей величине действующей на человека нагрузки, вызывающее активацию и перестройку адаптивных ресурсов психики и организма:

- а) стресс
- б) аффект
- в) психоз
- г) утомление

5. Психическое состояние, вызываемое объективно непреодолимыми (или субъективно так воспринимаемыми) трудностями, возникающими на пути к достижению цели или решению задачи:

- а) аффект
- б) пессимизм
- в) конфликтность
- г) фрустрация

6. Переживаемое человеком состояние физического, эмоционального и психического истощения, вызываемое длительной включенностью в ситуации, содержащие высокие эмоциональные требования, что тождественно хроническим стрессовым ситуациям:

- а) хроническая усталость
- б) выгорание
- в) утомление
- г) переутомление

7. К физиологическим симптомам стресса относится:

- а) импульсивность мышления, поспешные решения
- б) суетливость, депрессия
- в) нарушение речи, дрожание голоса
- г) тошнота, двоение в глазах, затруднения при рассмотрении предметов

8. Выберите правильное утверждение:

- а) установить причины стресса невозможно
- б) установить причины стресса несложно
- в) установить причины стресса можно только для слабого стресса, а при сильном стрессе, признаки не развиваются до тех пор, пока не исчезнет причина
- г) установить причины можно лишь для сильного стресса, а причины слабого стресса установить практически нельзя

9. Выберите правильное утверждение:

- а) любой стресс вреден
- б) любой стресс полезен
- в) слабый стресс может быть, как вредным, так и полезным, а сильный стресс – всегда вредным
- г) стресс может быть вредным и полезным

10. Выберите правильное утверждение:

- а) чем сильнее стресс, тем в большей степени человек способен его ощущать
- б) чем сильнее стресс, тем меньше человек способен его ощущать
- в) человек не может ощущать стресс
- г) всякий стресс хорошо ощущается

### **Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):**

1. Коллектив ООО «Веста» целый год много и плодотворно работал, выручка резко возросла, уровень заработной платы также значительно возрос, но несмотря на это в некогда сплоченном и дружном коллективе одна за другой стали вспыхивать ссоры, нарастает неудовлетворенность работой. Ситуацию на работе большинство работников характеризуют, как стрессовую. Дайте ответы к какому виду стресса относится настоящая ситуация, каковы ее причины, каким образом можно оптимизировать отношения в коллективе

### **2. Упражнение «Изменение в жизни человека как причина стресса»**

Социальная регуляционная шкала (табл.1.) отражает степень стрессового влияния различных событий на человека.

Таблица 1 - Степень влияния на человека изменений в жизни

Нерабочие события	Вес	Рабочие события	Вес
Смерть супруга	100	Увольнение	47
Развод	73	Уход на пенсию	45
Тюремное заключение	63	Деловая реорганизация	39
Смерть близких родственников	63	Изменение обязанностей	29
Свадьба	50	Проблемы с начальством	23
Смерть друга	37	Изменение условий работы	20
Жена начала/прекратила работать	26		

Сила жизненного стресса связана с тем, как человек ищет информацию, чтобы справиться со стрессовым событием. Доказано, что, когда человек испытывает сильный жизненный стресс, он ищет помощь вне работы: обращается к друзьям, идет на курсы повышения квалификации или меняет место работы. Когда человек испытывает рабочий стресс, он ищет помощь у коллег или руководства.

### **Задание:**

Проанализируйте данные. Предложите возможную стратегию выхода из стрессового состояния по каждому событию. Найдите позитивные моменты в каждом жизненном изменении.

### **3. Кейс «Работники компании GENERAL MOTORS (GM) вышли на забастовку с требованиями: «МЕНЬШЕ РАБОТЫ - МЕНЬШЕ ДЕНЕГ»**

Все большее распространение получает «временная занятость», когда компании сокращают персонал, «выбрасывая людей на улицу». Это лишает работников уверенности в завтрашнем дне, получении стабильного заработка и определенного социального статуса. В этих условиях странно видеть колонны бастующих рабочих компании General Motors с лозунгами «Меньше работы — меньше денег».

В середине 90-х гг. компания значительно сократила численность занятых, передав часть их функций оставшимся работникам. Сверхурочная работа стала обязательной для подавляющей части персонала; продолжительность рабочей недели некоторых сотрудников доходила до 66 ч. Компании выгоднее было оплачивать сверхурочные работы, чем держать дополнительных работников. Зарплаты рабочих, находящихся на повременной системе оплаты, составляли в среднем 53 000 долл. в год. К тому же компания предоставляла им различные льготы на сумму около 35 000 долл.

Однако, несмотря на высокие зарплаты, работники испытывали чувство глубокой неудовлетворенности и усталости, которое со временем нарастало. Один из работников так описывал свои ощущения: «Складывается впечатление, будто единственное, что я делаю — это работаю, сплю, и потом вновь возвращаюсь на работу».

#### **Вопросы:**

1. Какое отношение данная ситуация имеет к стрессу?
2. Каковы ее последствия:
  - для организации?
  - для работников?
3. Насколько данная ситуация характерна для российских организаций?

### **4. Кейс «Компания «Цитадель»**

Компания «Цитадель» была создана в 1997 г. в одном из административных центров России и занималась ремонтно-строительными работами.

Владимир Самойлов работал в компании с момента ее основания и считался хорошим плотником. Он был очень доволен своей работой, сам устанавливал свой распорядок дня, находил время для занятий спортом и общения с друзьями. Он любил ходить на стадион, «поболеть» за хоккеистов «Динамо», ездить с друзьями на рыбалку, а летом выезжать за город на грибной сезон. Однажды ему позвонила Елена Травкина, дочь бывшего владельца «Цитадели», который скончался от сердечного приступа полгода назад, и спросила, не хочет ли Владимир приобрести компанию в связи с тем, что она решила ее продать. Предложение было заманчивым: «Цитадели» принадлежало несколько зданий, оборудование, пять грузовиков, в ее штате было двадцать два сотрудника. Компания приносила прибыль.

Владимир очень хотел иметь собственную фирму. Он мог приобрести «Цитадель», так как его жена недавно унаследовала значительную сумму денег и искала место для надежного вложения капитала, идея приобретения компании была достаточно привлекательной, не он боялся того, что новая работа потребует от него слишком больших усилий. Он не знал, будет ли счастлив в этой новой роли. Сможет ли он ходить на хоккейные матчи? Будет ли у него достаточно времени для общения с друзьями? А походы за грибами? Владимир прекрасно помнил, что у Константина Травкина, прежнего владельца фирмы, никогда не было свободного времени: слишком много отнимала работа.

Обсуждая вопрос приобретения компании со своей женой Ольгой, Владимир понял, что она очень боится потерять капитал, если у него ничего не получится и фирма не будет приносить прибыль. Они решили, что риск можно снизить, если найти партнера, который также вложил бы в компанию свои деньги. Владимир предложил своему старому другу Семену Тихонову, который работал плотником в другой компании, стать совладельцем «Цитадели». Владимир знал, что Семен очень хороший специалист. Он также знал, что Семен может одолжить деньги на покупку компании у своих родителей.

Семен принял предложение Владимира, и они решили начать заниматься реконструкцией зданий, а именно: делать надстройки к зданиям, строить дополнительные этажи и устанавливать окна со стеклопакетами. Они начали активный поиск новых клиентов, дали рекламу в местных газетах и распечатали рекламные брошюры, которые были распространены в городе и близлежащих пригородах. В это время стало развиваться ипотечное кредитование. Кроме того, индивидуальное жилищное строительство позволяло сократить налогообложение доходов. Стало популярным получение ссуд на строительство и модернизацию жилых домов, и многие жители города и пригородов могли теперь занять деньги в банках, чтобы обновить и усовершенствовать свои дома. Заказов было настолько много, что владельцы «Цитадели» не знали, как справляться со своими обязательствами перед клиентами.

Постепенно Владимир перешел на семидневную рабочую неделю. Он уже не успевал ходить на спортивные матчи, которые так любил смотреть. Летний отдых также был под вопросом. У него стали возникать личные проблемы.

Одной из главных проблем был его партнер Семен, который не хотел работать так, как Владимир, и часто появлялся на работе очень поздно. Владимир подозревал, что Семену было тяжело подниматься по утрам, потому что он был любителем вечерних застолий. Возникли также проблемы с рабочими: некоторые плотники часто прогуливали работу, поэтому владельцам фирмы приходилось самим браться за работу. Проблемы с плотниками возникали потому, что, во-первых, они всегда могли найти работу в городе и, во-вторых, они могли заработать больше, работая от своего имени, а не от имени «Цитадели». Пути выхода из создавшейся ситуации Владимир и Семен видели по-разному. Владимир считал, что с плотниками, которые не выходили на работу, нужно обходиться строго, а Семен придерживался мнения, что никаких санкций за прогулы к ним применять не надо. Владимир чувствовал, что его на фирме недолюбливают, а Семен в глазах сотрудников был «хорошим парнем».

Ситуация со временем еще больше обострилась: несколько споров Семена с Владимиром привели к тому, что Семен захотел отделиться. Договор о создании компании содержал статью, в которой говорилось, что один из партнеров может уйти из компании, предложив оставшемуся партнеру выкупить свою долю. Владимир согласился выкупить долю Семена на следующих условиях: фиксированная выплата единовременно и определенная сумма ежегодно в течение десяти лет.

Когда об этом решении было объявлено рабочим, шесть плотников решили уволиться из «Цитадели» и начать свой собственный бизнес. Владимир был рад, так как считал, что оставшиеся работники, если ими управлять правильно, будут работать так же, как и все 22, которые были раньше. Кроме того, Владимир был уверен, что, если он будет действовать более решительно и выбирать только те проекты, которые, по его мнению, наиболее выгодны, то прибыль можно даже увеличить.

Однако нестабильность экономического развития привела к снижению спроса на индивидуальное жилищное строительство. За несколько месяцев процентные ставки возросли. Это означало, что объем заказов будет падать. Владимир же все еще должен был обеспечивать выплаты Семену по договору о партнерстве. Для того чтобы сократить расходы, Владимиру необходимо было сократить штаты. Как решить возникшую проблему? Все это сильно на него повлияло. Он заметил, что стал кричать на жену и детей, чего не делал раньше. У него постоянно было подавленное настроение. Владимир никак не мог принять правильное решение.

### **Вопросы:**

1. Как изменился характер и содержание работы Владимира, после того, как он стал владельцем компании?
2. С какими проблемами в отношениях с персоналом столкнулся Владимир?
3. Основываясь на реакции Владимира на различные проблемы, как бы описали его «теорию управления людьми»?
4. Какие опасности поджидают Владимира в результате возникшего стресса? Как ваш ответ связан с вашей собственной «теорией» управления стрессами?



5. В целом какие аспекты менеджмента и организационного поведения полезно было бы изучить Владимиру перед приобретением компании?

### **Раздел 3. Механизмы управления изменениями**

#### **Тема 5. Модели организационных изменений**

##### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Виды моделей организационных изменений
2. Модель изменений К. Левина
3. Модель управления изменениями Л. Грейнера
4. Теория Е и теория О организационных изменений
5. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли
6. Модель «кривой перемен» Дж. Дак
7. Модель устойчивых изменений в организации Х. Рамперсада.
8. Модель управления организационными изменениями Б. Хайнинга.
9. Логическое обоснование процесса изменений.
10. Экспресс-анализ условий осуществления изменений. Кривая адаптации организации к переменам.

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Дайте характеристику каждому этапу модели изменений К. Левина с точки зрения конкретных мероприятий.
2. Опишите особенности этапа размораживания в теории К. Левина.
3. Сопоставьте модели К. Левина и Л. Грейнера. В чем сходство и отличия этих моделей?
4. Какова роль посредников в проведении изменений в модели Л. Грейнера?
5. В чем смысл модели устойчивых изменений по Х. Рамперсаду и в чем ее отличие от цикла PDCA?
6. Какие выводы возможно сделать исходя из модели Б. Хайнинга?
7. Какую из моделей (Е или О) взяли бы вы на вооружение, если оказались бы на месте менеджера? Проведите их сравнительный анализ?
8. Сопоставьте «хромосомы» модели Ф. Гуияра и Дж. Келли с различными элементами человеческого организма. Насколько корректно авторы модели проводят параллель? Что можно было бы исправить или дополнить?
9. Каким образом можно логически обосновать процесс изменений с применением модели К. Левина?
10. Опишите методику проведения экспресс-анализа условий осуществления изменений.
11. Какие проблемы лежат в центре внимания модели процесса изменения?
12. Какие аспекты управленческой деятельности обеспечивают процесс изменений?
13. Согласны ли вы с утверждением, что «с возрастом вовлеченности работников в процесс изменений наблюдается тенденция уменьшения их сопротивления»?

##### **Тестовые задания**

1. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л. Гейнером, состоит из \_ этапов:

- а) 6
- б) 5
- в) 4
- г) 7

2. Подберите правильный ответ:

- а) если организация столкнулась с серьезными проблемами, требующими немедленного решения, то ей подойдет подход теории Е организационных изменений
- б) если организация столкнулась с серьезными проблемами, требующими немедленного решения, то ей подойдет подход теории О организационных изменений

3. Подберите правильный ответ:

- а) руководитель, ориентирующийся на экономические ценности, будет использовать теорию Е организационных изменений
- б) социально-ориентированный руководитель будет использовать теорию О организационных изменений

4. Подберите правильный ответ:

- а) если организации требуется нестандартный подход к принятию решений, необходимо осуществлять развитие организационных способностей, то ей подойдет подход теории О организационных изменений
- б) если организации требуется нестандартный подход к принятию решений, необходимо осуществлять развитие организационных способностей, то ей подойдет подход теории Е организационных изменений

5. Подберите правильный ответ:

- а) авторитарный лидер предпочтет теорию Е организационных изменений
- б) демократичный лидер предпочтет теорию О организационных изменений

6. Нарушение стабильного баланса, который поддерживает существующие типы поведения и установки это:

- а) размораживание
- б) изменение
- в) решение проблемы
- г) замораживание

7. Расположите стадии модели управления организационными изменениями Б.Хайнинга в логичной последовательности:

- а) мониторинг
- б) распределение ответственности
- в) диагностика
- г) идентификация сопротивления
- д) развитие и реализация стратегий

8. Согласно модели управления организационными изменениями Б.Хайнинга понять, где возникнет сопротивление в ходе управления изменением возможно на стадии:

- а) мониторинга
- б) распределения ответственности
- в) диагностики
- г) идентификации сопротивления
- д) развития и реализации стратегий

9. Структура модели преобразования организации Ф.Гуияра, Д.Келли включает в себя следующие компоненты преобразования организации:

- а) рефрейминг
- б) реинжиниринг
- в) реинжиниринг и реструктуризация
- г) рефрейминг, ревитализация, реструктуризация, обновление.

10. Реструктуризация – это

- а) сдвиг в представлении организации о том, чем она является сейчас и чего может достичь.
- б) возбуждение роста посредством установления связи организма организации с окружающей средой
- в) приобретение сотрудниками организации новых навыков и постановкой новых целей
- г) изменение структуры организации и процессов, протекающих в ней.

**Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):**

**1. Кейс «Цифровая лень»**

Магазины сети «Цифровой центр ИОН» меняют формат. Теперь они называются «Ноу-хау», а развивать сеть компания будет совместно с сотовым оператором «Вымпелком».

Осталось решить, как адаптировать прежнюю программу лояльности к новому формату.

«Цифровой центр ИОН» работает на рынке с 1998 года. В Москве и Московской области у компании 105 магазинов, еще десять готовятся к открытию. В планах иметь к концу 2015 года 150 торговых точек и выйти на федеральный уровень.

Площадь магазинов — от 60 до 130 кв. м., основной ассортимент — мобильная цифровая техника (ноутбуки, планшеты, смартфоны и телефоны, программное обеспечение и аксессуары к ним). Среднемесячный оборот компании — около 1 млрд руб. Свою долю рынка в Москве и Московской области по продажам смартфонов компания оценивает в 12% (по iPhone в 20%), доли по ноутбукам и планшетах — примерно по 10%.

У компании есть онлайн-магазин I-on.ru, здесь представлен такой же ассортимент по таким же ценам, как и в офлайне. Но пока этот канал приносит сети не больше 10% выручки. «Сайт выполняет в первую очередь функции информационной площадки, где публикуются обзоры по технике, видеоролики о новинках, инструкции ко всем устройствам», — говорит директор по маркетингу ИОН Вилли Крючков. Но активно развивать онлайн-направление компания не планирует, по крайней мере в ближайшие два года. «Конкуренция в интернете — это пока конкуренция по цене. Мы же делаем ставку на сервис», — продолжает менеджер.

Ситуация на рынке розничной торговли электроникой сложная: снижается маржинальность по многим категориям, на ряд товаров падает спрос (стационарные компьютеры, ноутбуки). Рынок претерпевает структурные изменения: одни игроки уходят с рынка, другие уходят в онлайн или смежные сегменты, осваивают новые для себя товарные категории, пробуют новые форматы магазинов.

В декабре 2013 года «Цифровой центр ИОН» и ОАО «Вымпелком» подписали договор о стратегическом партнерстве. На базе сети магазинов ИОН была создана сеть магазинов «Ноу-хау», а развивать новый бренд компания стала совместно с «Вымпелкомом». «Объединение усилий сотовых операторов и розничных продавцов электроники — мировой тренд», — говорит Крючков.

Почти 80 бывших магазинов ИОН уже работают под брендом «Ноу-хау». «Формат востребован потребителями, посещаемость магазинов уже выросла на 10%», — говорит Крючков. Сейчас одна из задач компании — перенести успешно существующую в магазинах программу лояльности ИОН в новый формат. Вопрос непростой, поскольку у магазинов ИОН есть сложившаяся аудитория, а «Ноу-хау» — новый бренд, с помощью которого компания надеется привлечь и новые группы потребителей.

### *Показать и настроить*

Основные конкурентные преимущества магазинов ИОН — уровень подготовки продавцов и качество сервиса, считает Крючков. В департаменте обучения ИОН работают 15 тренеров (всего в компании около 1,5 тыс. сотрудников). В компании есть лаборатория, через которую проходит каждая новая модель товара. Специалисты изучают устройство, выявляют его преимущества и недостатки, пишут подробные инструкции по использованию, читают сотрудникам лекции.

Первичная подготовка продавца занимает три недели: половина времени уходит на изучение курсов «Цифровые устройства» и «Техника продаж», остальное — на стажировку в магазинах. «Предусмотрен экзамен, из группы 40 человек в среднем отсеивается около семи», — рассказывает Крючков. Тесты сотрудники проходят постоянно, их успешная сдача позволяет переходить на более высокую квалификационную ступень и больше зарабатывать. Существует четыре ступени квалификации продавца, самая высокая — эксперт.

В каждом магазине ИОН работает от восьми до 15 продавцов (количество зависит от площади). Обязанность продавца — не только проконсультировать покупателя, но и сделать так, чтобы человек мог использовать устройство сразу после выхода из магазина. По словам Крюčkова, компания умеет работать с людьми, которые не хотят или не могут сами разбираться в сложном устройстве современных девайсов, выбирать нужные функции и устанавливать настройки, закачивать нужные программы, изучать инструкции. «Многие пожилые люди пользуются смартфонами и планшетами, не говоря уже о мобильных телефонах. Родственники дарят им устройства, но вынуждены тратить время на объяснения, как они работают. И не все умеют объяснять», — рассказывает Крючков. Так, в одной из рекламных кампаний ИОН использовала образы пожилых людей, которым продавцы настраивали гаджеты и показывали, как работают «кнопочки».

Другая группа клиентов, которым нужна помощь с настройкой, — занятые люди, в том числе бизнесмены, топ-менеджеры. «У меня самого мало времени, не представляю, как бы я обошелся без помощи консультантов», — говорит Крючков.

Продавцы оказывают и платные услуги, например, устанавливают ПО и дополнительные сервисы. «Качественная работа, которая требует много времени и сил, не может быть бесплатной. Но мы нашли баланс, делающий услугу приемлемой для покупателя и выгодной для продавца» — говорит Крючков. Стоимость наиболее популярных услуг (установка антивируса, пакета карт для навигатора, «привязка» устройства к банковской карте) — 300–900 руб. «Хотя бывают и пакеты по 7 тыс. руб. — например, устанавливали клиенту оболочку Windows и все сопутствующие программы на Mac», — рассказывает директор по маркетингу. Платные сервисы прибавляют к выручке сети не более 10%. Часть этих денег идет продавцам, которые оказывают услугу.

### *Новая лояльность*

Магазины «Ноу-хау» выглядят иначе, чем ИОН: к фирменному для ИОН белому цвету добавились желтый и зеленый. «Экс-владелец „Евросети“ Евгений Чичваркин когда-то назвал магазины ИОН „буржуазными“. „Ноу-хау“ сейчас выглядят более демократично, чем ИОН, а продавцы сменили строгие костюмы на рубашки-поло», — рассказывает Крючков. В новой сети немного поменяли ассортимент: расширили товарную группу планшетов, сократили ассортимент ноутбуков.

Но качество сервиса и уровень подготовки продавцов должны стать и конкурентным преимуществом магазинов «Ноу-хау». «В этом отношении политика компании не изменилась. Только теперь мы будем предоставлять также сервис и консультации от мобильного оператора», — рассказывает Крючков.

В переоборудованных магазинах «Ноу-хау» две зоны — вместе с продавцами ИОН здесь работают два сотрудника «Вымпелкома». Выбрав устройство, покупатель может сразу выбрать нужный тариф и подключить его к «Билайну». Подобные возможности были

раньше у клиентов ИОН, но теперь, по мнению Крючкова, консультация по услугам оператора станет более профессиональной и удобной. «В магазинах конкурентов человеку порой нужно отстоять очередь, чтобы получить ответ на вопрос по тарифам», — говорит он. Кроме того, в зоне оператора можно протестировать качество связи, скорость интернета при использовании разных возможностей устройства. «Чтобы выбрать оптимальный тариф для планшета или смартфона, надо понимать какими функциями ты будешь пользоваться чаще всего, какой трафик они „поглощают“. У нас можно скачать фильм или воспользоваться приложением, чтобы рассчитать свой трафик», — говорит директор по маркетингу. Сотрудники «Вымпелкома» также занимаются абонентским обслуживанием клиентов оператора — в магазинах «Ноу-хау» можно поменять тариф, восстановить SIM-карту и т.п.

Компания ставит перед собой задачу омолодить целевую аудиторию. Если аудитория магазинов ИОН была 30+, то для «Ноу-хау» компания хотела бы снизить возраст до 25+. Поможет в этом не только демократичный стиль, но и новые сервисы. Например, в магазинах планируется сделать бесплатный Wi-Fi.

Еще одна задача — адаптировать существующую программу лояльности под новый формат. В магазинах ИОН клиенты получали специальную «Лень-карту». «С помощью такого названия мы хотели показать, что для работы с нами требуется минимум усилий», — поясняет Крючков. На данный момент компания выдала 290 тыс. таких карт. По словам директора по маркетингу, карты есть практически у всех клиентов сети, их бесплатно выдают при покупке продукции Apple. Кроме того, ее можно приобрести за 149 руб.

Карта накопительная — 1% стоимости покупки превращается в баллы, которые можно потратить в магазинах сети (один балл равен 1 руб.). Если клиент заказывает платный сервис (настройку гаджета и установку ПО), на карту возвращается 50% стоимости услуги. Кроме того, карта дает возможность обменять или вернуть купленный товар в течение 30 дней без объяснения причин. Без карты в магазинах ИОН это можно сделать в течение 14 дней.

Владелец «Лень-карты» также может принимать участие в распродажах, которые сеть устраивает раз в квартал (скидка 20%), получает информацию (по электронной почте или СМС) о новинках и акциях. По словам Крючкова, доля повторных покупок по карте составляет 36%, а коэффициент вовлеченности (Redemption Rate, или процент погашения бонусов) — около 60%. Последний показатель не очень высокий по сравнению с другими игроками, потому что баллы можно тратить только в собственной сети магазинов.

Два года назад «Лень-карта» стала платежной (дебетовая карта расчетной системы MasterCard, ее эмитентом является расчетная небанковская кредитная организация). Положив на эту карту деньги, можно с ее помощью гасить кредиты, делать переводы, расплачиваться за товары и услуги в онлайн и офлайн и получать 2% суммы платежа в видебаллов. Для получения такой карты нужно заполнить анкету и предъявить паспорт.

Сейчас «Лень-карту» продолжают выдавать и в магазинах «Ноу-хау». Но отдел маркетинга думает, как модифицировать существующую программу лояльности для новой сети. Стоит ли придумать новое название карты или можно сохранить старое? Какие сервисы добавить, с учетом сменившегося формата и предполагаемых изменений целевой аудитории? В программе лояльности ИОН компания делала акцент на удобстве использования «Лень-карты» в повседневной жизни. А чтобы стимулировать клиентов покупать дополнительные услуги, предлагала за эти сервисы повышенные бонусы. Но молодая аудитория меньше нуждается в подобных услугах. Возможно, ей были бы интересны другие опции — например, возможность получать бонусы за выкладывание комментариев по купленной технике.

Еще один вопрос, который волнует компанию: надо ли подчеркивать преимущество брендов? С одной стороны, многие знают и любят старый бренд ИОН. Но не мешает ли это успешному позиционированию нового бренда «Ноу-хау»?

## 2. Кейс «SAPOG.NET»

Интернет-магазин SAPOG.NET, успешно работающий несколько лет в московском регионе на рынке брендовой обуви (как иностранного, так и отечественного пошива) и имеющий штаб-квартиру и склад в Москве, решил расширить свою деятельность на ближайшие регионы РФ и некоторые страны СНГ. Предполагается через год открыть 5 филиалов (в Туле, Минске, Астане, Оренбурге, Самаре)

Руководство интернет-магазина предполагает использовать для финансирования расширения 50% собственных средств, 30% заёмных средств, 20% привлеченных средств (беспроцентная ссуда, обеспечиваемая собственником компании). В настоящее время штат интернет-магазина составляет 15 человек, не включая временный персонал.

### Задание:

Разработать план-график организационных изменений для данной компании по месяцам с тем, чтобы за календарный год располагать ресурсами для открытия указанных 5 филиалов.

## 3. Кейс «Unilever+ Инмарко=?»

Анна, HR-директор компании Unilever, только что вернулась с совещания с директорами компании. Обсуждали недавнюю сделку по приобретению крупного федерального игрока — лидера на рынке мороженого. Сделку долго готовили, оценивали, планировали — и вот теперь коллеги поздравляли друг друга с ее успешным завершением. Анна тоже была рада изменениям. Хотя она и не являлась ключевой фигурой, принимающей решение о целесообразности покупки «Инмарко», она верила, что такое расширение однозначно позволит Unilever открыть новые горизонты для развития бизнеса в России.

Конечно, Анне теперь предстояло очень много работы. Шутка ли — компания с численностью 5,5 тыс. человек, которая теперь будет частью большой дружной семьи Unilever. На самом деле объединение двух компаний было для Анны ответственной и очень непростой задачей. Разница культур, избыточное число персонала «Инмарко», свои устоявшиеся организационные принципы и модель — все это накладывало определенные трудности при интеграции компаний с организационной точки зрения. Однако Анна и не ожидала легких побед — такие сложные задачи она любила больше всего. Главное — не рубить с плеча, не торопиться и все четко спланировать. У Анны за плечами уже был положительный опыт интеграции фабрики, которая вошла в состав компании некоторое время назад. И вот теперь руководство Unilever предоставило Анне расширенные полномочия по организационной интеграции двух компаний с одним условием: добиться запланированного синергетического эффекта от слияния. С учетом объединения ресурсов двух компаний к 2010 году необходимо достичь следующих операционных показателей: сократить издержки производства на 3 млн евро и увеличить общую производительность труда в 2,52 раза. Анна собрала рабочую группу и набросала на флип-чарте список задач с подробным объяснением каждой из них своим коллегам.

### Задание:

1. Предложить целевую организационную модель. Определить уровень автономности «Инмарко» и степень контроля со стороны Unilever (на уровне показателей по объемам продаж и выручке, на уровне принятия решений по бизнес-процессам, на уровне организационного управления).

2. Разработать организационную структуру. Как она будет выглядеть, за счет чего и почему будут сокращаться издержки, подсчитать целевую численность персонала в разрезе подразделений.

3. Определить политику в области управления талантами (Talent management) и политику вознаграждений (Reward).

4. Определить процесс управления организационными изменениями (Change management). Составить план организационных мероприятий на 12 месяцев, включив в него показатели эффективности.

5. Сформулировать планы по интеграции двух корпоративных культур.

## **Тема 6. Мотивация сотрудников и стимулирование изменений**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Понятие и сущностные характеристики мотивации
2. Свойства психики человека как доминанта мотивации
3. Теории психоанализа: З.Фрейд, А.Адлер, Э.Фром, К.Г.Юнг.
4. Теории научения: И.И.Павлов, Дж. Б. Уотсон, Б.Ф.Скиннер, К.Левин.
5. Содержательные теории мотивации: теория поля К.Левина, теория ERG К.Альдерфера, теория согласованности П.Леки, символическая теория ценностей Л.фон Бергаланфи, теория психического развития личности Л.С.Выготского, интерактивная теория мотивации А.маслоу, двухфакторная модель мотивации Ф.Герцберга.
6. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В.Врума, теория справедливости Ст.адамса, теория Л.портера и Э.Лоулера, теория постановки целей Э. Локка, теория партисипативного управления, теория обогащения труда и характеристик работ Д.С.Синка, теория процессно-системного подхода.
7. Правила организации стимулирования готовности к изменениям.
8. Методика изучения привлекательности работы как одного из показателей социально-психологического климата коллектива

### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем сущность мотивации изменений?
2. На каких принципах должно базироваться стимулирование изменений?
3. Какие функции выполняет стимулирование изменений?
4. Назовите основные виды стимулов.
5. Назовите основные виды партисипативного управления.
6. Как должна быть построена система стимулирования изменений в организации чтобы максимально снизить уровень сопротивления?
7. Что понимают под социально-психологическим климатом и каким образом он влияет на эффективность проведения изменений?
8. Какие методики изучения привлекательности труда вам известны? Опишите этапы их применения.
9. В чем сущность процессуальных теорий мотивации? Чем они отличаются от содержательных теорий мотивации?
10. Какова основная сущность теории ожидания В.Врума?
11. Что понимается под валентностью в мотивации?
12. Какова практическая применимость модели Портера-Лоулера?
13. Какие типы руководства по теории Д.Мак-грегора вы знаете? Кратко охарактеризуйте их.
14. Какие результаты труда работников можно определить в соответствии с двухфакторной теорией Ф.Герцберга?

### **Тестовые задания**

1. Осознанная необходимость в чем-либо называется:
  - а) потребностью
  - б) мотивацией
  - в) восприятием
  - г) установкой
2. Автором теории справедливости является
  - а) Д. МакГрегор
  - б) В. Врум
  - в) С. Адамс
  - г) Э. Лоулер

3. Теория ожиданий предполагает:

- а) наличие авторитарного стиля руководства
- б) справедливость по отношению к другим работникам при распределении вознаграждения
- в) возможность творческого отношения к труду со стороны работника
- г) наличие валентности у работников
- д) взаимосвязь между внутренними и внешними вознаграждениями

4. Теория справедливости предполагает, что:

- а) человек ленив по своей природе
- б) если затраченные усилия будут вознаграждены достаточно, то мотивация повысится
- в) результативный труд ведет к удовлетворению
- г) восприятие вознаграждения разными людьми неоднозначно

5. «Школа человеческих отношений» подразумевает

- а) политику «кнута и пряника
- б) научную организацию труда
- в) иерархическое построение человеческих потребностей
- г) удовлетворенность или неудовлетворенность трудом
- д) создание неформального климата между людьми в процессе коллективного труда

6. К содержательным теориям мотивации относятся:

- а) Модель Портера-Лоулера
- б) Иерархия потребностей А. Маслоу
- в) Теория ожидания и предпочтений В. Врума
- г) Теория равенства С. Адамса
- д) Система НОТ Ф. Тейлора

7. Двухфакторная теория Ф. Герцберга направлена на:

- а) профессиональный отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев
- б) создание психологической атмосферы в трудовых коллективах, способствующей повышению производительности труда
- в) выявление стиля руководства людьми в процессе трудовой деятельности
- г) удовлетворение определенных групп потребностей работников
- д) определение удовлетворенности или неудовлетворенности персонала своим трудом

8. К. Алдерфер выделил:

- а) потребности власти, успеха, причастности
- б) гигиенические факторы и мотиваторы
- в) пять групп потребностей, движение от потребности к потребности происходит снизу вверх
- г) авторитарный и демократический стили управления людьми в организации
- д) потребности существования, взаимосвязи и роста, движение от потребности к потребности происходит как снизу вверх, так и сверху вниз

9. Среди ученых, внесших вклад в развитие «школы научного управления» был:

- а) Ф. Герцберг
- б) В. Ядов
- в) Д. МакКлелланд
- г) Д. Эмерсон
- д) А. Леонтьев



10. Материальные потребности, согласно теории Маслоу, включают в себя:
- а) потребность постоянного получения заработной платы (стабильность выплат)
  - б) не денежное материальное поощрение
  - в) многолетнюю привычку работы в трудовом коллективе
  - г) максимальную вовлеченность в процесс труда
  - д) гарантии социального характера

### **Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):**

**1.** Составить анкету для изучения потребностей работников в организации, где вы работаете или проходили производственную практику, на базе теории А. Маслоу, используя реальные факторы мотивации и стимулирования, имеющие место в практике работы обучающегося.

Для составления анкеты, можно использовать факторы мотивации перечисленные в вопросах тренинга, правильно расположив их относительно групп потребностей.

Для построения корреляционных зависимостей (круговых или столбиковых диаграмм, наглядно демонстрирующих структуру мотивации труда в организации), следует отразить следующие демографические характеристики респондентов:

- 1) профессия или должностной статус
- 2) возраст, разбитый на несколько градаций с интервалом в 7-10 лет, например, (18-25 лет; 36-45 лет и т.д)
- 3) Уровень образования в зависимости от рода деятельности (среднее, высшее, последипломное (2-е высшее, ученая степень) и т.д;
- 4) Пол работника
- 5) Стаж работы в данной организации и вообще.

Для получения репрезентативной выборки достаточно опросить 10 человек из одного структурного подразделения. Результаты опроса можно свести в таблицу, отразив с одной стороны демографические характеристики респондентов, а с другой стороны – изученные факторы мотивации (потребности). Переведя полученные данные в относительный вид (%) рекомендуется построить круговую диаграмму, отражающую структуру мотивации труда в вашей организации.

Работу можно провести в два этапа.

- 1) Составить анкету и показать преподавателю
- 2) После устранения замечаний провести опрос (анкетирование) и проанализировать полученные результаты

**2.** Заполните таблицу 1.

Таблица 1 - Факторы мотивации персонала по этапам жизненного цикла организации.

Характеристика	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Цель этапа	Выживание и укрепление жизнеспособности	Получение прибыли любой ценой, ускоренный рост, выживание за счет жесткого руководства	Рост продаж, захват сегмента рынка, сбалансированный рост, формирование имиджа фирмы, организационной культуры, идеологии	Сохранение достигнутых результатов. Сохранение прибыли, удержание сегмента рынка
Политика изменений	Проб и ошибок, директивная	Директивная, политика переговоров	Аналитическая политика, политика постановки общих	Аналитическая и директивная политика

			целей	
Доминирующие потребности				
Теории мотивации				

3. Изучите содержание приведенной статьи аналитического отдела консалтинговой фирмы и ответьте на вопросы.

«Успешная работа той или иной организации складывается из нескольких факторов и, прежде всего, из слаженного и грамотно выстроенного взаимодействия сотрудников и начальства. При этом большая часть ответственности за последнее лежит на плечах руководства. Здесь в ход должны идти все возможные и невозможные методы и средства, способные дать сотрудникам ощущение «хорошего начальника» и «любимой работы». Именно от этих психологических категорий будет зависеть уровень рабочего настроения, атмосфера в коллективе, а также конечный результат выполняемых действий.

В теории менеджмента отмечается, что отсутствие мотива у сотрудников может привести к следующим негативным тенденциям:

- некачественный труд и частый брак;
- долговременные и частые сбои в производственном процессе;
- низкий профессиональный уровень персонала;
- безынициативность сотрудников;
- неудовлетворительный морально-психологический климат в коллективе;
- чрезмерно высокая текучесть кадров;
- низкий уровень исполнительской дисциплины;
- высокая конфликтность как между руководителем и подчиненными, так и между самими сотрудниками;
- негативное и халатное отношение к труду;
- организационная неразбериха;
- низкий уровень межличностных коммуникаций;
- нежелание сотрудников повышать свою квалификацию и совершенствовать свой труд;
- деятельность руководства негативно оценивается персоналом;
- неудовлетворенность работой сотрудников;
- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных.

Заинтересовать служащих в успехе общего предприятия и цветущем будущем организации можно несколькими слагаемыми. И тут уж, как говорится, руководители «играют» на мотивации работников в зависимости от уровня развитости фантазии: одни обходятся выплачиваемой в срок заработной платой и соцпакетом, другие обещают золотые горы и бурный карьерный рост в самом ближайшем времени, третьи на достигнутом не останавливаются и пытаются на рабочем месте воссоздать обстановку ежедневного праздника и веселья. Безусловно, все перечисленное может дать определенный результат, повысить мотивацию и сгладить конфликтную ситуацию, но без системного подхода здесь обойтись никак нельзя. Мотивация сотрудников – дело тонкое и здесь важно будет помнить о следующих возможных трудностях.

Мотивы формируются в процессе индивидуального развития. Необходимо выяснить, на основании каких возможностей и активирующих воздействий среды возникают индивидуальные различия в мотивах, а также выяснить возможности изменения мотивов служащих путем целенаправленного вмешательства руководства. В данном случае мы имеем дело с проблемой развития и изменения мотивов.

Деятельность мотивирована, т.е. направлена на достижение цели мотива, однако ее не следует смешивать с мотивацией. Деятельность складывается из отдельных функциональных компонентов – восприятия, мышления, научения, воспроизведения знаний, речи или моторной

активности, а они обладают собственным накопленным в ходе жизни запасом возможностей (умений, навыков, знаний). От мотивации зависит, как и в каком направлении будут использованы различные функциональные способности сотрудников. Мотивацией также объясняется выбор между различными возможными действиями, между различными вариантами восприятия и возможными содержаниями мышления, кроме того, ею объясняется интенсивность и упорство в осуществлении выбранного действия и достижении его результатов. В данном случае мы сталкиваемся с проблемой многообразия влияний мотивации на наблюдаемое поведение и его результаты.

Люди различаются по индивидуальным проявлениям тех или иных мотивов. У разных людей возможны различные иерархии мотивов. В любом случае перед каждым руководителем должны вставать проблемы измерения мотивов. Поведение человека в определенный момент времени мотивируется не любыми или всеми возможными его мотивами, а тем из самых высоких мотивов в иерархии (т.е. из самых сильных), который при данных условиях ближе всех связан с перспективой достижения соответствующего целевого состояния (выполнение работы) или, наоборот, достижение которого поставлено под сомнение (невыполнение работы). Такой мотив активируется, т.е. становится действенным. В данном случае мы сталкиваемся с проблемой актуализации мотива, т.е. с проблемой выделения ситуационных условий, приводящих к такой актуализации.

Мотив остается действенным до тех самых пор, пока либо не достигается конечная цель мероприятия, либо индивид к нему не приблизится, насколько позволят условия ситуации, либо изменившиеся условия ситуации не сделают другой мотив более насущным, в результате чего последний активируется и становится доминирующим. Действие, как и мотив, нередко прерывается до достижения желаемого состояния или распадается на разбросанные во времени части; в последнем сталкиваемся с проблемой выделения в потоке поведения частей действия, т.е. с проблемой смены мотивации, возобновления или последствия уже имевшей место мотивации.

Кроме того, для мотивации достижения характерен постоянный пересмотр целей. Если посмотреть на последовательность действий, важность постоянного пересмотра целей с течением времени становится очевидной, поскольку цель действий может прерываться на часы, дни, недели, месяцы или даже годы. Еще одной характеристикой мотивации достижения является постоянное возвращение к прерванному заданию, к чему-то прежде составленному, возобновление основной направленности действий. Так, создаются сложные и долгое время существующие структуры из основной, побочной и входящей в их состав деятельности, которые ведут посредством достижения серии второстепенных к главной, пусть даже очень отдаленной (покорение рынка). Планирование становится необходимым для достижения упорядоченной последовательности и функциональной организации цепи действий.

Таким образом, в организации должны присутствовать: стабильное и своевременное материальное стимулирование и планомерное повышение заработной платы в соответствии с результатами работы и уровнем квалификации работников; регулярная (не слишком частая) смена ориентиров, приоритетов и целей (от меньшей к большей) коллектива; поощрение совершенствования мастерства, квалификации работников; учет индивидуальных особенностей мотивации сотрудников; воссоздание условий рабочего места, благоприятствующих росту мотивации; предоставление возможности саморазвития и повышения профессионализма; предоставление инициативы в новаторстве и усовершенствовании способов решения сложных индивидуальных и коллективных задач; самостоятельность и автономность служащих уважение личности сотрудников; стимулирование сотрудников к поиску новых, перспективных идей по совершенствованию деятельности организации и материальное (моральное) поощрение креативности на рабочем месте».

### **Вопросы**

1. На активизацию каких элементов процесса мотивации (рис.1) ориентируют авторы статьи?

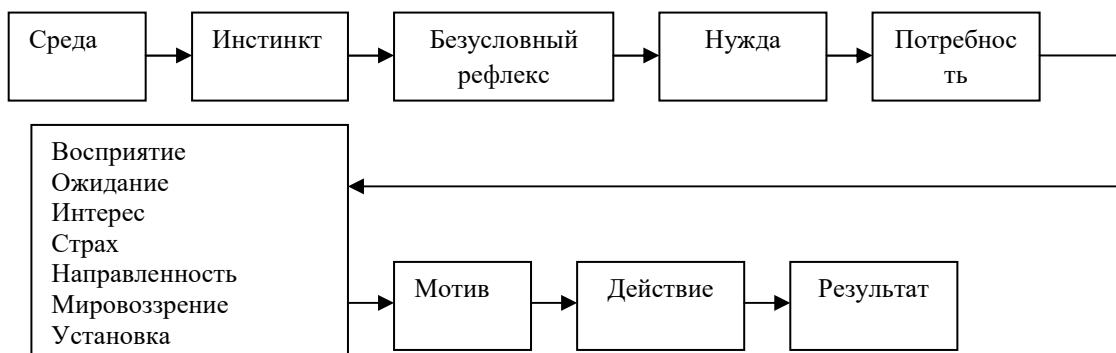


Рис. 1. Элементы процесса мотивации

2. Положения каких теорий психоанализа использованы авторами в разработке механизма мотивации?

3. Положения каких теорий научения использованы авторами при разработке механизма мотивации?

4. На какие содержательные и процессуальные теории мотивации следует, по мнению авторов статьи, опираться для достижения эффективной мотивации персонала?

5. Каким образом авторами статьи учитываются психологические свойства человека в реализации предлагаемого ими механизма мотивации персонала?

6. Насколько полно авторами статьи использован существующий арсенал средств мотивации персонала?

7. Использование каких методов и средств может, на ваш взгляд, повысить эффективность предлагаемого в статье механизма мотивации персонала?

4. Изучите содержание статьи «Нематериальная мотивация, или Как удержать специалистов, не повышая зарплаты» и ответьте на приведенные в конце статьи вопросы.

«Текучка высококлассных кадров становится одной из самых актуальных проблем столичных страховых компаний. Наступило время, когда сотрудник выбирает, где ему работать, а не наоборот. И в этих условиях особенно остро встают два вопроса: Как удержать лучших специалистов? И как воспитать приверженца фирмы? Уверен, что ответить на них вам поможет предлагаемая ниже модель классификации мотивационных источников. Итак, все мотивы, которые заставляют человека приходить, работать хорошо и оставаться в компании длительное время, можно свести к пяти:

- мотив вознаграждения;
- социальный мотив;
- процессный мотив;
- мотив достижения;
- идейный мотив.

У каждого сотрудника присутствуют все пять мотивов, разница в степени выраженности. Обычно один из мотивов более развит, чем другие, такой мотив мы будем называть ведущим. Давайте проанализируем, какие особенности присущи сотрудникам с разными ведущими мотивами и узнаем, почему они могут нас покинуть и что их может остановить.

#### *Мотив вознаграждения*

Это самый легкий с точки зрения простоты удовлетворения и самый слабый с точки зрения удержания мотив. Основная характеристика: сотрудник делает что-либо хорошо только в том случае, если ожидается реальное субъективное значимое вознаграждение – в виде денег, продвижения и других привилегий. Остаться в компании такой сотрудник будет до тех пор, пока он уверен, что его заработная плата выше, чем в среднем по отрасли. Он легко вас покинет, если получит более выгодное предложение. Еще одним раздражителем для таких сотрудников является несправедливость в отношении оплаты, если он видит, что кто-то, работая хуже

получает столько же, сколько и он. Это становится резким демотивирующим фактором, способным спровоцировать его на поиск нового места. Как же удержать такого сотрудника?

Прописать с ним долгосрочный (один-два года) план продаж или продвижения, в котором он может видеть увеличение своего заработка.

Можно совместно продумать компенсационный пакет, меняя постоянную и переменную часть так, чтобы это было интересно сотруднику.

Поставьте его в условия «отложенного бонуса», когда большие выплаты ожидаются в конце длительного периода.

Если сотрудник находится на окладе, то имеет смысл продумать систему мотивации, при которой он сможет получать дополнительные деньги за дополнительные усилия. Другими словами, он должен понимать, что благодаря своим усилиям может получить больше и если ему не хватает денег, то виноват он сам, а не компания.

Покажите ему, как работа в вашей компании увеличивает его капитализацию за счет обучения, приобретаемого опыта, уровня решаемых задач, должности, статусных клиентов.

#### *Социальный мотив*

Люди с ярко выраженным социальным мотивом работают ради одобрения. Они стремятся соответствовать идеальному образу сотрудника компании. Для них очень важно отношение к ним непосредственного руководителя и коллектива – уважение, похвала, общественное признание. Им хочется, чтобы их заметило высшее руководство. Такие сотрудники могут долго оставаться на одном месте, если получают ту дозу положительного внимания, на которую рассчитывают. Они уходят, если чувствуют, что в другом месте их будут больше ценить, если меняется руководитель или с ним возникает конфликт. Как можно удержать их?

Основная стратегия удержания строится на развитии неформальных дружеских отношений руководителя и работника, на чувстве долга перед отделом, фирмой. Нужно постоянно давать сотруднику понять, насколько он незаменим: прилюдно отмечать его вклад, присваивать различные статусы (звание «Лучший работник месяца», распространение по всей компании меморандума с благодарностью от лица руководства).

Здесь может сработать упоминание имен таких людей на марке продукта или услуги как авторов улучшений.

Давайте им возможность представлять вас в ваше отсутствие.

Назовите должность, которую занимает сотрудник, звучным именем, какого ему не предложат в других компаниях.

Назначьте его руководителем временного проекта, дав в подчинение людей.

Хорошо здесь помогает привязка к будущему – например, можно запланировать, как он выступит перед всей компанией на годовом собрании от вашего отдела.

Ну и, конечно, сработает организация регулярных культурных мероприятий (конкурсы, банкеты, соревнования), за которую отвечать будет он.

#### *Процессный мотив*

Люди с этим типом мотивации хорошо трудятся ради самого процесса выполняемой работы (например, общения с клиентами или программирования).

Процессный мотив уходит корнями в желание ощущать себя источником изменений в окружающем мире, воплощаться в нем. Такой сотрудник с головой ныряет в порученное дело, он знает, как надо действовать, и с радостью и вдохновением выполняет свои задачи. Он захочет уволиться в том случае, если исчезает элемент творчества, если его заставляют заниматься скучной рутинной, жестко привязывая к срокам и результатам. Для таких людей очень важен простор собственного выбора (как одеваться, как тратить свой бюджет, как идти к цели), поэтому постарайтесь снять с них контроль везде, где это возможно. Если же в компании поощряется нестандартный подход, вариативность, если удовольствие от работы является составляющей корпоративной культуры, сотрудник с такой мотивацией может оставаться в ней очень долго.

Как удержать такого сотрудника?

Стратегия удержания строится на том, чтобы давать работнику сложные интересные задания, требующие творческого подхода, свободы в выборе средств достижения цели.

Предоставлять возможность повышать квалификацию. Обучая сотрудников на средства компании, заключайте с ними договор о том, что они останутся на определенный срок или вернут деньги в случае увольнения.

Переводить в другие отделы со сходными задачами, но требующими нового подхода или непривычного взгляда.

#### *Мотив достижения*

Сотрудник работает ради того, чтобы доказать самому себе, что он способен добиться поставленной цели. Такие люди считают себя профессионалами, стремятся делать все как можно лучше, не останавливаются на достигнутом и улучшают то, что и так замечательно. Они сами себе выбирают сложные цели вызовы и настойчивы в их достижении. Главное для них – переживание успеха от достижения высоких результатов. Сотрудник с такой мотивацией покидает компанию, если его цель достигнута, а новой возможности для реализации он уже не видит; если ему мешают довести дело до конца, переключая на другие задачи; если ему со стороны поступает предложение, в котором он видит вызов и возможность большего развития, чем в собственной компании.

Как удержать сотрудника с такой мотивацией?

Нужно выстраивать личный план развития и организовывать помощь руководителя в продвижении этому плану.

Необходимо, чтобы его конечная цель была отдалена во времени; можно задействовать такого сотрудника в проекте, результаты которого будут видны только через год. И в то же время весь процесс нужно разбить на этапы, чтобы он видел промежуточные результаты.

Надо продумывать задачи с возрастающим уровнем сложности. Причем не ждать, пока сотрудник дорастет до следующего уровня, а форсировать события, поручая то, что на первый взгляд пугает и кажется невыполнимым.

Внимательно следить за моментом достижения сотрудником цели и тут же показывать ему новую.

Производить ротацию: по мере достижения целей ставить на новые должности с новыми вызовами.

#### *Идейный мотив*

Последний по порядку и первый по значимости с точки зрения удержания мотив характеризуется тем, что человек делает что-либо хорошо ради достижения совместных с компанией целей. Появляется этот мотив, если цели компании настолько «цепляют» человека, что становятся его личными целями. Люди с идейным мотивом уходят только тогда, когда компания резко меняет цели и правила игры, поступаясь своим принципам. В остальных случаях, как бы ни было тяжело, люди остаются со своими компаниями. Это самый устойчивый мотив из пяти перечисленных, и если вы сможете развить его у своих сотрудников, то проблемы с текучкой кадров останутся в прошлом. Некоторые люди имеют предрасположенность к этой мотивации и легко ее активизируют, попадая в благоприятные условия.

Идейная мотивация в отличие от мотивации достижения (свойственной индивидуалам) больше характерна для людей общественных, привыкших работать в команде. Их интересует совместное достижение высокой цели, чувство единства, сплоченности, возникающее при групповой работе. Люди идентифицируют себя с компанией. «Я из фирмы икс» - эти слова человека означают очень многое, он является хранителем ценностей и целей своей компании, ее стержнем. Такие люди чувствуют себя хозяевами фирмы. В этом мотиве воплощается их желание принадлежать чему-то большему, чем коммерческая организация, и делать нечто большее, чем просто зарабатывать деньги. Люди с предрасположенностью к идейной ищут компании с идейной миссией, разделяющей общечеловеческие ценности. И остаются там при наличии:

- высоких целей-вызовов компании, достижимых только при сплоченной работе всего коллектива;
- свода корпоративных ценностей, неукоснительно соблюдаемого всеми сотрудниками;
- индивидуальности компании, выраженной в корпоративном стиле, ритуалах и т.п.;
- открытости информации о прошлом, настоящем и будущем компании;
- наличии мероприятий по привлечению сотрудников к обсуждению жизни компании и ее планов, чтобы он имел возможность влиять на них, вносить свои предложения.

Счастье для любого руководителя, если он сумеет набрать сотрудников с яркой идейной мотивацией. Для тех, кому это пока не удалось, предлагаю несколько идей способных помочь в развитии этой мотивации.

Чем лучше сотрудник информирован о деятельности организации, тем актуальнее он в нее включается. Сотрудник должен знать вест процесс работ компании – отвечая за конкретный участок, понимать, какой вклад он вносит в общее дело.

Чем больше сотрудник безвозмездно вкладывается в дело, тем более он ему привержен: например, он может приобрести что-либо нужное для лучшего выполнения задачи на свои деньги и т.п.

Чем больше ответственности берет на себя сотрудник, тем больше его идейная мотивация. Сотруднику можно поручить оформить собственное рабочее место, попросить определить бюджет времени и финансов, необходимый для выполнения проекта. При этом он должен понимать, что его мнение будет учтено, но не всегда принято в полном объеме.

Итак, мы осветили, каким образом можно строить стратегию удержания сотрудников с разными мотивами. Наверное, вы заметили, что все наши рекомендации сводятся к трем:

- 1) Удовлетворять ведущий мотив сотрудника лучше, чем это делают другие компании отрасли;
- 2) Показывать сотруднику, как его мотив будет удовлетворяться в будущем именно в вашей фирме;
- 3) Развивать идейную мотивацию.

Такой тонкий индивидуальный подход требует от руководителя хорошего знания своих сотрудников и гибкости в выборе стратегий управления. Однако получаемый результат с лихвой оправдывает все усилия.

### **Вопросы**

1. На какие теории мотивации опирается автор статьи при разработке механизма нематериальной мотивации?
2. С какими утверждениями автора статьи вы не согласны?
3. Какие методы и средства могли бы способствовать повышению эффективности предложенного в статье механизма нематериальной мотивации персонала?

## **Тема 7. Формирование команды для организационных изменений**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Управление взаимоотношениями в условиях изменений в организации.
2. Содержание и понятие команды в практике организационных изменений
3. Принципы построения эффективной управленческой команды.
4. Стили команды РАЕИ И.Адизеса.
5. Эффективность работы команды.
6. Лидер команды организационных изменений.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какой характер воздействия имеют сложившиеся управленческие взаимоотношения в коллективе на эффективность проводимых изменений в организации?

2. Что представляет собой управленческая команда и какова ее функциональная роль в практике проведения организационных изменений?
3. На каких принципах должна формироваться команда управления изменениями, чтобы быть эффективной в настоящем и будущем?
4. Какие из этапов развития команды наиболее сложны с психологической точки зрения?
5. Отличие постоянно действующей команды от проектной.
6. Охарактеризуйте типы руководителей РАЕИ И.А.Адизеса.
7. Что по мнению И.А.Адизеса формирует командный стиль?
8. Укажите две или три возможности, когда стремление к достижению командных целей и стремление к активизации творчества команды могут быть: взаимоисключающими, источником потенциального конфликта для менеджера.
9. Как повысить эффективность команды стратегических изменений?
10. Каким должен быть лидер команды стратегических изменений?
11. Какие типичные ошибки сопряжены с созданием и управлением командой?

### **Тестовые задания**

1. Команда – это:
  - а) любой трудовой коллектив;
  - б) небольшая группа людей с общими целями и интересами;
  - в) вид корпоративной культуры.
2. Что относится к типу команд:
  - а) занимающиеся развитием корпоративной философии;
  - б) занимающиеся рекомендациями;
  - в) занимающиеся посредничеством.
3. К современным тенденциям работы в команде можно отнести:
  - а) усложнение структуры организации;
  - б) увеличение объема продаж;
  - в) изменение форм собственности.
4. Российская специфика работы коллективов предполагает:
  - а) развитие конкурентоспособности коллектива;
  - б) увеличение доли продукции на мировом рынке;
  - в) особое развитие корпоративной культуры.
5. Рабочие решения в командообразовании – это:
  - а) решить вопросы финансирования работников;
  - б) ясно сформулировать видение общей цели и сообщить о своих ожиданиях;
  - в) пути привлечения спонсоров и фандрайзеров.
6. Назовите отличительные черты команды:
  - а) сплоченность;
  - б) оперативность;
  - в) общее мировоззрение.
7. На качество коммуникаций к команде влияет:
  - а) уровень заработной платы сотрудников;
  - б) уровень образования;
  - в) уровень системы ценностей.



8. Лидер – это человек:

- а) выбранный коллективом;
- б) стремящийся к власти;
- в) обладающий специальными способностями.

9. Что является эффективным подходом к формированию команды:

- а) целеполагающий подход;
- б) финансовый подход;
- в) избирательный подход.

10. Распределение ролей в команде осуществляется:

- а) действенным распределением;
- б) анкетированием;
- в) указанием сверху.

### **Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):**

#### **1. Кейс «Деликатная напряженность»**

Чтобы снять напряженность между сотрудниками производственного и клиентского отделов, компании «Деликатный переезд» нужно увязать их интересы. Но как это лучше сделать? 10 лет назад сотрудник мебельной компании Аркадий Усачев не смог ответить на вопрос клиента, купившего в его фирме новую мебель: «А вы не знаете, куда старую можно деть?» С каждым месяцем таких вопросов становилось все больше — люди активно меняли мебель, приобретали квартиры, переезжали. Скоро на диком рынке услуг по переезду появились первые иностранные компании: Interdean, Froesch, Voerman. Усачеву стало ясно — время терять нельзя, и в 2000 году он создал мувинговую компанию «Деликатный переезд». Теперь люди с вопросами, подобными «куда деть?», среди его клиентов: компания не только перевозит мебель, но и принимает ее на ответственное хранение. В компании с годовым оборотом \$2,5 млн уверены, что каждый год только в Москве переезжают около 140 тыс. семей и более 200 тыс. компаний.

А еще есть Санкт-Петербург и Нижний Новгород, где у «Деликатного переезда» свои филиалы. «Люди хотят получать качественные услуги переезда, поэтому работы у нас прибавляется с каждым днем», — объясняет владелец и генеральный директор компании «Деликатный переезд» Аркадий Усачев. Сбавьте обороты, в компании работают около 100 человек. Ядро фирмы — клиентский и производственный отделы. На их плечах основная работа: клиентский отдел продает клиентам услугу переезда, а производственный эту услугу исполняет. Координаторы клиентского отдела принимают заявки по телефону. Если ситуация простая, скажем, клиент хочет отправить теще свой старый холодильник или семья «перевозит» свою однокомнатную хрущевку, заказ оформляется по телефону. В случае неординарной ситуации и тем более когда речь идет о деликатной транспортировке личной библиотеки в 12 тыс. томов или о переезде домашнего террариума, менеджеры отдела выезжают к клиенту и формируют заказ на месте. Это необходимо, чтобы точно рассчитать стоимость переезда, ведь она объявляется клиенту только один раз и увеличиться не может. Чем больше заказов сформируют сотрудники клиентского отдела, тем выше их эффективность, а значит, и премия. Лучшей мотивации трудно придумать: чувствуя зависимость зарплаты от собственной активности, клиентский отдел нередко демонстрирует стахановские результаты. У сотрудников производственного отдела главным критерием эффективности работы является показатель, напрямую связанный с показателем работы клиентского отдела, — количество выполненных заявок на переезд. Другими словами, зарплата специалистов отдела (а в «Деликатном переезде» нет простых грузчиков) напрямую зависит от количества заказов, принятых клиентским отделом. Но, как признается Усачев, производственный отдел иногда бывает недоволен своими коллегами. И как ни странно, их ударными темпами. «Я возвращаюсь из Санкт-Петербурга

утренним семичасовым поездом. Мне приходит SMS от координатора производственного отдела. Оказывается, что у него нет ни одного человека на переезд в 10.00», — вспоминает Усачев. Что делать в такой ситуации гендиректору и владельцу компании? Правильное решение только одно: нужно взять с собой из офиса тех, кто свободен и имеет опыт работ на переезде, переодеться, захватить инструмент и упаковочную пленку и отправиться на заказ. В тот день, признается Усачев, упаковывали и грузили диваны и офисную мебель не только менеджеры из клиентского отдела и координатор производственного отдела, но и он сам. «У нас, как в любом клиентском бизнесе, то пусто, то густо», — говорит Усачев. Иногда производственный отдел простаивает, но чаще ему приходится работать в режиме максимальной нагрузки. Причем здесь нет однозначной сезонной зависимости. Такая ситуация не может не отражаться на отношениях внутри компании. Как правило, недовольство сотрудников производственного отдела своими коллегами из клиентского проявляется в личных разговорах и жалобах начальству. Что, конечно, не улучшает психологический микроклимат в коллективе. Однажды даже пришлось пресечь попытку сговора. Менеджеры производственного отдела, на которых очередной заказ свалился в период пиковой нагрузки, попросили по-хорошему сотрудников клиентского отдела от этого заказа отказаться или на худой конец перенести его на другую дату. Те, хотя это и противоречило интересам самого клиентского отдела, отношения обострять не стали и просьбу решили удовлетворить. Но завершила эта история в кабинете у гендиректора. «Мы все собрались, посидели, поговорили и еще раз вспомнили, что основное правило нашей компании — предоставление услуг переезда в те сроки, в которые удобно клиенту», — рассказывает Усачев. В итоге заказ был выполнен. Ограниченный ресурс 29 «Проблема в несопоставимых ресурсах каждого из отделов, — уверен Усачев. — И как следствие, в их разных интересах». Клиентский состоит из пяти человек — этого количества хватает, чтобы не только выполнять, но и перевыполнять план. То есть ресурсов у него с избытком. Конечно, он постарается сделать так, чтобы загрузка производственного отдела была равномерно распределена по дням. Но все равно в какой-то момент появятся заявки, которые будут выходить за границы пиковых показателей. А вот ресурсы производственного отдела, в штате которого числятся 60 человек, всегда ограничены. Как показывает семилетняя статистика компании, загрузка производственного отдела колеблется от 10 занятых человек в день до 200 и более. «Но мы же не в состоянии держать про запас все 200 человек, которые в итоге могут быть заняты лишь раз в неделю», — рассуждает Усачев. И дело тут не только в рентабельности. Даже если в «Деликатном переезде» пойдут на дополнительные затраты и расширят штат до максимума, пострадает качество — люди начнут терять квалификацию в связи с недогрузкой. Казалось бы, поможет кардинальное решение: надо только отказаться от частных заказов и сосредоточиться на корпоративных переездах, где все более предсказуемо. Хотя среди клиентов «Деликатного переезда» частных лиц по количеству значительно больше, чем фирм, выручка от них поступает приблизительно в одинаковом объеме. Однако гендиректор считает, что именно благодаря частным переездам его компании удастся поддерживать высокий уровень «деликатности» переездов корпоративных. «Для сотрудников производственного отдела частный переезд — отличная школа, — убежден Усачев. — Ни один офис-менеджер не сможет проконтролировать процесс переезда так, как это сделает домохозяйка». Несмотря на то что Усачев не хочет раздувать штат, кадровый запас он все же создает. Сегодня формула, по которой рассчитывается количество производственного персонала в штате на текущий период, выглядит так: среднее количество задействованных людей в предыдущий период плюс 25–30%. В случае необходимости вызываются профессиональные совместители, работающие по договору подряда. Однако такая стратегия лишь отчасти позволяет сгладить основные колебания спроса, но полностью проблему в пиковые дни не решает. Есть еще одна идея, призванная увеличить ресурсы производственного отдела и снять напряженность в отношениях с клиентским подразделением. На заказы «Деликатный переезд» выезжает бригадами, состоящими, как правило, из шести человек: бригадира (руководителя и исполнителя в одном лице) и пяти специалистов (исполнители). «А мы хотим, чтобы все сотрудники производственного отдела имели управленческие навыки», —

делится планами Усачев. Уже сейчас бригады готовят себе заместителей, компания такое наставничество дополнительно оплачивает. В будущем, если каждый из сотрудников сможет исполнять функции руководителя, то в случае пиковой нагрузки «Деликатный переезд» сможет привлекать на подрядной основе еще 30 человек исполнителей. Таким образом, одна бригада из шести человек, которая, например, обслуживает переезд двухкомнатной квартиры, превратится в шесть бригад, которые смогут перевезти шесть таких квартир. План обнадеживает. Но все ли деликатные моменты учли в «Деликатном переезде»?

#### **Задание:**

Проанализируйте ситуацию, применив все возможные графические схемы и системы (см. Приложение 1).

2. Каким образом в описанной ситуации осуществляется управление взаимоотношениями?

3. Все ли учтено при формировании системы взаимоотношений? Выполните следующее задание Сформулируйте три причины, по которым контрактный подход к установлению взаимоотношений со своими подчиненными может оказаться предпочтительным,

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

и наоборот 1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

## **2. Кейс «Знайте права Ваших подчиненных»**

Мистер S работал носильщиком в больнице. Его начальник сделал ему неофициальное замечание за несколько опозданий на работу, нарушения инструкций и низкую производительность труда. В конце концов его застали за игрой в карты в рабочее время, и он был уволен. Мистер S подал жалобу в производственный суд, утверждая, что это случай расовой дискриминации (он был уроженцем Туниса).

Суд сосредоточил внимание на одном частном аспекте этого дела. Как вы полагаете на каком?

Мистер X имел неудовлетворительные показатели, характеризующие его присутствие на работе. За два года он отсутствовал на работе свыше 200 дней, и во многих случаях это было зафиксировано документально. В разгар деловой активности он пропустил шесть недель, заболев гриппом. Его уволили как неспособного свои обязанности по состоянию здоровья. Расцениваете ли Вы этот случай как пример незаконного увольнения?

## **3. Кейс «Настоящих буйных мало»**

Сергей Марков и Сергей Якупов не знают, как объяснить сотрудникам «А Принт», что те могут влиять на будущее компании.

Руководство пермской цифровой типографии "А Принт" хочет повысить вклад своих сотрудников в развитие компании. Коллектив здесь молодой и профессиональный, однако, к огорчению руководства, вяло реагирует на его инициативы: люди исправно выполняют поставленные задачи, но не горят желанием что-то улучшить, предложить новые идеи.

Цифровая типография "А Принт" работает в Перми с августа 2014 года. Она оказывает все услуги по производству малотиражной продукции — от дизайна до составления книг и брошюр. Корпоративные клиенты (их у "А Принт" больше 50%) заказывают в компании печать годовых отчетов, рекламных постеров, визиток, корпоративных буклетов. Частники приходят, чтобы напечатать оригинальные приглашения, календари или, к примеру, шуточные наклейки на винные бутылки.

В среднем типография обслуживает около 400 клиентов в месяц. С заказами справляется небольшой коллектив — 15 человек, которые без труда умещаются в двух комнатах и небольшом производственном помещении. Средний возраст сотрудников — 24

года. "Как профессионалы они нас устраивают, — говорит директор типографии Сергей Марков. — Но не устраивает их безынициативность. Хотелось бы, чтобы люди не просто выполняли указания руководства, но и понимали, что могут реально повлиять на будущее компании, думали о ее развитии. Хочется увеличить степень вовлеченности сотрудников в наш брэнд, более полно использовать их творческий потенциал".

Помощь зала.

Повысить вовлеченность сотрудников в дела компании понадобилось для решения проблем сразу на нескольких уровнях. Например, с самого начала работы так сложилось, что параметры заказа с клиентом обсуждает менеджер, он же рассчитывает стоимость. После этого клиент обсуждает с дизайнером оформление будущего продукта. "На этом этапе часто возникают проблемы: в разговоре с дизайнером выясняются детали будущего заказа, которые повлияют на его стоимость, — рассказывает коммерческий директор типографии Сергей Якупов. — Вопрос: что сделать, чтобы не приходилось по несколько раз менять цены". Сами сотрудники не раз критиковали сложившуюся систему, но своих вариантов решения проблемы так и не предложили.

Кроме того, именно менеджеры, а не руководство компании общаются с клиентами "А Принт" напрямую. Лишь они знают, как клиенты относятся к компании, ее ценовой политике и уровню сервиса. Соответственно, именно менеджеры могут помочь в устранении недостатков и развитии достоинств компании, считает Якупов.

Кроме того, пришло время задуматься и о маркетинговой кампании. Хотя серьезных цифровых типографий, оказывающих услуги полного цикла, в Перми не так много, конкуренция между ними довольно высокая. "Мы с конкурентами находимся примерно на одном уровне по оснащенности и количеству клиентов, — рассказывает Сергей Якупов. — Соответственно, надо как-то выделяться, активнее работать над брэндом".

Вводить позицию маркетолога в "А Принт" пока не готовы — предприятию это не по карману. Руководство компании решило использовать творческий потенциал собственных сотрудников. "Почему бы самим не придумать яркие маркетинговые акции? — спрашивает Якупов. — Мы предложили коллективу: проявите креативность".

Бонусы для тонуса.

Новую систему взаимодействия с сотрудниками в "А Принт" налаживают с января 2015 года. Для начала провели анкетирование, чтобы выяснить, что мотивирует людей к работе. Фактор зарплаты, как и ожидалось, оказался на первом месте, а сразу за ним 12 из 15 сотрудников указали возможность самореализации.

После этого в компании провели тренинги, посвященные темам внутреннего брендинга, общего понимания стратегии развития и совместной выработки миссии компании. А в конце января заработал внутренний сайт. Именно его руководители "А Принт" рассматривают как основной инструмент для повышения активности сотрудников.

Помимо официальных новостей компании (распоряжения руководства, описание используемых технологий, контакты партнеров, прайс-листы и новые предложения, итоги работы за месяц, планы на месяц и т. п.) на внутреннем сайте появился раздел "Вопрос-ответ". Здесь же выложена финансовая информация об "А Принт". "С помощью этого сайта мы хотим сделать компанию более прозрачной и понятной для сотрудников", — объясняет Якупов.

Но главное, на сайте заработал раздел "Банк идей". Предполагалось, что здесь сотрудники будут высказывать свои пожелания руководству, оставлять предложения, касающиеся развития компании. "Банк идей" разделили на несколько тем: продажи, дизайн, производство, реклама и маркетинг, управление и организация работы. "Акцент был сделан на том, что нужны обоснованные предложения, — рассказывает Сергей Якупов. — Нам хотелось получать продуманные идеи, а не просто критику существующего положения вещей. Но при этом мы, конечно, не ждем от сотрудников каких-то детальных расчетов или профессионального плана маркетинговой кампании".

Тем, у кого нет постоянного доступа к сайту (например, у сотрудников печатного цеха "А Принт" нет компьютеров на рабочем месте), предложили подавать идеи руководству в бумажном виде.

Понимая, что хорошие идеи нужно хорошо оплачивать, менеджмент типографии разработал систему денежного вознаграждения: тем, чьи предложения сочтут достойными применения, полагается бонус. Сумма бонуса фиксированная, примерно 10-12% от зарплаты.

Для начала сотрудникам "А Принт" предложили подумать о том, какие акции компания могла бы провести на полиграфической выставке в марте, чтобы выделиться среди конкурентов. Кроме того, был написан и доведен до сотрудников базовый план маркетинговой кампании для "А Принт" — чтобы те могли принять участие в его креативном наполнении.

Братцы-ролики.

За три с лишним месяца руководство получило от сотрудников фактически лишь два предложения: привлечь к рекламной кампании на мартовской выставке промоутеров на роликах, а также устроить в компании своеобразный ресепшн — пункт выдачи заказов. Последняя идея вылилась в создание специального отдела по работе с корпоративными клиентами. Ее автор, говорит Якупов, "получит по заслугам": хотя изначально сотрудник не продумал, как можно реализовать предложение, но теперь активно участвует в его разработке. А вот менеджер, придумавшая идею с промоутерами на роликах, не смогла даже ответить на вопрос, что именно они будут делать. Идею с роликами руководство компании в итоге додумывало самостоятельно, а ее автор, по словам Якупова, понимает, что без наполнения ее идея ничего не стоит.

Оба предложения были высказаны устно, а "Банк идей" на внутреннем сайте "А Принт" по-прежнему пустует. При этом сайт активно работает: там постоянно обновляется информация о жизни компании, профилактических остановках того или иного оборудования, вывешиваются объявления и т. д. Сотрудники комментируют практически каждое сообщение, задают вопросы. "Мы сознательно выкладываем информацию достаточно сжато, чтобы спровоцировать диалог, — рассказывает Якупов. — Например, очень бурную дискуссию на сайте вызвала новая система премирования и штрафов". Правда, дискуссии, как правило, завязываются с подачи руководства, сами сотрудники инициативы по-прежнему не проявляют. Единственный раздел внутреннего сайта, где идут постоянные активные обсуждения, — рубрика, введенная специально для "пустопорожних" разговоров и обсуждения вещей, которые напрямую не касаются работы.

#### **Задание:**

Проанализируйте ситуацию и дайте ответ на вопросы.

1. Есть ли способ повысить активность и вклад персонала типографии в развитие бизнеса?
2. Как убедить сотрудников, что между их жизнью и будущим компании есть прямая взаимосвязь, на которую они способны повлиять?

#### **4. Упражнение «Распределение ролей в команде»**

Ознакомьтесь со следующими высказываниями.

- Команды должны состоять из людей, обладающих надежной репутацией в своей организации. Команда – не свалка для неудачников, даже интеллигентных.
- В команде нужен "человек-кремень", способный выдвинуть возражения, с которыми команде, возможно, придется столкнуться позднее при продаже ее идей.
- В команде должен быть кто-то, умеющий контролировать идеи и делать их доступными всем.
- В команде необходим кто-то, способный "сделать так, чтобы случилось" намеченное.
- В команде нужен кто-то, "делавший раньше".

#### **Вопросы:**

1. Согласны ли Вы с такими взглядами? Объясните Ваше согласие или несогласие.
2. Все ли этим сказано о членах команды?

3. Хотели бы Вы быть в одной команде с человеком, выражающим такие взгляды и почему?

### 5.Упражнение «Факторы групповой сплоченности»

Определить характер влияния отдельных факторов на групповую сплочённость, и принадлежность эффектов групповой работы для разноразмерных групп, заполнив соответствующие столбцы таблиц 1, 2. Прокомментируйте ответ.

Таблица 1 - Факторы, влияющие на групповую сплочённость

Фактор	Характер влияния на групповую сплочённость	
	повышает	понижает
Число членов группы – 7 человек		
Однородная половозрастная структура группы: мужчины от 30 до 35 лет		
Группа только что создана		
Руководство организации придаёт большое значение созданию и работе данной группы		
Руководство организации придерживается мнения, что каждый её сотрудник должен нести персональную ответственность за результат своей деятельности		
Перед группой поставлена сложная нестандартная задача		
Сотрудники, включённые в состав группы, никогда ранее не работали вместе и плохо знают друг друга		
Каждый член группы имеет высокую квалификацию		
Отбор в группу производился очень тщательно, в несколько этапов		
Цели, поставленные перед группой, вызвали интерес со стороны всех включённых в неё членов		

Таблица 2 - Факторы эффективности групповой работы

Эффект групповой работы	Размер группы, чел.			
	2	3	5-15	более 25
1. сплочённость				
2. ложное согласие				
3. снижение сплочённости				
4. хороший потенциал взаимодействия				
5. напряжение				
6. конфликты				
7. нестабильность				
8. снижение потенциала взаимодействия				
9. удовлетворительность				
10. снижение удовлетворённости				
11. рост формализма				
12. рост коммуникативно-координационных требований.				

### 6. Кейс

Компания «Ясное солнышко» является холдинговой структурой и работает на рынке с 1992 года. Холдинг является разнoproфильной структурой, в которую входят:

- завод по производству ламината,
- частное охранное предприятие,
- магазин строительных материалов.

Руководство считает одной из ценностей компании командный стиль взаимодействия. Учредителями компании являются однокурсники. На начальном этапе развития командное взаимодействие наблюдалось на всех уровнях. С течением времени, когда штат компании увеличился и составил около 500 человек, руководство стало замечать, что далеко не все в компании разделяют эту ценность. С целью формирования единого командного духа президент компании не знает, что с этим делать. Он вызвал директора по персоналу и поставил ему задачу:

#### **Задания:**

1. Сформировать предложения по созданию команды в виде алгоритма (не менее 5 шагов).
2. Прописать список мероприятий, которые можно провести в компании для развития командности, для разных категорий сотрудников.
3. Сформировать план и оценить стоимость возможного проекта (приблизительно)

### **Тема 8. Влияние корпоративной культуры на организационные изменения**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Корпоративная культура: основные подходы и понятия
2. Формирование корпоративной культуры
3. Порядок анализа корпоративной культуры и управление ее изменением
4. Причины изменения корпоративной культуры
5. Методы изменения корпоративной культуры

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Охарактеризуйте понятие и структуру организационной культуры.
2. Что понимается под символами культуры и какие они бывают?
3. Приведите типологию организационной культуры по Т.Дилу и А.Кеннеди.
4. Какие понятия лежат в основе определения культуры по Ч.Хэнди?
5. Сформулируйте основные группы причин формирования корпоративной культуры.
6. Как находит применение система сбалансированных показателей эффективности в задаче согласования целей организации и личных целей сотрудников?
7. Опишите составляющие алгоритма анализа и управления изменением организационной культуры
8. Какие точки зрения существуют на возможность изменения культуры организации?
9. Что понимается под методами изменения культуры организации?
10. Какие типы изменений в организационной культуре существуют?

#### **Тестовые задания**

1. Набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников - это:
  - а) технологии
  - б) размер
  - в) культура
  - г) внешняя среда
2. К символам «высокого» профиля относятся:
  - а) миссия, логотип
  - б) физические формы, общий язык
  - в) годовой отчет, финансовая отчетность
  - г) коммуникации, ритуальные процедуры
3. К трудностям внутренней интеграции при формировании организационной культуры относятся:

- а) разрешение конфликтов между отдельными людьми и группами
- б) установление контактов с партнерами и потребителями
- в) выбор стилей работы и поведения
- г) ответы: "а", "в"

4. Культура роли предполагает ориентацию:

- а) на конкретный проект и работу
- б) на рациональное распределение работы и ответственности
- в) на безопасность и предсказуемость при выполнении работы
- г) на приоритет личности при выполнении работы
- д) верных ответов нет

5. Организационная культура:

- а) придает здравый смысл
- б) стабилизирует социальную систему
- в) упрощает задачи управления
- г) верны ответы "а", "б"

6. Цикл развития PDCA Деминга включает в себя 5 этапов, расположите их в логической последовательности:

- 1) формулирование
- 2) совершенствование
- 3) информирование
- 4) анализ и обучение
- 5) развитие

7. Выгоды аттестации для сотрудника заключаются в:

- а) отрицании использования конкретных единиц измерения
- б) возможности поощрять персонал к осмыслению достигнутых показателей работы и своего развития
- в) стабильности рабочих норм
- г) непредсказуемости возможностей карьерного роста

8. Выберите правильный ответ:

- а) культура организации - набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников
- б) стратегия организации - набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников

9. К методам изменения культуры относятся:

- а) изменение стиля управления кризисом или конфликтом
- б) изменение критериев стимулирования
- в) смена акцентов в кадровой политике
- г) смена организационной символики и обрядности
- д) все ответы верны

10. Степень сопротивления изменениям в культуре организации:

- а) прямо пропорциональна степени их радикальности
- б) обратно пропорциональна степени их радикальности



### **Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):**

1. Многие москвичи и гости столицы посещали рестораны быстрого обслуживания «Макдональдс». Чистота, максимум внимания, единая форма, музыка, удобства и т.д. – это внешние проявления организационной культуры.

За всем этим лежит глубокий пласт внутреннего содержания, громадная работа менеджеров. Сравнить два подхода к определению понятия организационной культуры. Попробуйте раскрыть внутреннюю сущность организационной культуры.

2. Посещение одной строительной площадки. Подъезды к площадке взрыты большегрузными машинами, без резиновых сапог не пройти, кругом строительный мусор, поломанные железобетонные плиты, торчащая из земли арматура, в общении работников брань, недовольство. Труд здесь не в радость. Это тоже организационная культура с ее внешней стороны. Что необходимо предпринять, чтобы исправить положение?

3. Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом. Материальный интерес, жесткая конкуренция – главные движущие силы в погоне за прибылью. Такие отношения являются авторитарными. Здесь менеджер навязывает подчиненному жесткий стиль взаимоотношений – однонаправленный. Однако среди современных американских менеджеров все более популярными становятся новые взаимоотношения в коллективе – менеджер выступает больше в роли коллеги подчиненного.

#### **Задание:**

1. Какие из взаимоотношений (традиционные или новые) более эффективны в деловых кругах?
2. Не снижается в глазах подчиненных авторитет менеджера при использовании им новых взаимоотношений?
3. Как совместить требовательность к подчиненному и добрые с ним отношения?
4. В чем особенность взаимоотношений между руководителями и подчиненными в России?

4. Рассказывает директор автогенного завода Калининградской области Вадим Иванович Михалкевич. В мае 1993г. состоялся процесс купли-продажи акций нашего завода. После этой серии продаж шведская корпорация АОА получила контрольный пакет акций в размере 75%.

В 1994-1995 гг. у нас стало формироваться понятие корпоративной культуры. Мы увидели, что у предприятия появляются корпоративные цели, что добиваться их можно только в составе единой команды. Шведы вместе со своими инвестициями привнесли сюда свою организационную культуру.

Раньше мы ходили в черной или мерой робе, а тут красивые красные комбинезоны, бейсболки, вязаные шапочки с аббревиатурой АОА. Два года ушло на то, чтобы приучить людей пользоваться этой спецодеждой, своевременно её стирать, поддерживать в порядке. Пятно на спецовке – пятно на репутации компании. Культура производства начинается с оборудования, туалетов, душевых, раздевалок. Пока в этих местах далеко до европейского уровня, нечего и думать о том, чтобы сравняться с компанией по основным производственным показателям.

Следует отметить общую ориентацию персонала на более высокие культурные ориентиры, касающиеся как гигиены, быта, так и соблюдения технологической дисциплины и правил поведения.

Мы научились всё считать (электроэнергию, воду и т. д.). Полностью изменились наши представления об отчетности. Если раньше отчет – это неизвестно откуда взявшиеся сведения, из которых неизвестно что вытекает. Здесь нас приучили к полной, логически связанной и ясной отчетности.

Проблемы пьянства, прогулов, опозданий на работу исчезли. Люди стали уважать и ценить свою работу.

И ведь что характерно. Приехали специалисты из Швеции. Они ведь не в офисе сидели - пили кофе, одели спецовки, взяли измерительный инструмент и поползли по всем трубам, своими руками прощупали каждый шов, каждый фланец. Где-то нащупали утечку, все записали, показали, где и почему незначительно используются ресурсы. Всё это они проделывали совместно с нашими начальниками и руководителями подразделений. Это и есть самое настоящее обучение, причем не в теории, а на практике, на нашей заводской площадке.

#### **Вопросы:**

1. Какие методы поддержания организационной культуры использовали шведы?
2. В чём кроются причины и последствия формирования различных организационных культур?

1. Руководство завода агрегатных станков решило избрать приоритетным направлением улучшения деятельности завода повышение качества продукции, а в перспективе внедрить систему качества в соответствии со стандартами ИСО серии 9000. Из сертификационного центра пригласили эксперта-аудитора по качеству, который должен был оценить сильные и слабые стороны в управлении и разработать рекомендации. Эксперт представил программу повышения качества, одним из разделов которой был раздел по обучению персонала, в первую очередь руководящего звена, принципам и методам управления качеством. На основе анкетирования и опроса работников завода эксперт составил отчет об организационной культуре коллектива, отметив, что организационная культура оказывает прямое воздействие на результативность функционирования любого хозяйствующего субъекта, на повышение качества, на прогрессивное развитие организации. В представленном отчете были выделены аспекты организационной культуры, непосредственно касающиеся проблемы качества (см. форма 1.1).

*Форма 1.1*

#### **АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КОЛЛЕКТИВА ЗАВОДА АГРЕГАТНЫХ СТАНКОВ (ОТНОШЕНИЕ К ПРОБЛЕМЕ КАЧЕСТВА)**

##### **1. Важные разделяемые предположения:**

- Наши станки соответствуют стандарту.
- Улучшать станки дорого. Потребителя устраивает цена наших станков. Они надежны в работе. Значит, ничего пока улучшать не надо.

##### **2. Разделяемые ценности материального мира:**

- Повышение качества продукции — результат оптимизации процесса производства.
- Продукция, отвечающая международным требованиям, является конкурентоспособной. ▪ Надо создать систему эффективного руководства.

##### **3. Разделяемые высказывания:**

- Мы за качество материалов и комплектующих поставщика не отвечаем.
- Руководство решает, мы исполняем. У нас нет разногласий по качеству работы.

##### **4. Нормы организационного поведения:**

- Делаем работу согласно технологии, инструкции. Но если что-то не так, сообщаем руководству о невозможности выполнения.
- Стараемся выполнять свою работу хорошо, осуществляем самоконтроль. Но сбои бывают из-за недоработок на предыдущих стадиях, операциях.

##### **5. Потенциальные возможности организации (материальная составляющая организационной культуры):**

- Мы имеем неплохую техническую базу, поэтому наши станки лучшие в регионе.
- Если задаться целью, можно в конечном итоге внедрить систему качества на заводе. Но в рамках завода проблема не решается. Мы зависим от поставщиков и потребителей.

#### **Задания:**

1. Определите, соответствует ли организационная культура коллектива завода агрегатных станков поставленным целям? Если не соответствует, то, следует ли поменять цели или попытаться изменить организационную культуру? Можно ли сказать, что данная организационная культура в наибольшей степени соответствует российской культуре?

2. К какому типу относится организационная культура коллектива завода:
- а) признающая необходимость организационных изменений (повышение качества продукции);
  - б) допускающая возможность их осуществления;
  - в) отрицающая их?
3. К какому виду можно отнести организационную культуру завода с точки зрения эффективности использования потенциала организации:
- а) культура бездеятельного использования;
  - б) культура полного экстенсивного использования;
  - в) культура нерационального интенсивного использования;
  - г) культура рационального неинтенсивного использования;
  - д) культура рационального интенсивного использования?
6. Охарактеризуйте состояние организационной культуры в вашей организации, где Вы работаете или обучаетесь. Определите конкретные пути и меры её повышения, сформулируйте кредо вашей организации.

7. Заполните таблицу 1.

Таблица 1- Основные типы организационной культуры по С. Хонди

Тип организационной культуры	Характеристика
Культура Зевса (культ лидера)	
Культура Аполлона (культура роли)	
Культура Диониса (культура личности)	
Культура джентльменского клуба	
.....	

## Тема 9. Проектирования адаптивных организационных структур

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Основные этапы проектирования организационных структур.
2. Основные принципы создания эффективных организационных структур.
3. Методы построения организационных структур.
4. Закономерности изменений в организации на этапах роста жизненного цикла организации.
5. Закономерности изменений в организации на этапах спада жизненного цикла организации.

### Вопросы для обсуждения:

1. Какой смысл вкладывается в понятие «организационная структура управления»?
2. Что чаще всего становится причиной необходимости модификации структуры управления?
3. Под влиянием каких факторов в организации осуществляются изменения?
4. Учет каких принципов построения обеспечивает эффективное функционирование организационной структуры?
5. В чем состоят особенности организации и закономерности изменения ее структуры на этапе роста?
6. В чем состоят особенности организации и закономерности изменения ее структуры на этапе спада?
7. В чем преимущества и недостатки иерархических и адаптивных организационных структур?
8. Какие существуют подходы и методы к построению организационных структур управления?
9. Опишите эволюцию типового разнообразия организационных структур управления?

10. В чем преимущества партисипативных, эфхократических и предпринимательских структур управления?

### Тестовые задания

1. Изменение в организационных структурах управления предполагают:
  - а) формирование внутренних рынков организации
  - б) улучшение кадрового состава
  - в) минимизацию производственных засов
2. К факторам внутренней среды организации, оказывающие влияние на выбор политики изменений, относятся:
  - а) наличие полномочий у инициатора изменений
  - б) деятельность конкурентов
  - в) налоговая политика
3. Линейно-функциональную организационную структуру управления используют на этапе:
  - а) роста и старения организации
  - б) роста и зрелости
  - в) зрелости
4. Дивизиональные организационные структуры управления используют на этапе:
  - а) зрелости организации
  - б) роста
  - в) рождения
  - г) старения
5. Плоские организационные структуры управления следует использовать для:
  - а) активизации предпринимательской функции подразделений организации
  - б) обеспечения однонаправленности действий подразделений организации
  - в) реализации принципов административного управления
  - г) внедрения программно-целевого управления
6. Для централизации всех функций менеджмента в межорганизационной интеграции следует создавать:
  - а) трест
  - б) консорциум
  - в) синдикат
  - г) ассоциацию
7. Основным критерием эффективности организационной структуры является степень:
  - а) взаимопонимания
  - б) дружеских отношений
  - в) нравственной ответственности
  - г) высокая заработная плата
  - а) достижения целей
8. Допустимое число исполнителей, подчиненных одному руководителю:
  - а) корпоративная этика
  - б) норма управляемости
  - в) нравственная ответственность
  - г) команда

д) финансовая возможность

9. Определение норм управляемости измерением объема информации осуществляется на базе метода статистических испытаний или так называемого метода:

- а) Лагранжа
- б) Монте-Карло
- в) Понтрякина
- г) Двух сигм
- д) Цвикки

10. Реструктуризация на предприятии – это процесс:

- а) изменения организационной структуры
- б) улучшения текущих результатов деятельности для обеспечения минимальной устойчивости в конкурентной среде и достижения ликвидности активов предприятия

### **Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):**

#### **1. Упражнение «Идентификация различных типов структур управления»**

1) В организации имеется генеральный директор, у которого в подчинении находятся руководители структурных подразделений, занятых основной деятельностью, и руководители функциональных подразделений. Руководителям основных структурных подразделений подчиняются супервайзеры, а им - исполнители. По соответствующим функциям или функциональным областям руководители основных подразделений подчиняются руководителям функциональных служб.

2) В организации имеется генеральный директор. У него в подчинении руководители структурных подразделений, самостоятельно решающие все без исключения вопросы в рамках своих полномочий. Структурные подразделения заняты основной деятельностью, у руководителей структурных подразделений в подчинении находятся супервайзеры, которые руководят исполнителями.

3) В организации имеется генеральный директор, которому подчинен небольшой штат сотрудников, выполняющих коммуникативные и координационные функции. Это - менеджеры проектов. Генеральный директор и менеджеры ищут сотрудников, заинтересованных в участии в проектах. Создаются временные группы для выполнения проектов. Функцию контроля над деятельностью и поведением участников проекта выполняет сама группа.

4) В организации имеется генеральный директор. У него в подчинении руководители структурных подразделений, выполняющих определенные функции менеджмента и отвечающие за определенные функциональные области менеджмента. Руководителям структурных подразделений подчиняются исполнители по основной деятельности: руководитель плановой службы выдает плановое задание, руководитель службы обеспечения на основе заявок исполнителей обеспечивает их материалами и инструментами, руководитель службы контроля контролирует ход трудового процесса, фиксирует отклонения и принимает меры или докладывает генеральному директору и т.д.

5) В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители проектов по основной деятельности. Руководитель проекта набирает необходимых для работы специалистов на время выполнения проекта. После того, как проект закончен, руководители Практикум по дисциплине «Управление организационными изменениями» проекта распускают коллектив и формируют новые временные коллективы для выполнения других проектов.

6) В организации имеется генеральный директор, у которого в подчинении находятся руководители функциональных подразделений, а также руководители подразделений основной деятельности, специализированных по продуктам, услугам, группам потребителей или по

территориям. Эти руководители обладают высокой степенью самостоятельности, однако подчиняются руководителям функциональных подразделений по тем или иным функциям.

7) В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители некоторых функциональных подразделений. Работу по основной деятельности выполняют организации-соисполнители, связанные с данной организацией контрактными отношениями. Координируют работу по проектам генеральный директор и менеджеры проектов.

8) В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители проектов по основной деятельности и руководители функциональных подразделений. Руководители проектов набирают из числа сотрудников функциональных подразделений коллектив для выполнения проекта. Сотрудники функциональных подразделений могут перейти на время выполнения проекта в полное подчинение руководителю проекта, а могут иметь двойное подчинение: по проекту (сроки, режим работы) - руководителю проекта, по выполнению функции (технология, качество) - руководителю функционального подразделения.

#### **Задание:**

1. Обозначить цифрами перечисленные выше структуры управления:

Линейная .....

Функциональная.....

Линейно-функциональная.....

Проектная.....

Матричная.....

Дивизиональная.....

Сетевая.....

Виртуальная.....

2. Нарисовать каждую из структур управления. На рисунках отразить линейные связи.

2. Дайте оценку уровня организации управления формированием и развитием организационной структуры с помощью коэффициента квалификационного отклонения  $Q_k$ .

Пусть организация располагает одним менеджером и одним психологом при следующем нормативном количестве: два менеджера, один психолог, один специалист по связям с общественностью, один менеджер-культуролог. Кроме того, в составе бюро управления формированием и развитием организационной культуры имеется два инженера.

3. Для проведения мероприятий, связанных с развитием организационной структуры организации необходимы 5 кадровых специалистов; требуются 11 правовых актов, регламентирующих деятельность персонала; необходимы следующие информационные ресурсы: данные опроса (анкет) персонала, связанного с мнением о существующей организационной культуре; этические кодексы зарубежных крупных компаний; Интернет; данные о наиболее характерных чертах культур известных фирм России, а также требуется 10 наименований техники; финансовый план составляет 100000 руб. На момент внедрения мероприятий выяснилось, что организация располагает только 2 кадровыми специалистами, имеется 9 правовых актов, располагает Интернет и данными опроса; имеет 3 единицы оргтехники. Из-за различных препятствий фактически имеется только 30000 руб. для развития организационной культуры.

Проведите оценку уровня элементного построения организационной структуры, произведя расчет коэффициента кадрового обеспечения, коэффициента правового обеспечения, коэффициента информационного обеспечения, коэффициента финансового обеспечения, коэффициента технического обеспечения обобщающего и коэффициента обеспеченности элементного состава.

#### 4. Кейс. Департаментализация организации.

Функции, выполняемые персоналом организации	Объем функции		
	большой	средний	малый
1. Общее руководство организацией			*
2. Подбор кадров и их учет, переподготовка и повышение квалификации	*		
3. Социологические исследования в коллективе			*
3а. Ведение учета активов и источников средств организации	*		
4. Заключение договоров с заказчиками		*	
5. Заключение договоров с поставщиками		*	
6. Планирование производственной программы		*	
7. Разработка новых видов продукции и услуг (исследование, конструирование, испытание образцов)	*		
8. Исследование рынка производимой продукции и услуг	*		
9. Производство деталей и узлов и сборка продукции, выполнение услуг (3 вида продукции и 2 вида услуг: диагностика и ремонт)	*		
10. Проверка качества продукции и услуг		*	
11. Работа с клиентами и их претензиями		*	
12. Обеспечение производственного процесса материалами, комплектующими изделиями и оборудованием		*	
13. Управление затратами и движением средств (финансами)		*	
14. Поддержание оборудования и помещений в рабочем состоянии	*		
15. Компьютерная поддержка управления и производства (корпоративная информационная система - КИС)		*	
16. Разработка технологии производства товаров и услуг		*	
17. Формирование стратегии развития организации			*
18. Разрешение юридических споров			*
19. Транспортировка продукции и доставка специалистов, предоставляющих услуги		*	
20. Управление финансами организации			*

#### Задание:

1. Сформулировать структурные подразделения организации и определить состав топ-менеджмента и функционеров (составить перечень)
2. Построить схему организационной структуры (состав и линейные связи структурных подразделений и функционеров)

#### Методические указания:

1. При разработке перечня структурных подразделений (департаментализации) учитывать объем функции, указанный в таблице. Большой объем функции указывает на возможность создания цеха или отдела, средний объем функции - отдела (лаборатории, службы), сектора, группы, малый объем функции - группы или отдельного специалиста (функционера).
2. К топ-менеджменту относятся генеральный директор организации и его заместители. Количество заместителей не более 5-7.
3. Следует продумать возможности объединения в одном структурном подразделении нескольких функций с формированием внутренней структуры подразделения (например, отдел, а в нем секторы, группы)

#### 5. Кейс. Выбор наиболее рационального варианта организационной структуры

В учреждении проводится реорганизация, в основе которой внедрение выполнения новой функции (например, исследование рынка, социологические исследования, связи с общественностью). Выполнение функции в масштабе организации возможно с использованием трех вариантов:

1. Объектный принцип организации. В каждом подразделении, занятом работой по отдельным объектам, создается служба или вводится должность сотрудника по данной функции.

2. Технологический принцип организации. В учреждении создается служба, выполняющая данную функцию, и обслуживающая все объектные подразделения.

3. Проектно-матричный принцип организации. Централизованная в масштабах учреждения служба по данной функции предоставляет в распоряжение объектных подразделений специалистов на время выполнения работ по данной функции.

#### **Задание:**

Используя методику оценки структурной эффективности, подготовить управленческое решение.

#### **Методические указания:**

1. При оценке вариантов принять во внимание изменение состояния следующих факторов, влияющих на показатели эффективности деятельности и зависящих от типа структуры (варианта организационного решения.):

- А. Степень ответственности исполнителей
- Б. Равномерность загрузки исполнителей
- В. Уровень координации работ
- Г. Уровень специализации исполнителей
- Д. Оптимальность технологии
- Е. Уровень стандартизации
- Ж. Возможность маневра ресурсами
- З. Сокращение количества документов
- И. Возможность сокращения цикла работ
- К. Степень использования ресурсов

2. Принять в условии задачи, что на качество (К) деятельности влияют факторы А,Б,В,Г,Д,Е; на продолжительность работ (Т) - факторы В,Г,Д,Е,Ж,З,И; на стоимость работ (С) - факторы Е,Ж,К.

3. При оценке состояния факторов по тому или иному варианту организационного решения использовать двенадцатибалльную шкалу.

Значимость факторов принять равной:

А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К
0,15	0,10	0,15	0,05	0,10	0,10	0,10	0,05	0,10	0,10

4. Значимость параметров К,Т,С определить самостоятельно, учитывая то обстоятельство, что в настоящее время учреждение имеет достаточно прочное и устойчивое экономическое положение и нуждается прежде всего в повышении своего имиджа. Значимость параметров К, Т, С определяется в долях единицы.

5. Характеристика Естр (структурная эффективность - критерий для выбора варианта) для каждого варианта организационного оформления выполнения новой функции рассчитывается по следующей схеме: Оценка состояния факторов для каждого варианта в баллах  $\Rightarrow$  расчет характеристик К,Т,С для каждого варианта путем взвешивания полученных оценок факторов по их значимости  $\Rightarrow$  расчет Естр для каждого варианта путем взвешивания полученных характеристик К,Т,С по их значимости.

6. Сделать вывод о предпочтительности каждого варианта для решения задачи организационного обеспечения выполнения новой функции в учреждении.

7. Подумать о других возможных путях решения задачи.

### **Тема 10. Роль управленческого консультирования в проведении организационных изменений**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Сущность понятия «управленческий консалтинг». Особенности управленческого консультирования
2. Подходы к консультированию организаций. Методология консалтинга
3. Организация управленческого консультирования



### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие существуют виды консалтинговых услуг? Их основные черты
2. Типы консалтинговых организаций, их различия и характеристики.
3. Что выступает субъектом и объектом консультирования?
4. Опишите основные методические подходы к консалтингу
5. В чем состоят особенности и различия консалтинга в различных сферах менеджмента?
6. Анализ спроса и предложения на рынке консалтинговых услуг
7. Какими критериями следует руководствоваться при выборе консалтинговой организации
8. Какова последовательность этапов процесса оказания консалтинговых услуг и их содержания?
9. Как оценить эффективность предоставления консалтинговых услуг?

### **Тестовые задания**

1. Консалтинг – это:
  - а) профессиональные услуги по экономике и управлению;
  - б) управление в сфере экономики и бизнеса;
  - в) деловые услуги;
  - г) предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг.
2. Консалтинговый процесс- это:
  - а) консалтинговый проект;
  - б) консалтинговый проект с учетом предпроектной и послепроектной стадии.
3. Экспертное консультирование – это:
  - а) консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению;
  - б) консультант активно взаимодействует с клиентом;
  - в) консультант внедряет свои знания и решения, и обучает клиента.
4. Консультирование с позиций функционального подхода — это:
  - а) действия консультанта по договору с клиентом.
  - б) любая форма оказания помощи клиенту.
  - в) выход консультанта на объект консультирования.
  - г) функционирование консультационной организации.
5. Консультирование с позиций профессионального подхода — это:
  - а) Консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг.
  - б) Союз профессионалов-консультантов.
  - в) Общество независимых экспертов.
  - г) Фирма, работающая в сфере услуг.
6. Основными задачами консультирования являются:
  - а) оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления.
  - б) обучение клиента.
  - в) спасение клиента от банкротства.
  - г) управление клиентом.

7. Эффективность консультационных услуг определяется:

- а) объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования.
- б) рассчитанным по формулам экономическим предполагаемым эффектом в результате планируемых рекомендаций консультанта в компании-клиенте.
- в) выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте.

8. Оценка эффективности консалтинговой деятельности осуществляется:

- а) по реальным изменениям в организации-клиенте.
- б) по затратам организации-клиента на услуги консультанта.
- в) по затратам организации-клиента на обучение своего персонала.

9. Оценка качества работы консультанта:

- а) осуществляется установлением того, как каждое подразделение компании-клиента справляется с внедрением планируемых, рекомендованных консультантом изменений.
- в) осуществляется по принципу: «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше».
- г) осуществляется с учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте.

10. В чем состоит назначение управленческого консалтинга?

- а) в оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач.
- б) в принятии за клиента управленческих решений.
- в) в собеседовании с клиентом по различным вопросам.
- г) в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.

### **Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):**

#### **1. Кейс «Нужен ли нам консультант?»**

В 1993 г. Шатурский мебельный комбинат получил статус ОАО. В тот период на предприятии работали 4200 человек. ОАО состоит из семи производств, часть которых технологически связана, другая представляет собой обслуживающие вспомогательные производства, социальную сферу.

Главные проблемы, с которыми комбинат столкнулся на этапе подготовки к приватизации и в постприватизационный период, типичны для всех бывших государственных предприятий России: отсутствие знаний и опыта управления АО, неконкурентоспособное производство.

Руководство понимало, что создание предприятия, способного работать в условиях рыночной экономики, крупномасштабный и высокзатратный проект. Но самостоятельно разработать эффективную программу специалисты комбината были не в состоянии. По словам генерального директора В. А. Зверева: «Мы понимали, что у нас не хватает знаний. Мы честно себе в этом признались и решили, что нечего стенку головой надо воспользоваться знаниями других, тех, кто умеет работать в рыночной экономике, а это западные предприятия».

Руководство предприятия приняло решение о приглашении иностранной консалтинговой фирмы для проведения диагностического обследования (оценки состояния комбината и выработки рекомендаций). В 1993 г. был заключен контракт с английской фирмой «РА Consulting на сумму 42 тыс. долл. США. Результаты диагностики показали, что основной вид продукции, выпускаемой комбинатом, устарел, так как изготовлялся в течение лет. При избытке общей численности персонала ощущался явный дефицит людей с экономическим мышлением. Учет не обеспечивал необходимой информацией для управления предприятием, а контроль за дебиторской задолженностью отсутствовал вообще. Вывод, который

необходимость реформирования производства и управления, внедрения новых методов и систем управления, разработка мер по повышению эффективности.

Диагностика позволила получить общее представление о месте комбината на рынке и о недостатках управления. Однако «что делать и, главное, как все делать, было неясно, - говорит генеральный - это еще больше укрепило нас в том, что нужны знания». Отсутствие знаний о приемах и методах проведения преобразований заставило предприятие заняться поиском консультантов. На комбинате знали, что существуют различные программы технической помощи Западу России. Участие в программе дает предприятиям важное преимущество они не оплачивают услуги консультантов (в некоторых случаях несут расходы по питанию и проживанию иностранного специалиста). Воспользовавшись этой возможностью, в г. «Шатура» выиграла конкурс программы TACIS на получение консультационной помощи. Компания & Со» разработала трехлетний план мероприятий в области маркетинга и сбыта, совершенствования управления, финансов, производства и продукта; помогла начать подготовку к переходу на западную систему учета.

В общей сложности консультанты & Со» проработали на комбинате год, помогая внедрить разработанные мероприятия, проводя обучение (в том числе, например, по составлению бюджетов). Были начаты преобразования в структуре управления, создана служба маркетинга, внедрялся оперативный учет.

В 1995 г. мебельный комбинат вновь получил помощь TACIS в виде сотрудничества с итальянской компанией «Cast». На этот раз решались две задачи: поиск иностранного инвестора и реструктуризация производства. По рекомендациям консультантов комбинат обновил ассортимент продукции, начав выпуск спален, и преобразовал неприбыльное производство фанеры. В г. фирма «Cast» нашла партнера для ОАО «Шатура», и в результате на базе фанерного производства было создано СП с итальянской фирмой.

Одновременно с этим консультанты по энергоаудиту, также работавшие по проекту западной помощи, дали ряд практических советов по снижению расходов энергоресурсов (пара, газа, электроэнергии): установление счетчиков, конденсатороотводчиков, внедрение компьютерной системы учета поцехового потребления электроэнергии, перевод энергоемких производств на работу во вторую смену. Деньги, потраченные на приобретение оборудования, вернулись в считанные месяцы в виде экономии от энергоресурсов.

Полный перевод на международную систему учета был также осуществлен с помощью консультанта из Международного корпуса экспертов.

На следующий год из этой же организации был приглашен специалист, который помог создать систему региональных представительств. Однако идея региональных офисов с агентами и рекламными проспектами не прижилась: российский покупатель не желал приобретать мебель по проспекту, не видя ее в натуральную величину. Рабочая группа разработала модель представительств с мебельными складами.

Преобразования, начатые в ОАО «Шатура» при участии консультантов, продолжаются. Благодаря консультантам развивается сотрудничество и укрепляются позиции комбината в деловых и консультационных кругах Западной Европы.

Ситуация подготовлена на основе публикаций в журнале «Эксперт» 1998) и газете «Капитал» декабря 1997).

#### **Задание:**

1. Проанализируйте каждый случай сотрудничества с консультантами в отдельности.
2. Считаете ли вы правильным и обоснованным приглашение консультантов?
3. Возможно ли было осуществление работ, выполненных консультантами силами специалистов комбината?
4. Дайте оценку результатам сотрудничества с консультантами.

## 2. Кейс №2

В действующей компании (около 1500 человек) решили вводить процессное управление. Генеральный директор, недавно получивший MBA, решил, что такой шаг позволит его фирме повысить эффективность своей работы, и постановил создать отдел бизнес-анализа. Еще не зная, к какому департаменту его лучше отнести, он решил его создать в рамках департамента информационных технологий, так как там было несколько человек, которые примерно представляли, что такое бизнес-процесс. Через неделю генеральный директор пригласил на совещание сотрудников нового отдела и поставил им задачу: описать самые важные процессы компании, и через неделю предоставить ему отчет о предлагаемой оптимизации этих процессов. Как Вы думаете, какие ошибки допустил генеральный директор, и что нужно делать сотрудникам нового отдела в этой ситуации?

## 3. Упражнение

1. Какие виды профессиональной помощи вы считаете наиболее важными для российских предпринимателей и почему:

Шкала важности:

4 - решающее значение;

3 - очень полезные;

2 - полезные;

1 - не имеют значения.

Виды	Важность			
	1	2	3	4
Консультирование				
- общему управлению				
- маркетингу				
- производству				
- финансам				
- кадрам				
- информационным технологиям				
и т. д.				

2. Какой вид помощи был бы наиболее полезен вашей организации и почему?

Виды	Важность			
	1	2	3	4
Поиск и оказание финансовой помощи:				
- займы				
- гарантии				
- инвестиции				
- торговые кредиты				
Обучение и информация:				
- зарубежная теория и практика управления				
- отечественная теория и практика управления				
- информация (о рынках, источниках финансирования)				
- справочники, пособия и т. д.				
Помощь в установлении контактов с:				
- партнерами				
- инвесторами				
- деловыми кругами				
Аудит				
Другое				

3. Используя группировку проблем по месту возникновения, сформулируйте проблемы с указанием причин их возникновения, которые могут быть предметом вашего рассмотрения при принятии решения о найме консультантов.

Внешние проблемы		Причины возникновения
1		
2		
3		
4		
5		
Внутренние проблемы		Причины возникновения
1		
2		
3		
4		
5		

4. Оцените внутренние и внешние проблемы вашей организации с позиции необходимости их решения. Произведите ранжирование по следующей схеме: наивысший общий балл проблемы ранг, а наименьший - 10.

Внешние проблемы	Необходимость решения проблемы				
	Динамика (+,0,-)	Значимость (1-5)	Разрешающая способность (1-5)	Общий балл	Ранг
1					
2					
3					
4					
5					
Внутренние проблемы	Необходимость решения проблемы				
	Динамика (+,0,-)	Значимость (1-5)	Разрешающая способность (1-5)	Общий балл	Ранг
1					
2					
3					
4					
5					

### Итоговая контрольная работа

Контрольная работа по курсу «Управление изменениями» выполняется с целью закрепления у студентов теоретического знания и получения навыков о закономерностях развития организации, основных подходах и методах к проведению организационных изменений. Контрольная работа должна содержать изложение одного теоретического вопроса и выполнения практических задач

Структура контрольной работы:

Задание 1 Теоретический вопрос по одной из изучаемых тем курса.

Задание 2. Решение практических задач.

## Теоретические вопросы к контрольной работе

Вопрос теоретической части определяется порядковым номером студента в списке студенческой группы на момент написания контрольной работы:

1. Концепция организационных изменений. Необходимость, факторы, предпосылки и природа организационных изменений.
2. Современные тенденции развития организаций. Типология организационных изменений.
3. Принципы управления процессом изменений.
4. Структура системы управления изменениями.
5. Подходы к анализу и проведению изменений.
6. Модели организационных изменений. Модель изменений К. Левина, теория О и теория Е организационных изменений.
7. Модель и этапы процесса управления плановыми изменениями.
8. Способы стимулирования поиска новых идей. Осуществление изменений.
9. Сопротивление изменениям и методы его преодоления (на примере).
10. Методы сокращения и преодоления сопротивления переменам.
11. Реструктуризация управления организацией (на примере)
12. Реинжиниринг бизнес-процессов (на примере).
13. Группы и команды: общее и отличительное.
14. Изменение организационного поведения как часть организационного развития. Модели организационного развития.
15. Этические проблемы организационного развития.
16. Концепция обучающейся организации. Создание обучающейся организации.
17. Инструменты проведения организационных изменений.
18. Мониторинг и контроль процесса изменений.
19. Формирование команды стратегических изменений (на примере).
- Характеристики лидера команды стратегических изменений.
20. Формирование инновационной организационной культуры.
21. Особенности и причины возникновения конфликтов, связанных с изменениями в организации.
22. Управление стрессом, вызванным организационными изменениями.
23. Выявление сторонников и противников перемен (на примере).
24. Изменение социального контракта и природы карьеры сотрудников в обучающейся организации.
25. Сопоставление моделей управления организационными изменениями Бекхарда и Тюрли.
26. Проблемы, возникающие на этапе осуществления перемен и их преодоление.
27. Влияние организационной структуры управления на организационное поведение.
28. Взаимосвязь понятий «организация», «поведение» и «эффективность».
29. Групповая сплочённость и факторы её определяющие. Групповые эффекты.
30. «Закрытые» и «открытые» проблемы управления изменениями в организации (на примерах).

## **Практические задания к контрольной работе**

### **Ситуация 1. Оценка эффективности организационных изменений**

#### **Описание ситуации**

В ООО «Альфа» произведены следующие изменения в организационной структуре и распределении функциональных обязанностей:

- введены в состав предприятия новые отделы (отдел маркетинга, планово-технический отдел),
- созданы служба обслуживания абонентов, планово-финансовая служба.

В результате рационализации системы подчинения, введения в состав предприятия новых отделов изменятся значения следующих производственных критериев, учитываемых при оценке эффективности управления:

- производительности труда (изменится, так как увеличатся доходы и возрастет численность работающих);
- себестоимость (возрастает за счёт заработной платы принятых работников);
- прибыли (увеличится за счёт опережающего роста доходов по сравнению с ростом затрат в результате более рационального перераспределения функций, а следовательно более оперативного и качественного принятия решений; введения отдела, осуществляющего исследование внешней среды предприятия и вырабатывающего оптимальные шаги по адаптации к ней; введения отдела, контролирующего и анализирующего финансовые потоки, планирующего и прогнозирующего работу организации на перспективу и выбирающего наиболее оптимальные направления действий предприятия);
- фондоотдачи (возрастает, так как возрастут доходы при неизменной стоимости основных фондов);
- доли затрат в доходах (снизится из-за опережающего роста доходов по сравнению с затратами);
- доли затрат на управление в затратах (изменится);
- доли аппарата управления в численности (возрастает);
- доли затрат на управление в доходах (снизится из-за опережающего роста доходов).

Эффект при рационализации системы подчинённости будет получен за счёт ускорения оборачиваемости информации в рамках «правильной» организационной структуры, а также улучшения взаимодействия с внешней средой организации, представленной клиентами, конкурентами, поставщиками, финансовыми организациями, государством и т. д., проявится в дополнительном приросте доходов.

Известны базовые и текущие показатели работы предприятия (табл. 1 и 2).

Таблица 1 - Базовые показатели работы ООО «Альфа»

Показатель	Общая численность работников, чел.	Объём реализации, ед.	Цена реализации, руб.	Общая сумма затрат на производство и реализацию, руб.	Среднегодовая стоимость основных фондов, руб.	Затраты на управление, руб.	Численность работников аппарата управления, чел.
Вариант							
01, 99	83	2000	105	190000	144500	23000	66
02, 98	85	3200	100	200000	143300	18000	27
03, 97	87	4150	85	200000	116100	14000	43
04, 96	89	4900	75	205000	136700	12000	51
05, 95	91	6000	65	208000	147100	6000	9
06, 94	93	7000	55	200000	148400	10000	29
07, 93	91	5600	50	190000	165530	12100	28
08, 92	89	6500	45	195000	180000	10000	28
09, 91	88	6300	45	210000	170000	13000	27
10, 90	86	4100	95	190000	155000	10000	27
11, 89	84	3000	100	180000	170300	10000	26
12, 88	82	5500	95	175000	160000	9000	26
13, 87	102	4300	95	165000	165000	8600	25
14, 86	100	6000	90	170000	160000	9500	25
15, 85	98	5000	85	145000	155000	9000	24
16, 84	96	4700	100	160000	155000	7600	22
17, 83	99	3200	110	135000	155000	9400	23
18, 82	102	4800	75	180000	163000	9000	19
19, 81	105	4400	75	180000	168000	6900	26
20, 80	75	3200	100	140000	145000	9000	27
21, 79	77	2400	90	200000	170000	10000	31
22, 78	80	2300	90	160000	150000	10000	14
23, 77	82	2900	95	210000	160000	10000	16
24, 76	76	7000	40	210000	170000	2100	24
25, 75	74	7000	45	250000	180000	6800	12
26, 74	73	6700	45	200000	190000	7600	14
27, 73	75	3900	30	210000	165000	10000	17
28, 72	77	7000	50	210000	170000	12000	18
29, 71	80	5300	45	195000	175500	10000	18
30, 70	78	7500	40	230000	170000	10000	23
31, 69	77	7000	30	180000	160000	7000	21
32, 68	98	9000	25	240000	145000	10000	9
33, 67	96	12000	25	200000	160000	4000	29
34, 66	99	9500	25	170000	175000	5600	28
35, 65	102	11100	30	220000	180000	8000	28
36, 64	115	5600	110	215000	155000	8000	27
37, 63	118	6800	110	190000	190000	13000	27



Продолжение таблицы 1

38, 62	87	4200	115	145000	180000	7000	26
39, 61	89	4300	75	180000	180000	8000	26
40, 60	91	5400	75	180000	135000	5000	25
41, 59	93	3100	100	182000	200000	9500	25
42, 58	87	4200	90	127500	180000	4500	24
43, 57	89	3350	80	190000	185000	4500	13
44, 56	91	4300	65	139000	165000	5500	24
45, 55	87	7000	45	200000	190000	6000	24
46, 54	89	4800	35	210000	210000	4500	17
47, 53	91	11000	30	197000	168000	12000	32
48, 52	93	5600	40	220500	210000	10000	18
49, 51	91	7200	40	230000	200000	9000	18
50, 00	89	6000	45	230000	200000	12300	24

Таблица 2 - Текущие показатели работы ООО «Альфа»

Показатель	Общая численность работников, чел.	Объём реализации, ед.	Цена реализации, руб.	Общая сумма затрат на производство и реализацию, руб.	Среднегодовая стоимость основных фондов, руб.	Затраты на управление, руб.	Численность работников аппарата управления, чел.
Вариант							
01, 99	83	2190	110	197330	134500	23400	66
02, 98	85	3110	98	200115	145300	18954	27
03, 97	87	4030	86	202900	156100	14508	43
04, 96	89	4950	74	205685	166900	10062	51
05, 95	91	5870	62	208470	177700	5619	9
06, 94	93	6790	50	211255	188500	11170	29
07, 93	91	6654	49	207030	184730	10947	28
08, 92	89	6521	48	202889	181035	10728	28
09, 91	88	6391	47	198832	177415	10513	27
10, 90	86	3100	100	194855	173866	10303	27
11, 89	84	3038	98	190958	170389	10097	26
12, 88	82	5406	96	187139	166981	9895	26
13, 87	102	5298	91	183396	163642	9697	25
14, 86	100	5192	89	179728	160369	9503	25
15, 85	98	5088	87	176133	157161	9313	24
16, 84	96	4986	109	172611	154018	9127	22
17, 83	99	4210	112	177789	158639	9401	23
18, 82	102	4336	73	183123	163398	9683	19
19, 81	105	4466	75	188616	168300	9973	26
20, 80	75	2190	120	194275	173349	10272	27
21, 79	77	2256	89	200103	178549	10580	31
22, 78	80	2323	92	206106	183906	10898	14

Продолжение таблицы 2

23, 77	82	2393	94	212289	189423	11225	16
24, 76	76	7001	42	210005	167003	1002	24
25, 75	74	6861	37	205805	163663	9820	12
26, 74	73	6724	30	201689	160390	9624	14
27, 73	75	6925	31	207739	165201	9912	17
28, 72	77	7133	41	213972	170157	10210	18
29, 71	80	7347	42	220391	175262	10516	18
30, 70	78	7568	32	227003	171757	14508	23
31, 69	77	7795	31	233813	168322	10062	21
32, 68	98	12190	21	240827	164955	16160	9
33, 67	96	12556	25	248052	169904	4170	29
34, 66	99	12932	25	210005	175001	4087	28
35, 65	102	13320	27	205805	180251	4005	28
36, 64	115	7001	112	201689	185659	7925	27
37, 63	118	6861	110	197655	191228	13846	27
38, 62	87	4210	113	193702	187404	5769	26
39, 61	89	4336	73	189828	183656	8694	26
40, 60	91	4466	75	186031	179983	3620	25
41, 59	93	2190	120	182311	176383	9548	25
42, 58	87	2256	89	187780	181675	3477	24
43, 57	89	2323	85	193413	187125	3407	13
44, 56	91	2393	88	199216	192738	3509	24
45, 55	87	7001	42	205192	198521	4615	24
46, 54	89	9800	33	211348	204476	3723	17
47, 53	91	10094	34	217689	210611	14508	32
48, 52	93	7001	42	224219	216929	10062	18
49, 51	91	7211	43	230946	223437	16160	18
50, 00	89	5840	45	237874	230140	17160	24

По экспертным оценкам, в результате организационных изменений в ООО «Альфа» произойдёт следующее (табл.3):

Таблица 3 - Экспертная оценка последствий организационных изменений в ООО «Альфа»

Показатель  Вариант	Прирост доходов за счет введения за счет введения новых структурных подразделений, %	Прирост доходов за счет ускорения оборачиваемости информации, %	Прирост численности работников, чел. / в том числе, руководителей, чел.		Численность новых работников отделов, чел. / в том числе руководителей, чел.	Расходы на содержание новых работников, руб. (% к зарплате новых работников с отчислениями)	Средний размер заработной платы на предприятии, руб.
			Планово-технического отдела	Отдела маркетинга			
01,99	5,5	3,4	2	3/1	3/1	45,5	5320
02,98	4,6	3,7	3	2/1	4/1	44,1	5700
03,97	3,7	4	1	3	0	42,7	6080
04,96	2,8	4,3	4/1	2	2	41,3	6460
05,95	1,9	4,6	2	2	2	39,9	6840
06,94	2,3	4,9	3	2	3	38,5	7220
07,93	2,7	5,2	3	1	1	37,1	7600
08,92	3,1	5,5	2	4/1	1	35,7	7980
09,91	3,5	5,8	2	0	5/1	34,3	6360
10,90	3,9	6,1	1	3	2	32,9	6740
11,89	4,3	6,4	1	3	3	31,5	7120
12,88	4,7	6,7	5/2	3	2	30,1	5780
13,87	5,1	7	4	2/1	2	28,7	5690
14,86	3,2	7,3	3	2	1	27,3	5600
15,85	1,3	7,6	3	2/1	0	25,9	5510
16,84	3,4	7,9	1	3	2	24,5	5420
17,83	3,5	8,2	0	2	4/2	23,1	5330
18,82	3,6	8,5	3/1	2	2	21,7	6400
19,81	3,7	8,8	2/1	3	2	20,3	7470
20,80	3,8	9,1	3	1	3	18,9	6540
21,79	3,4	1,9	2	4/1	1	42,7	5610
22,78	3,7	2,3	2	2	1	41,3	5680
23,77	4	2,7	2	3	5/1	39,9	7220
24,76	4,3	3,1	1	3	2	38,5	7600
25,75	4,6	3,5	4/1	2	3	37,1	7980
26,74	4,9	3,9	0	2	2	35,7	6360
27,73	5,2	4,3	3	1	2	34,3	6740
28,72	5,5	4,7	3	1	1	32,9	7120
29,71	5,8	5,1	3	5/2	0	38,5	5780
30,70	6,1	3,2	2/1	4	2	37,1	5690
31,69	8,5	1,3	2	3	4/2	35,7	5600
32,68	8,8	3,4	2/1	3	3/1	34,3	5510
33,67	9,1	2,3	3	1	4/1	32,9	5420
34,66	1,9	2,7	2	0	0	31,5	5330
35,65	2,3	3,1	2	3	2	30,1	6740
36,64	2,7	3,5	2	3	2	28,7	7120
37,63	3,1	3,9	2	3	3	27,3	5780
38,62	7	4,3	1	0	1	25,9	5690
39,61	7,3	4,7	4/1	2	2	24,5	5600
40,60	7,6	5,1	0	2	3	23,1	5510

Продолжение таблицы 3

41, 59	7,9	3,2	3	2	2	21,7	5420
42, 58	8,2	1,3	3	1	2	20,3	5330
43, 57	8,5	3,4	3	4/1	1	39,9	6400
44, 56	8,8	3,5	2/1	0	0	38,5	5319
45, 55	9,1	6,1	2	3	2	37,1	5191
46, 54	1,9	8,5	2	3	4/2	35,7	5064
47, 53	2,3	8,8	2	3	3/1	34,3	4937
48, 52	2,7	9,1	1	2/1	4/1	32,9	4810
49, 51	3,1	1,9	1	2	0	38,5	4683
50, 00	3,5	2,3	1	0	2	37,1	4556

1. работа отдела маркетинга и улучшение внутреннего планирования за счёт введения планово-технического и планово-финансового отделов даст прирост доходов;
2. ускорение оборачиваемости информации также приведёт к росту доходов;
3. численность работников предприятия возрастет и в планово-техническом отделе, и в отделе маркетинга;
4. численность работников новых отделов также приведёт к росту общей численности сотрудников предприятия;
5. рост численности работников приведёт к росту расходов на их содержание (канцелярские, услуги связи, расходные материалы, командировочные и т. д.);
6. объёмы производства и реализации не изменятся.

Экспертным методом определены веса значимости важнейших производственных критериев деятельности ООО «Альфа» (табл. 4).

Таблица 4 - Веса значимости производственных критериев

Показатель  Вариант	производительность труда	себестоимость	объём производства, абонентов	прибыль, тыс.руб.	фондоотдача	доля затрат в доходах	доля затрат на управление в затратах	доля аппарат управления в численности	доля затрат на управление в доходах
01, 99	12	10	8	25	15	20	3	2	5
02, 98	11	11	9	23	13	18	4	5	6
03, 97	10	12	10	21	11	16	5	6	9
04, 96	9	13	11	19	9	14	6	12	7
05, 95	8	14	12	17	7	16	7	10	9
06, 94	7	15	13	11	5	14	8	17	10
07, 93	6	16	17	13	3	10	9	15	11
08, 92	5	17	15	11	6	8	10	16	12
09, 91	4	18	16	9	2	9	11	18	13
10, 90	3	19	17	7	3	2	15	20	14
11, 89	2	20	18	5	2	6	13	19	15
12, 88	1	21	19	4	3	2	14	20	16
13, 87	2	18	20	5	4	3	11	22	15
14, 86	3	16	19	6	3	1	14	21	18
15, 85	6	21	16	7	2	2	14	22	11
16, 84	7	21	17	8	2	3	16	22	4
17, 83	5	13	11	9	2	4	15	23	19

Продолжение таблицы 4

18, 82	4	22	5	11	2	3	15	16	22
19, 81	11	10	12	13	1	6	15	8	23
20, 80	9	17	7	5	1	18	16	3	24
21, 79	5	3	25	15	8	12	20	2	10
22, 78	6	4	23	13	9	11	18	5	11
23, 77	9	5	21	11	10	10	16	6	12
24, 76	7	6	19	9	11	9	14	12	13
25, 75	9	7	17	7	12	8	16	10	14
26, 74	10	8	11	5	13	7	14	17	15
27, 73	11	9	13	3	17	6	10	15	16
28, 72	12	10	11	6	15	5	8	16	17
29, 71	13	11	9	2	16	4	9	18	18
30, 70	14	15	7	3	17	3	2	20	19
31, 69	15	13	5	2	18	2	6	19	20
32, 68	16	14	4	3	19	1	2	20	21
33, 67	15	11	5	4	20	2	3	22	18
34, 66	18	14	6	3	19	3	1	21	16
35, 65	11	14	7	2	16	6	2	22	21
36, 64	4	16	8	2	17	7	3	22	21
37, 63	19	15	9	2	5	5	4	23	13
38, 62	22	15	11	2	12	4	3	16	22
39, 61	23	15	13	1	12	11	6	8	10
40, 60	21	16	5	1	7	9	18	3	17
41, 59	21	8	3	22	4	16	2	17	7
42, 58	13	9	4	23	19	15	2	11	5
43, 57	22	11	3	16	22	15	2	5	4
44, 56	10	13	6	8	23	15	1	12	11
45, 55	17	5	18	3	24	16	1	7	9
46, 54	3	15	12	2	10	20	8	25	5
47, 53	4	13	11	5	11	18	9	23	6
48, 52	5	11	10	6	12	16	10	21	9
49, 51	6	9	9	12	13	14	11	19	7
50, 00	7	7	8	10	14	16	12	17	9

**Задание:**

Оценить эффективность организационных изменений в ООО «Альфа» при помощи методики Феликса–Ригтса.

*Рекомендации по выполнению*

Использование данной методики, основанное на применении матрицы специальной формы (табл. 5), состоит из следующих шагов:

1. выделяют параметры (важнейшие производственные критерии), которые в наибольшей степени определяют состояние организации. Для каждого критерия выбирается показатель ( $K_j$ ), наилучшим образом характеризующий данный параметр;
2. однажды достигнутый по каждому критерию результат принимается за исходный уровень и предполагается, что по десятибалльной шкале этому результату

соответствует 3 очка;

3. определяется предельный результат, который может быть достигнут по данному параметру, и ему присваивается 10 очков;

4. так как допускается возможность ухудшения ситуации по отдельным критериям, то добавляются их значения, которым может быть приписано 0 очков;

5. проставляются значения производственных критериев, которым соответствуют очки 1–2, 4–9.

В результате шагов 2–5 формируется шкала возможных положений организации по каждому из выбранных критериев;

Таблица 5 - Матрица целей

Производственные критерии	Производительность труда	Себестоимость	Объём производства, ед.	Прибыль, тыс. руб.	Фондоотдача	Доля затрат в доходах	Доля затрат на управление в затратах	Доля аппарата управления в численности	Доля затрат на управление в доходах	Шаг 5, очки
Шаг 1	Доход/численность, тыс.руб./человек	Затраты/объём производства, руб./ед.			Доходы/среднегодовая стоимость основных фондов, руб./руб.	Затраты/доходы, коп./руб.	Затраты на управление/затраты, коп./руб.	Численность аппарата управления/численность, %	Затраты на управление/доходы, коп./руб.	
Ряд А										
Шаг 3										
Шаг 2										
Шаг 4										
Ряд В										Очки
Шаг 6										Веса
Ряд С										Оценк а

6. Каждому из принятых производственных критериев экспертным путём присваиваются веса значимости ( $W_{kj}$ ) в сумме, равной 100. Затем определяется ряд А — фактическое значение исследуемого периода, выясняется, сколько очков ( $O_{kj}$ ) соответствует каждому фактическому значению по шкале результатов. Эти очки формируют ряд В;

7. перемножение ряда В на веса дает ряд С, состоящий из оценок ( $Q_{kj}$ ):

$$Q_{kj} = O_{kj} \times W_{kj} \quad (1)$$

8. сумма значений оценок формирует индекс ( $I_t$ ), который сравнивается с предшествующим значением ( $I_0$ ):

$$I_t = \sum_{i=1}^n Q_{ki}^t \quad (2)$$

где  $Q_{ki}^t$  — значение оценки j-го критерия производства в момент времени t;

$$I_0 = \sum_{i=1}^n Q_{ki}^0 \quad (3)$$

где  $Q_{ki}^0$  — значение оценки j-го критерия производства в базисный момент времени.

При этом эффективность организационных изменений определяется как разница между суммарными значениями оценок, составляющими индекс  $I_t$  и индексом  $I_0$ :

$$E = I_t - I_0, \quad (4)$$

где  $E$  — величина эффективности организационных изменений.

Согласно методике Феликса–Риггса текущее значение j-го критерия производства можно отобразить его оценкой  $Q_{kj}$ , то величину эффективности управления (прирост эффективности от организационных изменений) можно определить как разницу между суммарными значениями оценок, составляющими индекс  $I_t$  (на момент времени t после внедрения организационных изменений) и индексом  $I_0$  (на первоначальный момент анализа).

## Задание 2. Использование метода «Аддитивной свертки критериев»

По мнению экспертов, основными показателями, позволяющими оценить эффективность организационного поведения являются: внешние условия, стратегия, технологии, производительность труда.

На основе экспертного опроса руководящего состава и специалистов промышленных предприятий г. Курска были получены следующие результаты (табл. 6):

Таблица 6 - Экспертная оценка важности критериев по пятибалльной системе

Эксперт	Показатель			
	Внешние условия	Стратегия	Технология	Производительность труда
1	4	5	5	3
2	3	4	4	4
3	5	5	3	4
4	4	5	4	4
5	5	4	4	5
6	5	5	5	4
7	4	5	5	3
8	3	4	4	4
9	3	4	4	3
10	5	5	3	5
11	4	5	5	4
12	3	3	5	4
13	4	4	5	3

В табл. 7 представлена динамика показателей для оценки эффективности организационного поведения.

**Таблица 7 - Динамика показателей для оценки эффективности организационного поведения**

Показатель	Коэффициенты роста (снижения)								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Внешние условия</b>									
– изменение цены на материалы поставщика;	1,5	1,09	1,09	1,08	1,09	1,1	1,2	1,2	1,1
– изменение тарифа на эл. энергию	1,15	1,11	1,25	1,34	1,32	1,01	1,03	1,04	1,02
<b>Итого</b>									
<b>Стратегия</b>									
– выпуск нового изделия	1,59	1,31	1,04	0,78	1,05	0,65	1,41	1,25	0,98
– изменение $\text{Ч}_{\text{ппп}}$	1,93	1,07	1,29	1,15	1,2	1,25	1,15	1,25	1,3
<b>Итого</b>									
Технология (использование новых материалов)	1,55	1,5	0,82	1,14	1,48	0,45	0,66	0,7	1,1
Производительность труда	0,81	1,23	0,78	0,63	0,92	0,50	0,55	0,4	0,3

**Задание:**

Используя метод «Аддитивной свертки критериев» определить обобщающий показатель функции, с целью выбора наиболее эффективного варианта организационных изменений. Для выбора данных по вариантам следует воспользоваться табл. 8.

**Таблица 8 - Исходные данные**

Номер варианта	Годы	Номер варианта	Годы
01, 84, 99	с 2008 по 2011	16, 36, 64	с 2010 по 2014
02, 83, 98	с 2009 по 2012	17, 37, 63	с 2011 по 2015
03, 82, 97	с 2010 по 2013	18, 38, 62	с 2012 по 2016
04, 81, 96	с 2011 по 2014	19, 39, 61	с 2008 по 2013
05, 80, 95	с 2012 по 2015	20, 40, 60	с 2009 по 2014
06, 79, 94	с 2013 по 2016	21, 41, 59	с 2010 по 2015
07, 78, 93	с 2008 по 2010	22, 42, 58	с 2011 по 2016
08, 77, 92	с 2009 по 2011	23, 43, 57	с 2008 по 2014
09, 76, 91	с 2010 по 2012	24, 44, 56	с 2009 по 2015
10, 75, 90	с 2011 по 2013	25, 45, 55	с 2010 по 2016
11, 74, 89	с 2012 по 2014	26, 46, 54	с 2008 по 2015
12, 73, 88	с 2013 по 2015	27, 47, 53	с 2009 по 2016



13, 72, 87	с 2014 по 2016	28, 48, 52, 67	с 2008 по 2016
14, 71, 86	с 2008 по 2012	29, 49, 51, 66	с 2008 по 2009
15, 70, 85	с 2009 по 2013	30, 50, 00, 34	с 2015 по 2016
31, 32, 33	с 2010 по 2015	35, 36, 69, 68	с 2009 по 2014

*Рекомендации по выполнению:*

1. Определяется средняя (по каждому показателю) и общая балльная оценка.
2. По балльным оценкам определяется удельный вес каждого показателя.
3. Определить среднее изменение по каждому показателю, заполнив в табл. 2 строку «итого».

4. Расчёт показателей эффективности организационных изменений, а, следовательно и организационного поведения следует вести по формуле 5:

$$\Xi = \sum_{i=1}^n K_i \times \Pi_i \rightarrow \max, \quad (5)$$

где  $K_i$  — удельные веса  $i$ -х показателей;

$\Pi_i$  — значение  $i$  – го показателя, характеризующее изменение (в среднем)

соответственно внешних условий, стратегии, технологии и производительности труда;

$n$  — количество показателей.

5. Сделать вывод по выбору наиболее эффективного периода с точки зрения организационных изменений, которые имели место на предприятии.

### **Задание 3. Оценка эффективности структурных изменений в ООО «Бета»**

Руководство ООО «Бета» считает, что структура управления нуждается в совершенствовании. Прежде всего, это необходимо для повышения самостоятельности и ответственности руководителей участников при выполнении заказов на строительные работы. Изменения должны коснуться отдела снабжения и сбыта — он должен быть преобразован в коммерческий отдел с привлечением новых специалистов, компетентных в этой области.

Также изменения должны произойти и в бухгалтерии: главный бухгалтер должен быть наделен функциями финансового руководителя. Это предусматривает дополнительные затраты на повышение квалификации главного бухгалтера.

**Задание:**

Определить эффективность структурных преобразований через расчёт интегрированного показателя эффективности организационной структуры (формула 6).

$$K_{эфy} = \frac{1 - Z_y \times K_{yn}}{\Phi_o \Phi_v} \quad (6)$$

где  $Z_y$  — затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления;

$K_{yn}$  — удельный вес численности управленческих работников в общей численности;

$\Phi_v$  — фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работника);

$\Phi_o$  — фондоотдача (объем произведенной или реализованной продукции, приходящийся на единицу основных и оборотных фондов).

Известны следующие данные о предприятии (табл. 9).

Таблица 9 - Исходные данные для решения задачи 3.

Показатель  Вариант	Общая численность персонала, чел.		Численность управленческого персонала, чел.		Затраты на управление, тыс.руб.		Стоимость основных фондов, тыс.руб.		Объем произведенной и реализованной продукции, тыс.руб.	
	до преобразований	после преобразований	до преобразований	после преобразований	до преобразований	после преобразований	до преобразований	после преобразований	до преобразований	после преобразований
01, 99	54	56	13	14	20,5	23,4	147200	151320	287600	329000
02, 98	55	57	13	15	21,5	24,6	154560	158886	301980	345450
03, 97	49	47	12	10	22,6	25,8	162288	166830	317079	362723
04, 96	67	68	23	26	23,7	27,1	170402	175172	332933	380859
05, 95	64	69	22	21	24,9	28,4	178923	183930	516488	590837
06, 94	69	63	20	27	26,2	29,9	187869	193127	385412	440891
07, 93	115	123	46	60	31,8	36,3	228356	234747	468470	535906
08, 92	84	75	17	19	33,4	38,1	239773	246484	491894	562702
09, 91	78	82	19	16	35,1	40,0	251762	258809	516488	590837
10, 90	36	42	10	9	36,8	42,0	264350	271749	542313	620379
11, 89	98	99	34	33	27,5	31,4	197262	202783	569428	651397
12, 88	97	99	34	34	33,4	38,1	239773	246484	404682	462936
13, 87	124	127	36	41	35,1	40,0	251762	258809	424916	510387
14, 86	46	44	9	12	36,8	42,0	228356	234747	446162	469556
15, 85	87	85	23	24	38,7	44,1	210087	215967	410469	431992
16, 84	87	93	24	30	40,6	46,3	193280	198690	377632	397432
17, 83	92	94	21	22	28,8	32,9	177818	182795	347421	365638
18, 82	112	111	41	40	30,3	34,6	163592	168171	319627	335638
19, 81	154	150	34	32	31,8	36,3	150505	154717	294057	336387
20, 80	90	98	17	17	29,3	33,4	138465	142340	270533	309476
21, 79	9397	98	14	15	26,3	30,7	127387	130953	248890	284718
22, 78	198	99	23	22	24,8	28,3	117196	120477	228979	261940
23, 77	57	145	45	23	22,8	26,0	264350	271749	349580	399902
24, 76	58	67	18	21	21,0	23,9	277568	285336	367059	419897
25, 75	58	64	15	17	19,3	22,0	291446	299603	446162	510387
26, 74	54	55	15	14	17,7	20,3	207125	212922	468470	535906
27, 73	37	39	7	10	16,3	18,6	217481	223569	491894	562702
28, 72	129	100	31	23	20,5	23,4	147200	151320	287600	329000
29, 71	49	57	6	8	21,5	24,6	154560	158886	301980	345450
30, 70	56	50	9	11	22,6	25,8	162288	166830	317079	362723
31, 69	68	63	15	17	23,7	27,1	170402	175172	332933	380859
32, 68	94	91	24	22	24,9	28,4	178923	183930	516488	590837
33, 67	99	97	15	13	42,0	36,8	271749	264350	590837	516488

Продолжение таблицы 9

34, 66	127	124	10	12	44,1	38,7	202783	197262	620379	385412
35, 65	44	46	26	23	46,3	40,6	246484	239773	651397	468470
36, 64	85	87	21	22	32,9	28,8	258809	251762	462936	491894
37, 63	93	87	27	20	34,6	30,3	234747	228356	486083	516488
38, 62	91	92	60	46	36,3	31,8	215967	210087	510387	542313
39, 61	112	112	19	17	33,4	29,3	198690	193280	469556	569428
40, 60	130	154	16	19	28,4	24,9	182795	177818	431992	404682
41, 59	29	34	9	10	29,9	26,2	168171	163592	397432	424916
42, 58	33	45	33	34	36,3	31,8	154717	150505	365638	446162
43, 57	35	35	34	34	38,1	33,4	142340	138465	336387	410469
44, 56	76	77	41	36	40,0	35,1	130953	127387	309476	377632
45, 55	55	52	12	9	42,0	36,8	120477	117196	284718	347421
46, 54	58	60	24	23	31,4	27,5	271749	264350	261940	319627
47, 53	76	77	30	24	38,1	33,4	285336	277568	399902	294057
48, 52	77	95	22	21	40,0	35,1	299603	291446	419897	270533
49, 51	130	132	40	41	42,0	36,8	212922	207125	510387	248890
50, 00	142	143	32	34	44,1	38,7	223569	217481	349580	228979

Эффективность организационных изменений определяются как разница между интегрированными показателями эффективности организационной структуры до и после преобразований.

## **Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Управление предпринимательской деятельностью»**

### **Раздел 1. Предпринимательство и его окружающая среда**

#### **Тема 1. Общая характеристика предпринимательской деятельности**

##### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Сущность предпринимательства
2. Функции и факторы предпринимательства
3. Классификация предпринимательской деятельности
4. Виды предпринимательства

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как трактуется сущность предпринимательской деятельности в соответствии с Гражданским кодексом РФ?
2. В чем заключаются функции предпринимательской деятельности?
3. Какие факторы влияют на предпринимательскую деятельность?
4. На какие виды подразделяется предпринимательская деятельность?
5. Что общего и в чем различие производственного и коммерческого предпринимательства?
6. По каким признакам можно классифицировать предпринимательскую деятельность?
7. В чем заключается сущность консультационного предпринимательства?
8. Какие существуют разновидности финансового предпринимательства?
9. Какой вид предпринимательства наиболее активно развивается в России?
10. В чем заключаются преимущества и недостатки различных видов консультирования?

##### **Практико-ориентированные задания**

###### **Задание 1**

Отыщите конкретные примеры сложных предпринимательских организаций, используя сеть Интернет и бизнес-журналы. Работая парами, дайте краткую характеристику каждой организационно-экономической форме. Выделите достоинства и недостатки.

###### **Задание 2**

Из приведенного ниже списка выберите любую компанию. Проведите исследовательскую работу по этой компании, используя интернет-ресурсы. Выясните, каковы масштабы бизнеса выбранной компании. Составьте краткое описание полученных результатов на настоящий момент. Сделайте прогноз развития выбранной вами компании на ближайшие 5 лет.

Список компаний: Coca-Cola, IBM, Adidas, Microsoft, свой вариант."

## Тема 2. Субъекты и объекты предпринимательской деятельности

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Физические и юридические лица как субъекты предпринимательской деятельности
2. Объекты предпринимательской деятельности
3. Образ современного предпринимателя и его личностные качества
4. Предпринимательская деятельность без образования юридического лица
5. Организационно-правовые формы юридических лиц

### Вопросы для обсуждения:

1. Кто относится к субъектам предпринимательской деятельности?
2. Какими правами обладают предприниматели и какие обязанности они несут?
3. Что подразумевается под «обычаем» делового оборота?
4. Что такое «правоспособность» и «дееспособность»?
5. Какие организации являются коммерческими?
6. Чем представительство отличается от филиала?
7. Какие достоинства и недостатки существуют при осуществлении предпринимательской деятельности в качестве индивидуального предпринимателя?
8. Какие изменения произошли с введением Федерального закона от 3 июля 2016 г. № 290-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт” и отдельные законодательные акты Российской Федерации»?
9. Какие организационно-правовые формы могут создавать юридические лица?
10. Какую организационно-правовую форму выбирают чаще всего при регистрации юридического лица?

### Практико-ориентированные задания

#### Задание 1

Внимательно прочитайте лекцию п.3 «Образ современного предпринимателя и его личностные качества». Из таблицы выпишите личные качества современного предпринимателя. Как вы считаете, обладаете ли вы этими качествами? А как считают окружающие вас люди?

Для выполнения этого задания необходимо:

- 1) создать экспертную группу из пяти человек (сокурсников);
- 2) учитывая информацию, провести самооценку и независимую экспертную оценку личностных качеств при помощи метода балльных оценок (по пятибалльной шкале);
- 3) построить график;
- 4) сделать выводы.

Личностные качества предпринимателя	Самооценка личных качеств студента	Эксперты (сокурсники)				
		№1	№2	№3	№4	№5

#### Задание 2

В рамках круглого стола проведите сравнительную оценку личностных качеств предпринимателей прошлого (XVII—XIX вв.) и современных российских предпринимателей.

*Цель задания: выявить основные черты предпринимателей разных эпох, их сходство и различие. Отразить роль частных предпринимателей в развитии российской экономики.*

### **Вопросы для дискуссии.**

1. Приведите примеры выдающихся предпринимателей прошлого.
2. Чем были знамениты известные купцы и предприниматели XV—XVII вв.: Г. А. Никитников, Н. А. Светешников, Д. Г. Панкратьев, В. Г. Шорин, Я. С. Патокин, Строгановы, Михайло Гурьев, Василий и Григорий Шустовы; боярин Морозов?
3. Расскажите о предпринимателях Петровской эпохи: Демидовых, Журавлевых, Турчанинове и др.
4. Расскажите о предпринимателях XIX — начала XX в.: Рябушинских, Морозовых, Прохоровых, Абрикосовых, Третьякове, Путилове, Сытине, Гучкове, Нобелях, Поляковых, Боткиных, Малышевых и пр.
5. Составьте обобщающий «портрет» предпринимателя прошлого.
6. Расскажите о современных предпринимателях России: Р. Абрамовиче, В. Потанине, М. Фридмане, О. Дерипаске, Ш. Чигиринском, Р. Тарико, В. Вексельберге и др.
7. Составьте обобщающий портрет современного российского предпринимателя.
8. Проведите сравнительную характеристику предпринимателей прошлого и настоящего времени.

## **Тема 3. Предпринимательская среда**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Характеристика предпринимательской среды
2. Внешняя и внутренняя предпринимательская среда
3. Оценка макроэкономических факторов предпринимательской среды

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое «предпринимательская среда»?
2. Какие уровни предпринимательской среды выделяют специалисты?
3. Что подразумевается под «внешней» предпринимательской средой?
4. Какие факторы относятся к внешней предпринимательской среде?
5. Какое значение на развитие предпринимательской деятельности оказывают демографическая и социальная среды?
6. Какая из составляющих внешней среды оказывает наибольшее воздействие на развитие предпринимательства?
7. В чем заключается сущность внутренней среды?
8. Какие факторы характеризуют внутреннюю предпринимательскую среду?
9. Факторы какой среды можно контролировать?
10. Как оценить влияние факторов внешней среды на предпринимательскую деятельность?

## **Практико-ориентированные задания**

### **Задание 1.**

Используя информационную базу Интернета, сделайте подборку законов, регулирующих предпринимательскую деятельность. Классифицируйте законы на следующие группы:

- регулирующие конкретные виды предпринимательской деятельности;
- регулирующие организационно-правовые формы;
- участвующие в регулировании деятельности конкурентов;
- участвующие в регулировании отношений между продавцами и покупателями.

Выскажите свое мнение об этой классификации. Какие классификационные группы еще можно выделить?

### **Задание 2**

По методике, изложенной в п.3 лекции, оцените влияние факторов макросреды на торговую организацию.

## **Тема 4. Роль и место крупного, среднего и малого бизнеса в современном обществе**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Малое предпринимательство и его роль в развитии экономики
2. Проблемы развития малого предпринимательства
3. Основные преимущества и недостатки малого предпринимательства
4. Государственная поддержка развития малого предпринимательства
5. Средний бизнес, или компании-«газели»
6. Крупный бизнес в социально-экономическом развитии общества

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы критерии, на основе которых предприятие относится к малому бизнесу?
2. В чем заключаются основные функции малого предпринимательства?
3. Какова роль малого предпринимательства в экономике России?
4. Какие существуют виды малых предприятий?
5. Какие существуют модели развития малых предприятий?
6. Какие социальные функции выполняют малые предприятия?
7. Что необходимо для регистрации малого предприятия?
8. В каких случаях ликвидируются малые предприятия?
9. Какие проблемы тормозят развитие малого предпринимательства в России?
10. В чем заключаются достоинства и недостатки малого предпринимательства?
11. Какова роль среднего предпринимательства в развитии российской экономики?
12. Почему у российского крупного бизнеса преобладает пассивное инновационное поведение?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1**

Выберите определенную сферу деятельности: торговля, общественное питание, консалтинг, туризм и др.

Задания.

1. Предложите пример создания малого предприятия:

- с целью получения прибыли;
- с некоммерческой целью.

2. Опишите характер деятельности предлагаемого предприятия, четко сформулируйте его цель, миссию и задачи.

#### **Задание 2**

Проведите сравнительный анализ развития малого предпринимательства в России и за рубежом (на примере Японии, США и стран ЕС).

При проведении сравнительного анализа используйте следующие критерии: численность работающих на предприятии, годовой оборот, размер уставного капитала, доля малых предприятий в общем числе предприятий, процентные ставки по кредитам, доступ к внешним источникам финансирования, уровень бюрократии и административных барьеров, количество бизнес-инкубаторов и др.

Ответьте на следующие вопросы.

1. Какой положительный опыт зарубежных стран может использовать Россия для развития малого предпринимательства?
2. Что нужно сделать для более эффективного развития российского малого предпринимательства?

### **Кейс 1. «Газпрому придется поделиться “Силой Сибири”»**

Президентская комиссия по ТЭК и экологической безопасности, которая прошла в Астрахани 4 июня 2014 г., разработала инициативу, переросшую в поручение «проработать до первого сентября возможность предоставления независимым газопроизводителям права экспорта газа с новых месторождений Восточной Сибири и Дальнего Востока, а также их участия в строительстве газотранспортной системы в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке на экономически обоснованных условиях». Помимо прочего, оно подразумевает обязанность «в рамках действующего законодательства в целях повышения экономической эффективности проектов по производству сжиженного природного газа на Сахалине проработать до 1 октября 2014 г. вопрос транспортировки сырья “Роснефти”, исходя из инфраструктурных возможностей проекта “Сахалин-2”».

#### ***Откуда газ у нефтяников?***

Газпром, до этого момента являвшийся монополистом в области экспорта газа, должен будет немного потесниться, поскольку в трубу, ведущую в Китай, будет подавать газ еще ряд компаний, таких как, например, «Роснефть», которая, будучи нефтедобывающей компанией, в процессе своей деятельности добывает и определенные объемы так называемого «попутного газа». Такими «газоносными» в непосредственной близости от газпромовской трубы являются Юрубчено-Тохомское, Среднеботуобинское и Верхнечонское нефтяные месторождения. Газ оттуда либо закачивается в пласт, либо просто не добывается, в то время как его можно было бы отправить на экспорт, учитывая, что на внутреннем рынке на него спроса нет, а по сравнению с газпромовским газом «попутный» оказывается еще и дешевле.

До сих пор значительная часть попутного нефтяного газа в связи со сложностями по его сбору и утилизации либо продаже сжигается в факелах прямо на месторождениях. Так, в 2009 г., по данным Счетной палаты РФ, только семь крупнейших нефтяных компаний («Роснефть», «ЛУКОЙЛ», ТНК-ВР, «Газпромнефть», «Русснефть», «Башнефть» и «Славнефть») сожгли в факелах 19,96 млрд м<sup>3</sup> попутного нефтяного газа, что составило 64,3% общей его добычи.

#### ***Варианты разрешения коллизии***

По всей видимости, формулировка «проработать вопрос допуска независимых газопроизводителей к инфраструктуре монополии» означает, что у глав «Роснефти» и «Газпрома» есть время договориться между собой, поскольку в противном случае «Газпром» будет вынужден допустить независимых производителей к трубе.

Возможным компромиссным решением проблемы нарушения экспортной монополии «Газпрома» было бы предоставление «Роснефти» права продажи «Газпрому» газа по цене «экспортного нетбэка» на входе в «Силу Сибири» либо сразу с месторождений компании.

Своим мнением о происходящем на нефтегазовом рынке в интервью агентству «Деловые новости» поделился Дмитрий Баранов, ведущий эксперт УК «Финам менеджмент»: «Согласно последним сообщениям в СМИ 23 июля помощник Президента РФ Андрей Белоусов заявил о том, что “монополия Газпрома на экспорт газа остается неизменной”». Вопрос участия консорциума независимых производителей в строительстве газотранспортной системы на востоке России действительно был поставлен главой государства, а также было дано соответствующее поручение, однако поручения об



отделении трубы Газпрома не было. Так что к информации, " опубликованной в одном из СМИ ранее, стоит отнестись спокойно — устоев газового рынка она не подорвет.

Вместе с тем можно говорить, что начатый некоторое время назад процесс либерализации газовой отрасли продолжается, и это поручение является очередным тому свидетельством. Если независимые производители газа действительно будут участвовать в строительстве газотранспортной системы на востоке страны, то это логичное и выгодное для всех решение. Во-первых, сам трубопровод может быть построен гораздо быстрее, а расходы на его строительство будут разделены между всеми участниками, т.е. они не будут неподъемными для компаний, а будут вполне приемлемыми, т.е. заемных средств может потребоваться немного. Во-вторых, после завершения проекта удастся существенно ускорить процесс газификации Сибири и Дальнего Востока, обеспечить теплом и электроэнергией многие населенные пункты. В-третьих, строительство газопровода даст толчок к ускоренному развитию экономики на востоке страны, будет способствовать созданию не только отдельных предприятий, но и целых отраслей, позволит создать десятки тысяч рабочих мест, увеличит налоговые поступления в бюджеты всех уровней. В-четвертых, строительство газопровода и запланированная модернизация «Транссиба» и БАМа взаимно помогут друг другу, позволят сократить сроки реализации этих проектов, уменьшить затраты, увеличат загрузку друг друга.

#### *Вопросы*

1. В чем заключается экономическая целесообразность существования естественной монополии? Почему ее нельзя разукрупнить?
2. Каким образом может исчезнуть материальная основа существования естественной монополии (на примере «Газпрома»)?
3. Почему государству необходимо контролировать естественную монополию? Чем на практике затруднен контроль такой естественной монополии, как «Газпром»?
4. Какими потерями для государства может обернуться монополистическое поведение «Газпрома»?

#### *Задание*

Представьте себя на месте руководителей «Газпрома». Какую стратегию поведения оно может выбрать в сложившейся ситуации? Рассмотрите альтернативные варианты.

Поставьте себя на месте руководителей предприятий, которые добиваются доступа к трубе. Что конкретно они могут предложить «Газпрому», чтобы заинтересовать его в сотрудничестве?

Попробуйте назвать рычаги воздействия на участников процесса либерализации газовой отрасли, находящиеся в распоряжении государства.

## **Кейс 2. «Чей сок вкуснее»**

### ***Предисловие***

Компании-«газели» — это быстрорастущие предприятия среднего бизнеса. Согласно исследованиям развитие региональной экономики во многом черпает свою динамику из сверхбыстрого роста именно таких компаний. Их успешность связана прежде всего с эффективным менеджментом, которому присущ стратегический образ мышления с формализацией бизнес-процессов, неординарными решениями и поиском новых способов подстройки к работе в текущих условиях.

Европейские и американские исследователи заметили, что среди огромного числа компаний любой национальной экономики обновлением хозяйства и созданием новых рабочих мест занимается совсем небольшое число компаний — примерно 5%. " 5% компаний создают до 85% новых рабочих мест! Это открытие дало понимание, что компании-«газели» — главный катализатор перемен в хозяйстве. Их формальные черты — рост более 30% непрерывно на протяжении четырех лет.

Опыт динамичного развития предприятия

ОАО «НПГ «Сады Придонья»»

«Сады Придонья» — это марка соков номер три в России, после PepsiCo («Лебедянский» и «Вимм-Билль-Данн») и Coca-Cola («Мултон» и «Нидан»). Занимающая 11% рынка компания не раскрывает объем своего экспорта. До недавнего времени ее внешние поставки ограничивались странами СНГ — Украиной, Белоруссией, Казахстаном, Таджикистаном, Туркменией и Киргизией. Но в феврале 2015 г. случилось из ряда вон выходящее событие. Завод компании в Городищенском районе Волгоградской области посетила делегация китайских коммерсантов, после чего начались поставки «Садов Придонья» в КНР. Значение этого факта трудно переоценить. Китай — не просто самый большой и динамичный рынок, это страна, владеющая 70% мирового яблоневого сада. Именно китайский яблочный концентрат используют в качестве сырья большинство соковых брендов, в том числе в России. Что же подвигло китайцев начать импортировать российскую марку? Ответ напрашивается сам собой: продукция «Садов Придонья» вкуснее, потому что она выпускается не из китайских, а из российских яблок.

Выросшие из бывшего плодосовхоза «Сады Придонья» за 20 лет превратили неликвидное советское наследие в виде фруктовых насаждений в свое главное конкурентное преимущество. Начав в середине 1990-х гг. с раскорчевки старого и закладки современного интенсивного сада, они ежегодно засаживали не менее 500 га и сегодня довели его площадь до 7000 га. Это самый большой частный промышленный сад в России, он растет уже не только в Волгоградской, но еще в Саратовской и Пензенской областях. При этом особый вкус здешних яблок — не выдумка маркетологов, а факт, у которого есть объективные причины. Это и необычная почва в регионе, которую называют еще минеральным морем, и относительная экологическая чистота яблок, поскольку из-за короткого лета в России сады меньше подвергаются обработке пестицидами, чем в традиционных странах промышленного садоводства, и высокое содержание в плодах сухих веществ и пектина, тоже обусловленное местным климатом. Последнее обстоятельство, по словам специалистов, побуждает даже Польшу — еще одного мирового «яблочного» игрока и поставщика свежих яблок в Россию — закупать российские плоды, чтобы улучшить вкусовые качества польских соков.

Уникальная стратегия «Садов Придонья», основанная, по сути, на опережающем развитии собственной сырьевой базы, несет в себе и преимущества, и серьезные риски. Вырастить промышленный сад в условиях современной России, мягко говоря, нелегко. Длинный инвестиционный цикл (семь-восемь лет), высокая вероятность погодных аномалий при отсутствии системы сельхозстрахования, невозможность взять длинные и дешевые кредиты, а также мизерный объем прямой финансовой помощи, получаемой садоводами от государства, делают этот бизнес сверхрискованным. По словам Андрея Самохина, президента компании, субсидии на закладку интенсивного сада сейчас составляют около 7%, или 68 тыс. руб. на гектар при затратах не меньше миллиона. Для сравнения: в Польше субсидируется до 100% закладки садов, 75% закладки холодильников и 75% — на килограмм готовой продукции. А в прошлом году, впервые за 20 лет, волгоградские власти отменили жизненно важное для этого засушливого региона субсидирование электроэнергии на искусственное орошение земель. Так что расти «Садам Придонья» приходится только за счет собственных средств. В 2015 г. они вложат около 2 млрд руб. в строительство второго сокового завода в Саратовской области и в закладку там 1200 га новых садов.

Но и в условиях предельно консервативной финансовой политики «Сады Придонья» при умело выстроенных отношениях с западными партнерами, когда те соглашаются поставлять оборудование в лизинг, умудряются развивать продукт и укреплять свое положение на рынке. С начала 2000-х гг. объем выпуска компании увеличился в 80 раз. В продуктовом портфеле когда-то было два наименования: яблочный сок в упаковках 1 л и 0,2 л, а сегодня более 220, в том числе фруктовые и овощные пюре. Соответственно, выросло аграрное производство, и помимо яблок здесь на 22 тыс. га выращивают вишню, сливу, алычу, черешню, морковь, тыкву, кабачки, свеклу, цветную капусту и брокколи.

Радикальным расширением ассортимента компания во многом обязана тому, что в 2006 г. она вышла на рынок детского питания, где сегодня занимает около 30% сегмента детских соков и 10% — пюре. Причем в последние годы, когда спрос на «взрослом» соковом рынке, не оправившись от падения 2009 г., погрузился в спячку нового кризиса, детская ниша стала дополнительным мощным локомотивом роста бренда. Она же дала толчок осознанию «Садами Придонья» себя как возможного транснационального игрока. В 2013 г. компания ввела в строй новый завод по выпуску детского питания. Итальянские инженеры разработали специально для русских уникальную технологию — она позволяет сохранять максимум полезных веществ, содержащихся во фруктах и овощах. Тем самым поддерживается главное конкурентное преимущество бренда — высокое качество и вкус продукта.

Постоянное технологическое обновление — тоже часть стратегии «Садов Придонья», ориентированной теперь и на экспорт. Компания в числе первых в мире целенаправленно идет по пути создания I-plant — полностью автоматизированного производства, которым может управлять один человек в режиме онлайн. Все эти достижения волгоградцев отметили и китайские гости во время своего визита. ««Сады Придонья» демонстрируют высокий технологический уровень производства, благодаря чему они по праву являются ведущим предприятием отрасли», — заявил генеральный директор компании «Цзяжун» Сун Цинци.

Со своей стороны, руководство «Садов Придонья» оценило скорость реакции китайских партнеров. Более или менее масштабный экспорт не в отдаленной стратегической перспективе, а уже сегодня-завтра крайне необходим российской компании из-за девальвации рубля, ведь 70% ее материальных затрат номинировано в валюте.

#### *Вопросы*

1. Как изменится стратегия компании в случае установления серьезных деловых отношений с китайскими партнерами?
2. Какими конкурентными преимуществами обладает компания «Сады Придонья»?
3. Какие цели преследует компания, диверсифицируя производство?

#### *Задание*

Стратегия компании «Сады Придонья» состоит всего из двух пунктов. Первый пункт заключается в выпуске высококачественной продукции. Второй же — наблюдение за стратегией конкурентов и неповторение системных ошибок конкурентов. Рассмотрите каждый из них.

Определите основные риски, которые могут негативно повлиять на деятельность компании «Сады Придонья» в настоящий момент и в ближайшем будущем.

## **Раздел. 2. Экономические основы деятельности коммерческой организации**

### **Тема 5. Организация создания собственного дела**

#### **Вопросы для семинарского занятия:**

1. Способы создания собственного дела
2. Предпринимательская идея и этапы организации предприятия «start-up»
3. Юридическое оформление предприятия
4. Экономические предпосылки создания нового предприятия
5. Внутрифирменное предпринимательство

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы наиболее распространенные способы создания предприятия?
2. Из каких этапов состоит создание предприятия «start-up»?

3. Какие учредительные документы нужно разработать и представить на государственную регистрацию?
4. Что такое «предпринимательская идея»?
5. Какие существуют источники предпринимательской идеи?
6. Каким образом осуществляется регистрация предприятия?
7. Для чего определяется точка безубыточности?
8. Какие виды предпринимательской деятельности подлежат лицензированию?
9. В чем заключается сущность внутрифирменного предпринимательства?
10. Какие условия необходимы для развития внутрифирменного предпринимательства?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1**

Напишите идею создания бизнеса. Генерировать идеи — это просто, если думать об удовлетворении потребности людей.

Сделайте предварительную оценку вашей идеи по следующей схеме:

- почему эта деятельность мне подходит или не подходит? (оценка своих личных возможностей);
- почему этот бизнес будет успешным или неуспешным? (оценка влияния факторов внешней среды);
- почему ваша продукция (услуги) могут привлечь ваших потребителей?
- кто конкретно является вашим потребителем?
- где вы будете искать ваших поставщиков?
- как ваши потребители узнают о вашей продукции (услугах)?

#### **Задание 2**

Предприниматель собирается создать малое предприятие по изготовлению оконных рам, которые он планирует продавать по 5 долл. за штуку (все цифры условные). Предприниматель предполагает в первый год продать 20 000 рам. Для простоты расчета будем считать, что у предприятия следующие статьи расходов:

Прямые расходы:

- 1) материалы для рам (2,5 долл. за штуку);
- 2) арендная плата — 15 000 долл. в год.

Определите предел безубыточности предприятия (точку с нулевой прибылью) двумя способами: графическим и арифметическим.

### **Деловая игра «Составление бизнес-плана»**

#### **Цели:**

- обобщить и систематизировать полученные знания об организации и создании фирм;
- развивать умение принимать решения при возникновении экономической ситуации;
- воспитывать умение работать в конкурентной среде.

**Участники игры:** студенты (по желанию могут объединиться в одну группу или «фирму» или работать индивидуально).

**Консультанты:** действующие предприниматели.

#### **Организационный момент**

Организация данной деловой игры предполагает подготовительную работу студентов по открытию своей фирмы по следующему плану.

#### **Структура бизнес-плана**

Бизнес-план должен состоять из следующих основных разделов.

1. Резюме.

2. Описание фирмы.
3. Описание продукции (услуг).
4. Маркетинг и сбыт продукции (услуг).
5. Производственный план.
6. Организационный план.
7. Финансовый план.
8. Направленность и эффективность проекта.
9. Риски и гарантии.

#### *1. Резюме*

Резюме — это самостоятельный документ, содержащий основные положения всего бизнес-плана. Из него потенциальный инвестор должен получить следующую информацию: размер кредита, для какой цели он предназначен, предполагаемые сроки погашения, гарантии, кто еще собирается инвестировать проект, какие имеются собственные средства.

#### *2. Описание предприятия и отрасли*

В данном разделе отражаются:

- общие сведения о фирме;
- финансово-экономические показатели деятельности фирмы;
- структура управления и кадровый состав;
- направления деятельности, продукция;
- партнерские связи и социальная активность.

#### *3. Описание продукции (услуг)*

В этом разделе следует дать определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок, описать основные характеристики продукции, при этом следует сделать акцент на преимуществах, которые данная продукция даст потенциальным покупателям.

Важно подчеркнуть уникальность продукции или услуги: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции (услуги).

#### *4. Маркетинг и сбыт продукции (услуг)*

План маркетинга необходим, чтобы потенциальные клиенты превратились в реальных. Этот план должен показать, почему клиенты будут покупать вашу продукцию или пользоваться вашими услугами. Необходимо продумать ценообразование, схему распространения товаров, рекламу, методы стимулирования продаж, организацию послепродажного сопровождения, формирования имиджа.

#### *5. Производственный план*

В этом разделе должны быть описаны производственные или другие рабочие процессы, имеющие место на фирме. Здесь следует рассмотреть все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом.

#### *6. Организационный план*

В данном разделе объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается основная роль каждого ее члена. Показывается команда управления проектом и ведущие специалисты, правовое обеспечение, имеющиеся или возможные поддержка и льготы, организационная структура и график реализации проекта. Должны быть представлены данные о партнерах, их возможностях и опыте."

#### *7. Финансовый план*

Цель раздела — показать основные пункты из массы финансовых данных. Здесь даются нормативы для финансово-экономических расчетов, приводятся прямые (переменные) и постоянные затраты на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции, смета расходов на реализацию проекта, потребность и источники финансирования, рассчитывается таблица расходов и доходов.

#### *8. Направленность и эффективность проекта*

В разделе указывается направленность и значимость проекта, показатели эффективности его реализации.

#### *9. Риски и гарантии*

Показываются предпринимательские риски, приводятся гарантии возврата средств партнерам и инвесторам.

#### ***Презентация бизнес-планов***

Представляются название фирмы, вид деятельности, краткая реклама (слоган).

#### ***Защита бизнес-планов***

Выступление студентов с их бизнес-планами. Ответы на вопросы аудитории.

#### ***Подведение итогов***

Преподаватель подводит итоги по следующим критериям:

- реалистичность;
- целесообразность;
- эффективность;
- экономическая и юридическая обоснованность;
- оригинальность.

### **Тема 6. Осуществление предпринимательской деятельности**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Принятие предпринимательского решения
2. Управление предприятием
3. Налогообложение предприятия
4. Оценка эффективности предпринимательской деятельности

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что относится к предпринимательскому решению?
2. Какие существуют виды предпринимательских решений?
3. Каким образом осуществляется процедура принятия предпринимательского решения?
4. Что относится к числу основных функций управления?
5. Какую роль выполняет планирование на предприятии?
6. В чем достоинства и недостатки линейной, функциональной, линейно-функциональной и дивизиональной организационных структур предприятия?
7. Как предприниматель должен осуществлять подбор кадров?
8. Каким образом регулируются трудовые отношения?
9. В чем суть упрощенной системы налогообложения?
10. Какие показатели характеризуют эффективность предпринимательской деятельности?

#### **Практико-ориентированные задания**

##### **Задание 1**

В организации, применяющей УСН, по смете запланированы доходы в сумме 3000 тыс. руб., а расходы — 2100 тыс. руб. Рентабельность исчислена 30 %  $((3000 - 2100) / 3000 \times 100 \%)$ .

Взносы в Пенсионный фонд запланированы в сумме 60 тыс. руб., а выплата пособий по временной нетрудоспособности составит 45 тыс. руб.

Определите более выгодный показатель по исчислению объекта налогообложения по двум вариантам: «доходы» и «доходы, уменьшенные на величину расходов».

## **Задание 2**

Используя типовой бланк, составьте проект Трудового договора с гражданином Ивановым А. С., который устраивается на работу продавцом в булочную-пекарню с заработной платой 12 тыс. руб.

Дополнительная информация: Булочная-пекарня «Плюшка», организационно-правовая форма — общество с ограниченной ответственностью, находится по адресу: Варшавское шоссе, д. 10.

Вид деятельности: производство и реализация хлебобулочных изделий.

Время работы: 10.00—23.00.

Выходные дни: без выходных.

## **Тема 7. Экономическая модель коммерческой организации, ее количественные и качественные характеристики**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Основные фонды и оборотные средства предприятия
2. Трудовые ресурсы фирмы. Мотивация труда
3. Расходы и доходы предприятия
4. Ценообразование и ценовая политика фирмы

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Почему активы предприятия делятся на основные и оборотные?
2. Определите экономическую сущность, состав и структуру основных производственных фондов предприятия.
3. Какие виды переоценки основных фондов применяются в условиях инфляции?
4. Назовите экономическое содержание понятия оборотных средств, их состав и структуру.
5. Почему в современном обществе резко возросла роль трудовых ресурсов предприятия?
6. В чем заключаются особенности современных методов организации труда?
7. Каково соотношение категорий стоимости товара, издержек производства и себестоимости продукции?
8. Как формируется ценовая политика организации?
9. Какие факторы определяют величину прибыли организации?
10. Что представляет собой научно-технический потенциал организации?

## **Практико-ориентированные задания**

### **Задание 1.**

Предприятие, имеющее основных средств на сумму 250 тыс. руб., произвело за год 400 тыс. штук некоторых изделий. Стоимость этих изделий составляет 830 тыс. руб. Из них предприятие продало продукции на 640 тыс. руб. и получило прибыль в размере 80 тыс. руб.

Оцените эффективность использования основных средств предприятия, рассчитав возможные показатели эффективности.

### **Задание 2.**

Выручка от реализации продукции за год равняется 12 млн руб. Оборотные средства на начало года составили 5,5 млн руб., а на конец года — 6,5 млн руб. Предприятие в течение следующего года увеличило объем продаж до 16 млн руб.

Чему равнялась бы величина оборотных средств на конец года, если бы их оборачиваемость не изменилась?

### **Задание 3.**

Определите рентабельность работы предприятия, если объем производства за рассматриваемый период составил 100 млн руб., фондоотдача равна 1,67, фонды обращения предприятия — 25 млн руб., прибыль — 3 млн руб., а соотношение стоимости основных фондов к оборотным производственным фондам — 4 к 1.

### **Задание 4.**

Определите прогрессивность структуры основных производственных фондов, если годовая сумма амортизационных отчислений по оборудованию составили 21 тыс. руб., нормативный срок эксплуатации оборудования — 10 лет, а пассивная часть ОПФ — 280 тыс. руб.

### **Задание 5.**

Предприятие выпускает 10 тыс. штук изделий и продает по цене 80 руб. за штуку. Себестоимость одного изделия 50 руб. Суммарные постоянные затраты — 270 тыс. руб.

На какую сумму снизится прибыль при выпуске 9 тыс. штук изделий?

### **Задание 6.**

При каком повышающем или понижающем коэффициенте остаточная стоимость машины стоимостью 10 тыс. руб. и нормативным сроком службы 10 лет через пять лет будет равна 2500?

## **Тема 8. Предпринимательский риск**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Сущность предпринимательского риска
2. Классификация предпринимательских рисков
3. Управление риском
4. Страховая защита от предпринимательских рисков

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какую роль играет риск в экономической деятельности?
2. Какие критерии лежат в основе основных классификаций рисков?
3. Какие виды риска существуют в плановой директивной системе?
4. Какое место отводили риску в предпринимательской деятельности Р. Кантильон и его последователи?
5. Назовите основные причины экономического риска.
6. В чем состоят особенности экономического риска на различных уровнях управления?
7. Чем вызван растущий интерес к риск-менеджменту в современной системе управления?
8. Из каких блоков состоит система управления риском на предприятии?
9. Какие методы управления риском появились во второй половине XX в.?
10. Охарактеризуйте финансовые риски.
11. Каковы основные методы страхования и хеджирования рисков?
12. Когда и в связи с чем возникло венчурное предпринимательство?



## **Практико-ориентированные задания**

### **Задание 1.**

"Ресторан «Шпрот» находится в Купчино. Стоимость аренды помещения составляет 100 тыс. руб. за период, затраты на продукты — 100 тыс. руб., прочие постоянные затраты — 50 тыс. руб., наценка — 300%, рентабельность — 37,5%. Ресторан «Сардин» находится на Невском проспекте. Стоимость аренды помещения - " 400 тыс. руб. за период, затраты на продукты — 200 тыс. руб., прочие постоянные затраты — 100 тыс. руб., наценка — 400%; рентабельность — 30%.

В каком из этих ресторанов предпринимательский риск выше?

### **Задание 2.**

При крушении танкера, перевозящего нефть, открываются сразу несколько зон возможных потерь.

Какие основные зоны возможных потерь открываются в описанной ситуации?

Какие рычаги и методы следует использовать риск-менеджеру компании, которой принадлежит танкер?

### **Задание 3.**

Деятельность средневековых алхимиков, искавших философский камень, всегда была сопряжена с высоким уровнем риска недостижения поставленной цели. Но в ряде случаев провал на стратегическом направлении приводил к положительным результатам, которые не планировались.

Как такая ситуация называется в риск-менеджменте?

Что мешает использовать возникшую в данном случае ситуацию?

## **Тема 9. Культура предпринимательства**

### **Вопросы для семинарского занятия:**

1. Понятие предпринимательской культуры
2. Этика предпринимателя: имидж и этический кодекс
3. Этикет предпринимателя

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое «предпринимательская культура»?
2. Чем деловая культура отличается от корпоративной культуры?
3. Что характеризует слабую культуру в организации?
4. Какие существуют виды этики?
5. Что такое «мораль»?
6. Как деловая этика и право регулируют отношения предпринимателя?
7. В чем основные отличия профессиональной этики от деловой?
8. Для чего разрабатывается деловой кодекс предпринимателей?
9. Что понимается под «этикетом предпринимателя»?
10. Какие правила этикета должен соблюдать предприниматель?

## **Практико-ориентированные задания**

### **Задание 1**

На примере кодекса этики компании «Базовый Элемент» разработайте этический кодекс своей компании.

## Задание 2

Изучите предпринимательскую культуру своей организации, опираясь на следующие факторы:

- миссия и философия организации;
- цели и моральные нормы;
- принятые стандарты и правила;
- ритуалы и традиции;
- выдающиеся деятели;
- неформальные каналы коммуникаций;
- другое.

Оцените уровень предпринимательской культуры своей организации при помощи метода балльных оценок (по пятибалльной шкале). Пригласите для исследования не менее пяти экспертов. Сделайте вывод. Постройте график по результатам исследования.

Факторы, влияющие на предпринимательскую культуру	Эксперты (сокурсники)				
	№1	№2	№3	№4	№5

## Тема 10. Конкуренция и конкурентоспособность предпринимательской деятельности

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Сущность конкуренции
2. Конкурентоспособность предпринимательских структур
3. Анализ конкурентной среды

### Вопросы для обсуждения:

1. Чем отличается ценовая конкуренция от неценовой?
2. Какие условия-признаки характеризуют свободную, монополистическую и олигополистическую конкуренцию?
3. Что такое «конкурентоспособность предприятия»?
4. Какие факторы оказывают влияние на конкурентоспособность предприятия?
5. Как определить состояние конкуренции на рынке?
6. Что такое «потребительские свойства товара»?
7. Почему фирмы-монополисты не обеспечивают должного уровня сопутствующих услуг потребителям?
8. Какие факторы влияют на конкурентоспособность предприятия?
9. Какие методы используются при определении конкурентоспособности предприятия?
10. Что относится к недобросовестной конкуренции?

### Практико-ориентированные задания

#### Задание 1.

Население города X обслуживают пять фирм по пошиву одежды с объемами реализации: 250 тыс. руб.; 730 тыс. руб.; 125 тыс. руб.; 573 тыс. руб.; 330 тыс. руб.

Сделайте вывод об уровне монополизации рынка. Заполните таблицу.

Рынок	Показатель			
	Доли рынка предприятий	GR	НИИ	Тип рынка по уровню конкуренции
Рынок услуг по пошиву одежды				

### Задание 2.

Рассчитайте относительный показатель конкурентных преимуществ и сделайте вывод о конкурентоспособности фирмы «Коралл» на основании информации, помещенной в таблице.

#### Балльная оценка с учетом коэффициента весомости

Показатели	коэффициент весомости	Фирма «Коралл»		Конкуренты			
		баллы	групповой показатель	Фирма «Жемчужина»		Фирма «Веселая медуза»	
				баллы	групповой показатель	баллы	групповой показатель
Доля рынка	0,15	5	?	2	?	1	?
Рентабельность услуг	0,15	5	?	5	?	4	?
Цена	0,1	5	?	4	?	4	?
Качество изготовления блюд	0,15	4	?	5	?	4	?
Скорость и качество обслуживания	0,15	3	?	3	?	5	?
Шоу-программа	0,15	4	?	4	?	4	?
Имидж фирмы	0,15	3	?	3	?	5	?
	?	?	?	?	?	?	?

### Тема 11. Инвестиционное обеспечение инновационной предпринимательской деятельности

#### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Характеристика и классификация инвестиций
2. Источники и структура инвестиций
3. Коллективные формы инвестирования
4. Иностранные инвестиции в экономике России

#### Вопросы для обсуждения:

1. По каким признакам выделяются виды инвестиций?
2. Какие источники инвестиций считают собственными?
3. Какую структуру инвестиций следует считать прогрессивной?
4. Чем отличаются определения: «капитальные вложения» и «инвестиции»?
5. Как определяется структура инвестиций?
6. Кто может выступать инвестором?

7. В чем заключаются особенности формирования производственных инвестиций?
8. В чем заключается влияние инвестиций на восстановление экономики и научно-техническое развитие отраслей, предприятий?
9. Чем объясняется использование низко-капиталоемкой (капиталосберегающей) модели развития?
10. Что сдерживает развитие инновационных процессов?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Кейс «Инновационный проект “Ё-мобиль” М. Прохорова»**

В 2014 г. был закрыт проект последовательного гибридного автомобиля М. Прохорова, в конструкции которого предполагалось использование электрической трансмиссии с комбинированным питанием от генератора, вращаемого газобензиновым двигателем внутреннего сгорания, и от емкостного накопителя энергии.

Проект был закрыт по причине отсутствия финансирования. Кроме того, были опасения, что сделать «Ё-мобиль» конкурентным по цене не получится.

#### ***Общая характеристика.***

«Ё-мобиль» — это российский гибридный автомобиль, совместное детище «Яровит Моторс» и «Группы ОНЭКСИМ».

«Ё-мобили» планируется выпускать в трех комплектациях: «Ё-кросс-купе» (спортивный), «Ё-микровэн» (семейный), «Ё-фургон» (грузовой).

«Ё-мобиль» использует инновации во всем: двухтопливная система (газ метан и бензин), кузов из композитных материалов, полный привод в базе, роторно-лопастной двигатель и многое другое.

Максимальная скорость «Ё-мобиля» будет достигать 130 км/ч, стоимость «Ё-мобилей» будет составлять от 350 тыс. до 500 тыс. руб.

#### ***Техническая характеристика.***

«Ё-мобиль» — это автомобиль с электрическим приводом и энергетической установкой на борту, без механической связи с колесами, где в качестве накопителя для пиковых нагрузок используется суперконденсатор. Является гибридным автомобилем последовательной схемы. Кузов (монокок) «Ё-мобиля», который состоит из композитного материала на основе полипропилена с добавлением базальтового волокна, имеет ячеистую структуру и во время удара распространяет энергию по всему кузову, а не концентрирует ее в одной точке. Расход топлива — 3,5 л/100 км. Максимальная скорость — 130 км.

#### ***Начало продаж «Ё-мобиля».***

Планировалось построить несколько мини-заводиков в разных городах России. Маленькие заводы в 10 тыс. автомобилей в год — это часть идеологии «Ё-мобиля», предполагалось, что после появления первого завода (г. Санкт-Петербург) такие мини-заводики будут появляться в больших и малых городах, тем самым уменьшая затраты на транспортировку «Ё-мобилей» и увеличивая количество рабочих мест. Начало серийного выпуска «Ё-мобилей» планировалось на конец 2012 г.

#### ***Вопросы и задания.***

1. Используйте материал кейса и информацию сети Интернет для более глубокого изучения вопроса.
2. Какие виды инвестиций использовал М. Прохоров для разработки и производства «Ё-мобиля»?
3. Кто выступал инвестором данного проекта?
4. Как вы считаете, соответствует ли данный автомобиль статусу «народный»?
5. Оцените степень коммерциализации проекта, используя метод, в основе которого набор из 15 критериев. Оценка проводится в баллах.

## **Тема 12. Инвестиционные проекты в сфере предпринимательства**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Характеристика инвестиционных проектов
2. Инвестиционная привлекательность проектов
3. Особенности бизнес-планирования инвестиционных проектов

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Из каких этапов состоит жизненный цикл инвестиционного проекта?
2. Что подразумевается под «инвестиционным проектом»?
3. С какой целью разрабатываются инвестиционные проекты?
4. Из каких этапов состоит инвестиционный проект?
5. Как определяется инвестиционная привлекательность проектов?
6. Какова роль бизнес-планов инвестиционных проектов?
7. Какие функции выполняет бизнес-план?
8. С какой целью разрабатывается бизнес-план?
9. Какие разделы должен включать бизнес-план?
10. Чем отличается бизнес-план, обосновывающий создание нового предприятия, от бизнес-плана реконструкции предприятия с целью повышения его конкурентоспособности?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Кейс «Бизнес-план инвестиционного проекта “Объединенная система моментальных платежей в Республике Молдова”»**

Внедрение национальной стратегии и плана действий «Электронная Молдова» 1 на территории Республики Молдова способствовали созданию рынка услуг электросвязи и информатики, что повлекло за собой рост компаний, работающих в этой сфере, и появления новых, составляющих конкуренцию на данном рынке услуг.

2005 г. стал для всех игроков рынка услуг электросвязи и информатики важным этапом процесса полной либерализации рынка, так как в этом году были достигнуты хорошие результаты по большинству показателей: инвестициям, продажам, трафику, абонентам, плотности. Так, стоимость рынка возросла почти на 37 %, достигнув 288,89 млн долл. США, что составляет 10,5 % от объема ВВП. Наибольший рост произошел в секторах мобильной телефонной связи и доступа в Интернет.

В 2005 г. число пользователей мобильной телефонии превысило количество абонентов фиксированной связи, перевалив за один миллион. В мобильной телефонии и в секторе доступа в Интернет доля услуг, предоставляемых на базе современных технологий, увеличилась в несколько раз. Кроме того, в конце 2005 г. в республике состоялся запуск услуг фиксированной телефонной связи посредством радиодоступа к «последней миле» (WLL) на базе технологии CDMA 2000.

Таким образом, в Республике Молдова существует большой потенциал для развития предоставления услуг моментальных платежей на рынке услуг электросвязи и информатики.

Цель разработки бизнес-плана — обосновать инвестиции в создание компании оператора на территории Республики Молдова, в городе Кишиневе для предоставления нового вида услуг на базе разработанных и освоенных "технологий моментальных платежей — Объединенной системы моментальных платежей (Российская Федерация).

*Задание.*

1. Изучите ситуацию на рынке услуг электросвязи и информатики и разработайте бизнес-план инвестиционного проекта «Объединенная система моментальных платежей (ОСМП) в Республике Молдова», исходя из следующих данных.

Название и адрес компании	<b>Совместное предприятие «OSMPMoldova» S.R.L. (на русском языке — ООО «ОСМПМолдова»). Республика Молдова, город Кишинев</b>
Суть проекта	Создание компании-оператора на территории Республики Молдова, которая выступит организатором и поставщиком услуг моментальных платежей системы ОСМП (Объединенная Система Моментальных Платежей) и встанет между компаниями-операторами фиксированной и сотовой телефонной связи, интернет-провайдерами, операторами эфирного/кабельного телевидения и их пользователями, привлечение максимального количества пользователей к данной системе
Срок создания (первый этап)	3 мес.
Затраты на организацию компании	2650 долл.
Затраты на маркетинговые исследования и обучение персонала	3500 долл.
Затраты на изготовление оборудования (первый этап — серверное для работы с банком) и программного обеспечения	1000 долл.
Стоимость автоматов ОСМП (первый этап)	15 000 долл.
Оборотные средства из расчета 3-х месяцев работы компании	43 795 долл.
Стоимость первого этапа	65 945 долл.
Финансирование проекта	За счет участников проекта
Доли участников проекта	51 % российская компания «ОСМП»; 49 % компания ТВМ и физические лица Республики Молдова"

### Тема 13. Интенсификация предпринимательской деятельности

#### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Объективная необходимость интенсификации предпринимательской деятельности
2. Определение уровня интенсификации предпринимательской деятельности

#### Вопросы для обсуждения:

1. Чем объясняется необходимость перехода на интенсивные методы осуществления предпринимательской деятельности?
2. Чем отличается экстенсивный путь развития предпринимательской деятельности от интенсивного?
3. Какими факторами характеризуется экстенсивное и интенсивное развитие предпринимательства?

4. Какие показатели характеризуют интенсивный тип развития производственного предпринимательства?
5. В чем заключается суть безинвестиционной формы интенсификации производства?
6. Какие методы используют для определения уровней интенсивного и экстенсивного развития?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

В промежутке между 1900 и 1914 гг. Россия представляла собой зону развития предпринимательства, более интенсивного, чем в Америке и Англии.

#### *Вопросы и задания.*

1. С чем связано интенсивное развитие российского предпринимательства в начале XX в.?
2. Какое влияние оказали факторы внешней предпринимательской среды на развитие российского предпринимательства в начале XX в.?
3. При помощи учебной литературы по истории предпринимательства и интернет-ресурсов соберите материал и проведите SWOT-анализ той поры и оцените ситуацию интенсивности развития предпринимательства.
4. Проведите сравнительный анализ развития предпринимательства в периоды 1900—1914 и 2000—2011 гг.
5. Дайте оценку интенсивности развития современного предпринимательства.

### **Тема 14. Эффективность инновационного развития предпринимательской деятельности**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Теоретические аспекты оценки эффективности использования инноваций
2. Показатели эффективности инновационного развития предпринимательства
3. Влияние инновационных технологий на материалоемкость продукции

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. С какой целью внедряются инновационные проекты?
2. В чем заключаются особенности определения экономического эффекта у производителя и потребителя инноваций?
3. Что характеризует бюджетная эффективность?
4. Как формируется экономическая эффективность?
5. Какие условия обеспечивают рост производительности труда?
6. Какие факторы влияют на снижение материалоемкости продукции?
7. Получит ли дополнительную прибыль предприниматель, если отходы его предприятия, подлежащие утилизации, он безвозмездно передает малому предприятию (самовывозом)?
8. Как определить экономический эффект от увеличения мощности энергоустановок, обеспечивающих прирост объема производства?
9. Как рассчитывается экономический эффект за счет снижения доли условно-постоянных расходов?
10. Какие виды эффекта определяют от внедрения инноваций?

## Практико-ориентированные задания

### Деловая игра «Разработка инновационного проекта»

В России активно утверждается качественно новая система инновационного, эффективного и конкурентоспособного развития экономики. Необходимость перехода к политике высокотехнологичного инновационного развития обусловлена задачами неиндустриального пути поднятия экономического потенциала России.

*Цель проекта:* сформировать у студентов способность к проектному мышлению на примере создания инновационного бизнеса (продукта, услуги).

*Задачи:* дать студентам определенные навыки по созданию инновационного бизнеса в сфере коммерции, а именно:

- сформулировать инновационные идеи о занятии определенным видом предпринимательской деятельности;
- получить навыки работы в команде;
- распределить функциональные обязанности участников.

*Форма и время проведения:* задание выполняется небольшими группами по 4—5 человек.

Задание состоит из десяти последовательных этапов.

*На первом этапе* необходимо распределить роли участников команды и определить их функции. Нужно назначить менеджера проекта, технолога, юриста и экономиста, а также руководителя проекта, который должен осуществлять общее руководство.

*На втором этапе* необходимо четко определить проблему. Выдвижение, обоснование проблемы, поиски ее решения играют ведущую роль в творческом процессе.

Например, проблема может быть сформирована следующим образом.

В повседневной жизни мы используем источники света для освещения рабочего места, комнаты, наружное освещение и т. д. Преимущественно используя лампы накаливания, например лампочка. Но у ламп накаливания есть ряд недостатков:

- они недолговечны;
- излучают однотонный желтый свет;
- не излучают разноцветный свет.

*На третьем этапе* следует рассмотреть возможности решения поставленной проблемы.

Например, каким образом можно решить проблему освещения?

Существует альтернатива перед лампами накаливания — сверхяркие диоды. По сравнению с традиционными широко применяющимися до сих пор светотехническими изделиями на основе ламп накаливания и люминесцентных ламп диоды обладают рядом преимуществ:

- сверхдолгий срок службы — свыше 100 тысяч часов, или свыше 11 лет непрерывной работы;
- энергоэкономичность (на 50—70 % ниже, чем у ламп накаливания, и на 20—30 % ниже, чем у люминесцентных ламп);
- значительное (на 80—90 %) снижение затрат на обслуживание;
- экологическая безопасность;
- неограниченный выбор цветов без применения какихлибо светофильтров;
- высокий уровень безопасности благодаря малому тепловыделению и низкому питающему напряжению;
- высокая надежность и механическая прочность — благодаря отсутствию стеклянной колбы;
- компактность и удобство установки благодаря сверхминиатюрности и встроенному светораспределению.

*На четвертом этапе* уточняется, что уже сделано для решения проблемы.



Например, в 2003 г. специалистами НИИ Микроприборов была проведена НИОКР по разработке серии светотехнических изделий для жилищно-коммунального комплекса и транспорта за счет средств Департамента науки и промышленной политики города Москвы. Получены положительные результаты и рекомендована постановка разработанной продукции на серийное производство.

*На пятом этапе* необходимо разработать план мероприятий для решения проблемы, т. е. что предстоит сделать.

Например, должно быть организовано и освоено современное конкурентоспособное серийное производство светильников, специальных огней, информационных табло и ламп на основе новых твердотельных источников света — светоизлучающих диодов.

*На шестом этапе* следует определить ожидаемый спрос на продукцию.

Например, применительно к ситуации в Москве следует указать на существование двух документов, напрямую затрагивающих вопросы применения предлагаемой продукции. Это постановление Правительства Москвы от 24 августа 2004 г. № 585-ПП «О состоянии и перспективах развития наружного освещения города Москвы на 2005—2009 гг.» и Городская целевая программа по энергосбережению на 2004—2008 гг., утвержденная постановлением Правительства Москвы от 28 сентября 2004 г. № 672-ПП. Оценивая состояние и перспективы электрического освещения города, эти документы прямо указывают на необходимость внедрения в городское хозяйство новых типов энергосберегающего светотехнического оборудования на базе светодиодных технологий и предусматривают финансирование закупок светодиодных светильников префектурами столицы. Существующие оценки этого сегмента рынка по Москве и ближайшему Подмосковию весьма разнородны и колеблются в диапазоне 10—20 млрд руб.

*На седьмом этапе* необходимо сформулировать предложения инвестору.

Например, в финансовом обеспечении проекта государство предоставляет кредит в размере 76 % (23 млн руб.) от общей суммы инвестиций в проект.

Срок реализации бизнес-плана: I квартал 2011 г. — IV квартал 2015 г.

Общая потребность в инвестициях на реализацию проекта составляет 30 млн руб.

*На восьмом этапе* определяются последовательность и направления расходования средств.

Следует заполнить таблицу по образцу.

№ п/п	Затраты на проект	Стоимость тыс. руб.
1	Реконструкция и ремонт	
2	Заказ, изготовление и поставка оборудования	
3	Инженерная подготовка производства	
4	Заказ и поставка исходных комплектующих	
5	Монтаж и запуск оборудования	
6	Освоение оборудования и выпуск установочных партий	
7	Оборотные средства	
<b>ИТОГО:</b>		

*На девятом этапе* следует заполнить оценочную ведомость по материалам инновационного проекта

№ п/п	Критерии оценки	Предельное значение, балл	Весовой коэффициент	Значение критерия
1. Общая характеристика инновационного проекта и его исполнителей, К <sub>1</sub>				
1.1	Профессионализм исполнителей проекта	10	0,8	
1.2	Опыт участников в реализации инновационного проекта	10	0,5	

№ п/п	Критерии оценки	Предельное значение, балл	Весовой коэффициент	Значение критерия
1.3	Масштабность сферы применения результатов	10	0,5	
1.4	Научная новизна и технологическая прогрессивность инновационного проекта	10	1	
1.5	Наукоемкость проекта, уровень научных, технических задач	10	1	
1.6	Сроки реализации проекта	10	0,8	
Средний балл по критерию К <sub>1</sub>				
1. Коммерциализация проекта К <sub>2</sub>				
2.1	Оценка стадии, на которой находится проект	10	0,8	
2.2	Уровень обеспеченности ресурсами	10	1	
2.3	Уровень возможного риска	10	0,5	
2.4	Наличие бизнес-плана, ТЭО или финансовых расчетов	10	1	
Средний балл по критерию К <sub>2</sub>				
2. Маркетинг К <sub>3</sub>				
3.1	Уровень проведенного маркетинга	10	0,5	
3.2	Оценка потребительских свойств продукта коммерциализации	10	1	
3.3	Конкурентоспособность инновационного проекта	10	1	
3.4	Обеспеченность сбыта продукции	10	0,8	
Средний балл по критерию К <sub>3</sub>				

На десятом этапе необходимо сделать вывод.

## Тема 15. Социальные последствия инновационной деятельности

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Социальная сфера в условиях рыночных отношений
2. Социальная эффективность инновационного развития предпринимательских структур

### Вопросы для обсуждения:

1. Как отразилось реформирование экономики на социальной сфере предпринимательских структур?
2. Какие показатели характеризуют социальную эффективность?
3. Почему следует выделить показатели в производственной и непроизводственной сферах?
4. Воздействует ли социальный эффект на экономические результаты деятельности предприятий?
5. Как определяется интегральный показатель социального эффекта?
6. Как влияет социальное развитие на конечные результаты деятельности предприятий?

## **Практико-ориентированные задания**

### **Задание 1.**

В зависимости от степени восприимчивости людей к проводимым нововведениям, по мнению Э. Роджерса, общество можно условно разделить на пять категорий:

- 1) инноваторы — решительные люди, провоцирующие изменения (2,5 % от всего населения);
- 2) ранние последователи — неформальные лидеры, готовые к апробации нового (13,5 %);
- 3) раннее большинство — люди вдумчивые и внимательные, принимающие изменение быстрее остальных (34 %);
- 4) позднее большинство — скептики, принимающие нововведение тогда, когда оно уже используется остальными (34 %);
- 5) «отстающие» — принимающие инновацию только тогда, когда она перестает быть таковой и становится массовой (16 %).

*Вопросы и задания.*

1. Как можно сформировать инновационный образ мышления?
2. Почему многие люди негативно воспринимают инновации?
3. Проведите анкетирование среди своих коллег, одноклассников, знакомых и определите отношение опрашиваемых к инновациям.

## **Тема 16. Прекращение предпринимательской деятельности**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Прекращение предпринимательской деятельности индивидуального предпринимателя
2. Прекращение предпринимательской деятельности юридического лица
3. Банкротство предпринимательских организаций

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что понимается под «реорганизацией предприятия»?
2. Какие существуют формы реорганизации предприятия?
3. Каким образом осуществляется реорганизация предприятия?
4. Чем отличаются реорганизация и ликвидация предприятия?
5. Кто участвует в проведении ликвидации?
6. Какую роль выполняет ликвидационная комиссия?
7. Что понимается под «банкротством предприятия»?
8. Каковы признаки банкротства?
9. В чем заключаются функции внешнего управляющего?
10. Что необходимо для заключения мирового соглашения?

## **Практико-ориентированные задания**

### **Задание 1**

В результате реорганизации юридического лица будут образованы два унитарных предприятия, которым согласно разделительному балансу перейдут права и обязанности ликвидируемого предприятия. У данного юридического лица имеется на балансе незавершенное строительство здания, которое планируется передать одному из вновь созданных предприятий.

*Вопрос:* может ли реорганизуемое юридическое лицо принять к вычету уплаченные при приобретении для строительства данного объекта материалов и работ суммы налога

на добавленную стоимость или накопленные суммы налога должны быть переданы правопреемнику вместе со зданием?

## **Задание 2**

Учредителями принято решение о прекращении деятельности предприятия и образовании на его базе двух новых юридических лиц, которым согласно разделительному балансу перейдут права и обязанности этого предприятия.

*Вопрос:* будет ли правомерным в данной ситуации в полном объеме принять к вычету уплаченные суммы налога на добавленную стоимость независимо от суммы НДС, исчисленной по реализации товаров (работ, услуг)?

## **Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Управление проектами»**

### **Раздел 1. Управление проектами: концепция и методология**

#### **Тема 1. Управление проектами: основные понятия**

##### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Понятия «проект» и «управление проектами».
2. Методология управления проектами.
3. Стандарты управления проектами

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие важные специфические характеристики присущи любому проекту?
2. Чем отличается проектное управление от традиционного менеджмента? Почему традиционный менеджмент можно назвать «рутинным управлением», а управление проектами — нет?
3. Перечислите принципы, какими необходимо руководствоваться при разработке методов и стандартов управления проектами.
4. Перечислите ключевые международные стандарты управления проектами. На решение каких задач направлено создание каждого стандарта?
5. Чем различается базовый подход, заложенный в стандарт PMBOK, от подхода, на котором основан стандарт ICB? Какую роль играют стандарты ISO в управлении проектами?
6. Как определить зрелость организации по отношению к управлению проектами?

##### **Практические задания**

###### **Задание 1.**

Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да — почему? Если нет — какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

###### **Задание 2.**

Любому студенту приходилось писать рефераты, курсовые работы и выпускные квалификационные работы. Каждая из таких работ является проектом. Почему? Представьте вашу курсовую работу как проект. Какими специфическими чертами она обладает?

#### **Тема 2. Внешняя и внутренняя среда проекта**

##### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Проект как система. Системный подход к управлению проектами.
2. Цели проекта.
3. Требования к проекту.
4. Окружение проекта.
5. Участники проекта.

6. Жизненный цикл проекта
7. Структура проекта.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Почему к управлению проектами применим системный подход, а сам проект можно рассматривать как сложную систему?
2. В чем заключается важность правильной постановки целей проекта? Каким критериям эти цели должны отвечать?
3. Перечислите внешние факторы, оказывающие влияние на проект.
4. Перечислите функции, которые выполняют участники проекта на разных стадиях его жизненного цикла. Как меняются функции в зависимости от фазы проекта?
5. Объясните, почему важно добиваться согласования интересов всех участников проекта.
6. Исходя из каких критериев можно выделять фазы жизненного цикла проекта?
7. Какими преимуществами обладают разные типы организационных структур, в рамках которых может быть реализован проект?

### **Практические задания**

#### **Задание 1.**

Сформулируйте цели для вашей курсовой (дипломной) работы, руководствуясь SMART-критериями. Определите, кто является участниками вашего проекта, и как можно выделить фазы его жизненного цикла.

#### **Задание 2. Кейс для обсуждения «Охта-центр»**

**Описание проекта.** «Охта-центр» (до марта 2007 г. — «Газпром-сити») — один из крупнейших девелоперских проектов последнего времени, связанный с созданием делового квартала в Санкт-Петербурге, на правом берегу Невы, в муниципальном округе Малая Охта, практически напротив Смольного собора, в непосредственной близости от центра города. Проект предполагал комплексное освоение этой депрессивной территории со строительством архитектурной доминанты — небоскреба высотой 396 м, который должен был быть построен в 2012 г. Проект вызвал у специалистов и жителей города ряд нареканий и в итоге был отменен на стадии проведения подготовительных работ на местности.

Конкурс архитектурных проектов «Газпром-сити» выиграл проект английского архитектурного бюро RMJM, London. Мнение жюри, обнародованное в декабре 2006 г., совпало с данными социологических опросов жителей Санкт-Петербурга, и в том числе с данными опроса, проведенного на официальном сайте проекта. Однако результаты опроса не могли выступать как прямое руководство к действию, поскольку в анкете, предлагаемой посетителям сайта, отсутствовала графа «против всех», что, как отмечалось в прессе, «автоматически превращало любого участника голосования в сторонника появления в Петербурге небоскреба»

Общая площадь «Охта-центра» должна была составить 66,5 га, из них 4,6 га было отведено под высотное строительство. Общая площадь застройки — 1 млн м<sup>2</sup>. Площади общественно-делового района распределились следующим образом: 35% площади было отведено под общественные функции, 49% — под бизнес-функции и 16% под офисы «Газпрома» и дочерних компаний. Сложность реализации проекта предполагала использование инновационных технологий, что могло дать толчок развитию многих отраслей промышленности и строительства в Санкт-Петербурге.

**Финансирование проекта.** В соответствии с первоначальным вариантом строительство проектной стоимостью 60 млрд руб. должно было быть полностью профинансировано за счет городского бюджета (для сравнения, общая запланированная

сумма доходов бюджета города на 2007 г. составляла 210,1 млрд руб.). Финансовые отчисления должны были производиться до 2016 г. по 6 млрд руб. ежегодно (1,755 и 4,245 млрд соответственно в 2006 и 2007 гг.). Однако в 2007 г. схема финансирования изменилась, из городского бюджета должно было быть оплачено 49% стоимости строительства (29 400 млн руб.), при этом город получал 49% уставного капитала «Охта-центра». Из бюджета предполагалось профинансировать только социальные объекты, которые переходили в собственность города, однако этот аспект не получил соответствующего законодательного закрепления. Контрольным пакетом «Охта-центра» владело ОАО «Газпром». В условиях кризиса появилась информация о том, что Санкт-Петербург, возможно, откажется от своей части финансирования «Охта-Центра» в 2009 г. в пользу стадиона на Крестовском острове. В конце 2008 г. председатель правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер заявил, что компания берет на себя 100%-ное финансирование «Охта-центра». Однако, несмотря на формальное отсутствие участия города в строительстве небоскреба, фактически он бы строился из городского бюджета на средства, которые Санкт-Петербург разрешает «Газпрому» удерживать.

**Юридические аспекты проекта.** Противники строительства инициировали судебные разбирательства, но все суды заказчиком строительства были выиграны.

Основная претензия связана с нахождением на территории строительства «Охта-центра» памятника «Шведская крепость Ниеншанц», который охраняется законом с 2001 г. В январе 2009 г. границы крепости были закреплены законом «О границах зон охраны объектов культурного наследия на территории Санкт-Петербурга...», Ниеншанц был "отнесен законом к особой зоне, где строительство разрешено при условии, что высота зданий не будет превышать 40 м (с отклонением не более 10% от этой нормы).

16 февраля 2009 г. власти утвердили городские правила землепользования и застройки, в которых Ниеншанц не был включен в перечень особых зон, где соблюдается режим охраны объектов культурного наследия, в результате чего на земельном участке Ниеншанца автоматически было разрешено строить здания высотой до 100 м. В марте 2009 г. вышло постановление администрации, по которому под строительство «Охта-центра» выделялся участок в 4,73 га, в который целиком вошел и Ниеншанц.

В августе 2009 г. в комиссию по землепользованию и застройке Санкт-Петербурга была подана просьба разрешить строительство небоскреба с отклонением от предельной высоты до 403 м, в частности обосновавшаяся «ограниченной площадью застройки», а именно «необходимостью восстановления архитектурного решения исторического объекта в фундаменте здания (пятиконечная звезда в основании)». Комитетом по градостроительству и архитектуре Смольного был проведен ландшафтно-визуальный анализ, однако экспертная оценка степени влияния отклонения на визуальное восприятие охраняемых панорам дана не была, градостроительный совет по данному вопросу вообще не собирался.

1 сентября 2009 г. состоялись общественные слушания, которые прошли с грубым нарушением законодательства. Участникам слушаний отказывали в выступлениях, милиционеры вели себя агрессивно, а на противников строительства оказывалось физическое воздействие. 22 сентября 2009 г. администрация утвердила предельную высоту 403 м для строительства небоскреба.

Росохранкультура обозначила прокуратуре Санкт-Петербурга просьбу принять меры реагирования.

21 июля 2010 г. Конституционный суд признал, что нормы градостроительного законодательства, позволившие городским властям утвердить высоту небоскреба, должны применяться лишь в совокупности с системой российского и международного права, касающегося сохранения культурного наследия. Это определение устраивало противников проекта, так как его содержание дает основания оспорить строительство по новым основаниям.

**Небоскреб и исторический облик Санкт-Петербурга.** В 2007 г. компания RMJM, которая занималась проектированием объекта, представила результаты ландшафтно-визуального анализа восприятия высотного здания, проектируемого в рамках строительства общественно-делового района Охта-центр. В анализе утверждалось, что новая градостроительная доминанта принципиально не изменит силуэт панорам и перспективных видов центральных набережных, площадей и улиц исторического центра Санкт-Петербурга. Параллельно Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры администрации Санкт-Петербурга (КГИОП) также провел экспертизу влияния высотного здания на панорамы города. Результаты обоих исследований были подвергнуты критике как профессиональными архитекторами, учеными, так и общественностью Санкт-Петербурга и России, видными деятелями культуры.

Летом 2009 г. специалистами Санкт-Петербургского городского отделения Всероссийского общества охраны памятников истории и культуры и Центра экспертиз «Эком» был проведен ландшафтно-визуальный анализ, демонстрирующий влияние башни «Охта-центра» на городские панорамы, охраняемые законом Санкт-Петербурга о границах зон охраны объектов культурного наследия и международными обязательствами России по охране объекта всемирного культурного наследия — исторического центра Санкт-Петербурга. Комитет всемирного наследия официально попросил Россию приостановить работы и рассмотреть альтернативные концепции проекта. В противном случае Комитет пригрозил исключить центр Санкт-Петербурга из списка объектов всемирного культурного наследия.

**Противодействие проекту со стороны общественности Санкт-Петербурга.** Противники строительства небоскреба с 2006 г. активно противодействовали проекту, используя доступные правовые методы. Инициативная группа из шести человек предложила посредством референдума запретить изменение действующего на тот момент высотного регламента, позволяющего строить на отведенном для небоскреба участке здания не выше 48 м. Предлагалось задать вопрос: «Согласны ли вы с тем, что в целях сохранения уникального исторического облика Санкт-Петербурга здание административно-делового центра ОАО «Газпром-сити» в устье реки Охты не может иметь высоту более 48 м, как это установлено правовыми актами Петербурга по состоянию на 1 января 2006 г.?». Заявка не была принята, так как "избирком обнаружил, что у нескольких членов инициативной группы неточно указаны персональные данные. Через несколько дней документы были исправлены и была подана новая заявка с измененной формулировкой: «Согласны ли вы с тем, что предельные высоты разрешенного строительства зданий и сооружений, указанные в градостроительных регламентах, не могут превышать предельных высот зданий и сооружений, установленных для соответствующих территорий постановлением правительства Санкт-Петербурга от 2004 г.?». За 40 мин до нее была подана аналогичная заявка активистов «Молодой гвардии „Единой России“», но с вопросами, больше трактуемыми как поддерживающие проект. Обе заявки были переданы на рассмотрение депутатов Законодательного собрания Санкт-Петербурга, которые ввели запрет на проведение референдумов в период перед выборами в Госдуму и вопрос не рассматривали. Через два года высотный регламент был изменен до ограничения в 100 м, но при этом строители башни без труда добились от Смольного исключения для своего проекта. В апреле 2007 г. была сделана третья попытка. Инициатива также была передана на рассмотрение парламента, но депутаты инициативу фактически отклонили — комитет по законодательству решил, что вопросы, выносимые на референдум, «могут вызвать двояко понимаемый ответ», проблема была отложена и к ее рассмотрению впоследствии так и не вернулись. В ноябре 2009 г. была совершена четвертая попытка проведения референдума, состоялось заседание инициативной группы по подготовке общегородского референдума о допустимой высоте башни «Охта-центра». Хотя в этот раз ходатайство инициативной



группы было одобрено избирательной комиссией, законодательное собрание в декабре 2010 г. признало его вопросы несоответствующими законодательству. Однако инициаторы продолжали попытки проведения референдума, по-прежнему отклоняемые депутатами парламента.

С критикой проекта выступили общественные организации «Живой город», «Охтинская дуга», группа ЭРА, центр экспертиз ЭКОМ и представители оппозиционных политических партий.

В октябре 2010 г. с критикой проекта выступил Президент России Дмитрий Медведев. Его позиция: строительство такого объекта может быть начато только после завершения всех споров в судах и консультаций с ЮНЕСКО.

**Прекращение проекта.** 10 марта 2011 г. стало известно, что комплекс зданий будет построен в другом районе, гораздо дальше от исторического центра города. Судьба участка на Охте, остающегося в собственности «Газпрома», и в том числе археологических находок на Охтинском мысу, остается на момент написания учебника неясной.

Среди авторов учебника не сложилось единодушия по вопросу о целесообразности строительства небоскреба на Охте. Проект имел много очевидных достоинств, равно как и проблемных мест. Но очевидно, что сделанные ошибки, связанные с неучетом интересов всех заинтересованных сторон, в конце концов привели к прекращению проекта.

#### *Вопросы к кейсу*

1. Кто является участниками и заинтересованными сторонами данного проекта? В чем выражаются их интересы?
2. Каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта?
3. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать заказчику и инвестору проекта для его успешной реализации?
4. Какие можно выделить ключевые проблемы реализации крупных проектов развития территорий в современных условиях?
5. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать, чтобы добиться максимального согласования интересов участников проекта?

### **Тема 3. Экономические аспекты проекта**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Классификация проектов по критериям менеджера и экономиста.
2. Экономическая модель проекта.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Перечислите основные критерии классификации проектов, значимые для экономиста и менеджера.
2. Что такое мегапроекты? Приведите известные вам примеры.
3. Что такое инновационные проекты?
4. Какие проекты вы можете выделить по критерию степени охвата ими этапов инновационного процесса?
5. Назовите факторы, которые, по вашему мнению, вызывают появление проектов.
6. Объясните, как соотносятся между собой управление проектами и управление изменениями.
7. Поясните суть проектного подхода к организации бизнеса.
8. Что должна учитывать экономическая модель проекта? Поясните суть принципа альтернативности при построении экономической модели проекта.

## Практические задания

### Задание 1.

Какие экономические характеристики описывает проект вашей курсовой (выпускной работы)? Как можно учесть принцип альтернативности? Каким будет примерное содержание экономического обоснования этого проекта?

### Задание 2. Кейс для обсуждения «Внедрение автоматизированной системы управления операционной деятельностью компании Todd Pacific Shipyards»

Постановка проблемы. Американская судостроительная компания Todd Pacific Shipyards использовала автоматизированную систему управления операционной деятельностью SQL/Visual Basic, которая отвечала за снабжение, складской учет и отчетность по проектам. Система была построена в технологиях, которые больше не поддерживались, и не покрывала функциональных потребностей компании. Компания была вынуждена использовать отдельную систему для финансовой отчетности, требовавшую ведения двух книг — операционной и бухгалтерской.

Перед Todd Pacific Shipyards встала задача поиска и внедрения полностью интегрированной системы управления операционной деятельностью, которая бы обеспечивала:

- расширенную поддержку создания отчетности по проектам, включая отслеживание мельчайших деталей по многолетним правительственным контрактам;
- создание отчетов по контролю издержек и выполнению календарных планов;
- поиск деталей по ключевым словам;
- моделирование бизнес-процессов, позволяющее их анализировать и осуществлять реинжиниринг;
- интерфейс с системой управления проектами третьей фирмы.

**Решение.** Компания Todd Pacific Shipyards провела комплексное предварительное обследование, сформулировав более 1400 требований к различным функциональным возможностям системы, сформировала комиссию по выбору программного продукта, которая выработала около 20 критериев выбора на основе этих требований. После предварительного отбора Todd Pacific Shipyards пригласила четырех поставщиков информационных систем для их демонстрации. Члены комиссии анонимно и независимо друг от друга выбрали систему IFS Applications компании IFS, поскольку она имела сильные функциональные возможности для поддержки проектов и была простой в использовании. Другим важным фактором стала репутация IFS как компании, выполняющей проекты в срок.

**Эффекты.** Основным эффектом от внедрения новой системы стало повышение гибкости управления проектами. В новой системе можно работать и с малыми, и с крупными проектами. Ее также можно использовать для управления двумя разными типами бизнес-процессов компании — ремонта коммерческих судов и военных кораблей.

С точки зрения управления финансами, компания Todd Pacific Shipyards приобрела многочисленные выгоды за счет перехода от дополнительной программы расчетов с кредиторами к модулям, полностью интегрированным с остальными компонентами IFS Applications. Сквозные аудиторские проверки стали легче в отслеживании, финансовые показатели оказались тесно увязаны между собой. Финансовые менеджеры компании теперь могут создавать из системы отчеты о трудозатратах по проектам, лучше отслеживать расчеты с дебиторами и создавать отчеты по стандартам правительственных контрактов.

Возможность поиска по ключевому слову, заложенная в новой системе, устранила дублирование номеров деталей, существовавшее ранее. Ранее субподрядчики, с которыми работала компания, часто не могли разобраться в корпоративном кодификаторе деталей, и заводили свои новые коды. Внедрив систему IFS Applications, компания Todd Pacific Shipyards смогла сократить число спорных номеров деталей со 140 000 до 32 000.

Одним из наиболее важных достижений компании Todd Pacific Shipyards после внедрения IFS Applications стало получение компанией сертификата Агентства по аудиту оборонных контрактов (DCAA) на используемую систему управления материальными ценностями и бухгалтерского учета (MMAS). Имея данный сертификат, компания смогла перейти к электронной системе выставления счетов по оборонным контрактам, что значительно ускорило расчеты по выполняемым контрактам.

Внедрив IFS Applications, Todd обеспечил слаженную работу своих сотрудников, распределенных по более чем 50 зданиям на 18 га, которые занимает судостроительный завод. Компания смогла развернуть широкую беспроводную сеть для работы с карманных компьютеров (КПК), которая позволила работникам выгружать свои планы работ на день из IFS Applications. Менеджеры компании, в свою очередь, теперь могут наблюдать со своих КПК, где занят каждый работник в данный момент времени, что делает намного более простым и быстрым сбор всей проектной команды.

#### *Вопросы к кейсу*

1. Какие элементы следовало бы включить в экономическую модель данного проекта?
2. Как можно соблюсти принцип альтернативности при создании экономической модели данного проекта?

### **Тема 4. Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Правовые формы институционализации предпринимателей.
2. Договорное регулирование проектной деятельности.
3. Договоры коммерческой концессии и франчайзинга.
4. Договоры простого товарищества и о совместной деятельности.
5. Современные организационно-правовые формы реализации венчурных инвестиционных проектов в России.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Поясните, как между собой соотносятся понятия «предприятие» и «юридическое лицо».
2. Перечислите известные вам организационно-правовые формы коммерческих и некоммерческих организаций. Как вы думаете, могут ли некоммерческие организации быть субъектами реализации коммерческих проектов?
3. Что такое хозяйственный договор и какие группы договоров в сфере предпринимательства вы знаете?
4. Расскажите об основных условиях договора о выполнении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.
5. Чем отличаются между собой договоры коммерческой концессии и франчайзинга?
6. Перечислите особенности правовой конструкции договора простого товарищества.
7. Какие требования предъявляются к организационно-правовой форме юридического лица, используемого в качестве проектной компании участниками инновационной предпринимательской деятельности? Как вы думаете, соответствуют ли им существующие в российском законодательстве организационно-правовые формы юридических лиц и договорные конструкции?
8. Расскажите об основных особенностях внедренных в настоящее время правовых конструкций хозяйственного партнерства и инвестиционного товарищества.

#### **Практические задания**

### **Задание 1. Кейс для обсуждения «Акционерное общество как форма организации проектного бизнеса (риски и преимущества)»**

Открытое акционерное общество «Нижегородский масложировой комбинат» (НМЖК), объединяющее крупные сырьевые, производящие и сбытовые активы масложировой отрасли, находится под угрозой недружественного поглощения. В состав НМЖК входят Екатериновский (Саратовская область) и Кущевский (Краснодарский край) элеваторы, несколько предприятий по заготовке маслосырья, Шуйский и Оренбургский маслоэкстракционные заводы. Самарский жиркомбинат, ЗАО «Торговый дом НМЖК». Годовой оборот компании составляет 85 млн долл. НМЖК является крупнейшим производителем маргариновой продукции (25% российского рынка) и входит в первую тройку производителей майонеза (18,5% рынка).

Около 90% акций НМЖК принадлежит ООО «ПКФПрофит», учредителями которого являются топ-менеджеры предприятия Николай Нестеров, Галина Сидорок и Вячеслав Романов. Они же составляют совет директоров компании. Никто из них не может продать свою долю акций самостоятельно, для этого требуется коллегиальное решение учредителей.

Первые признаки интереса к активам предприятия появились в августе-сентябре 2002 г., когда рядом с проходными комбината началась активная скупка акций, за которые предлагали 12 долл. при текущей стоимости около 200 руб. Затем миноритарный акционер НМЖК Алексей Мартынов, владелец 20 акций (0,0027% от уставного капитала) общества, обвинил руководство компании в том, что оно не внесло в положенные сроки изменения в уставные документы АО, предусмотренные Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», и потребовал отстранения от должности генерального директора НМЖК Николая Нестерова и смены состава совета директоров комбината. По его жалобе 5 ноября 2002 г. реестр НМЖК был изъят судебным приставом у Нижегородского регистратора, после чего пропал. Затем на сайтах интернет-изданий по явились анонимные рекламные предложения о продаже 90% акций НМЖК. При этом никаких переговоров о продаже акций на комбинате не велось.

Интерес к комбинату обозначил пока только один человек — Павел Свирский, вице-президент компании «Ринако». «Ринако» входит в группу МДМ, которая в 2002 г. уже вела скупку сельскохозяйственных активов — «Смолмаса», но не для себя, а в интересах агропромышленного холдинга «Агрос», входящего в группу «Интеррос».

Такая ситуация не единичный случай. Многие успешно работающие российские акционерные компании испытывали на себе давление со стороны конкурентов, которые, стремясь захватить собственность, не гнушались никакими средствами.

*Вопрос к кейсу*

Каковы риски и преимущества акционерной формы собственности для предприятий российской экономики?

## **Раздел 2. Планирование проекта**

### **Тема 5. Эффект и эффективность реализации проекта**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта. Эффективность реализации проекта и ее виды.
2. Оценка экономической эффективности проекта: общие подходы.
3. Основные методы инвестиционных расчетов

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Перечислите известные вам индикаторы успешности реализации проекта.

2. В чем разница между эффектом и эффективностью проекта, как эти понятия связаны друг с другом?
3. Перечислите основные виды эффективности проекта.
4. Какие методы оценки экономической эффективности проекта вы знаете?
5. Расскажите о сферах наиболее целесообразного применения каждого метода оценки экономической эффективности инвестиционного проекта.
6. Чем обусловлена концепция изменения стоимости денег во времени? Какие факторы влияют на оценку инвестором ценности денежных потоков?

### Практические задания

#### Задание 1.

Рассмотрите следующие два проекта.

Год	Проект А	Проект В
0	–260 000	–40 000
1	5000	45 000
2	15 000	5000
3	15 000	500
4	425 000	500

Желаемая норма доходности инвестора — 15%.

Какой инвестиционный проект следует выбрать, если руководствоваться:

- а) дисконтированным периодом окупаемости;
- б) критерием чистой текущей стоимости;
- в) критерием внутренней нормы доходности.

Какой из проектов следует выбрать при принятии окончательного решения?

#### Задание 2.

Предприятие планирует частично автоматизировать производственный процесс. Приобретение и установка необходимого оборудования обойдется в 8 млн руб. Сокращение трудовых и материальных затрат позволит экономить по 2,2 млн руб. ежегодно (до уплаты налогов). Срок амортизации оборудования пять лет, за этот период оно полностью обесценится. Однако его реальная рыночная стоимость через пять лет может составить 2 млн руб. Ставка налога на прибыль 20%, норма доходности для всех проектов, принимаемых фирмой — 10%.

Стоит ли браться за реализацию проекта?

#### Задание 3.

Для проекта вашей курсовой (выпускной) работы попробуйте определить основные эффекты и виды эффективности. Какими методами и на основании каких данных можно измерить эффективность вашего проекта?

## Тема 6. Управление проектными рисками

### Вопросы к семинарскому занятию

1. Понятие риска и неопределенности.
2. Классификация проектных рисков.
3. Система управления проектными рисками.
4. Основные подходы к оценке риска.
5. Методы управления рисками

### Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается разница между риском и неопределенностью? Объясните, почему риск — более важная категория для проектной деятельности и почему риск объективно свойственен любым проектам.
2. В чем состоит важность правильной классификации рисков при управлении проектами?
3. Каким образом осуществляется управление проектными рисками? Перечислите основные этапы управления рисками и обрисуйте круг видов деятельности, связанный с каждым этапом.
4. Какие методы количественной оценки проектных рисков вы знаете?
5. Определите, в каких проектах важны те или иные методы управления проектными рисками.
6. В чем смысл ведения журнала рисков проекта?

### Практические задания

#### Задание 1.

Имеются два инвестиционных проекта и прогноз их доходности при разных состояниях рынка. Определите наиболее предпочтительный проект и обоснуйте выбор.

Состояние рынка	Проект А		Проект В	
	Доход	Вероятность	Доход	Вероятность
1	600	0,2	600	0,25
2	500	0,3	450	0,25
3	200	0,3	300	0,25
4	100	0,2	150	0,25

#### Задание 2.

Для проекта вашей курсовой (выпускной) работы попробуйте определить основные виды риска. Определите вероятность и тяжесть рисков и составьте матрицу рисков. Какими методами и на основании каких данных можно управлять рисками вашего проекта? Создайте журнал рисков проекта.

### Тема 7. Планирование проекта. Иерархическая структура работ

#### Вопросы к семинарскому занятию

1. Основные задачи планирования проекта.
2. Иерархическая структура работ проекта

#### Вопросы для обсуждения

1. Перечислите, какие задачи решает планирование проекта.
2. Перечислите, какие этапы включает в себя стандартная процедура планирования.
3. Зачем нужно осуществлять декомпозицию проекта? На каких принципах она осуществляется?
4. На основе каких критериев проводится разбиение проекта на задачи и пакеты работ?
5. Какую информацию должен содержать словарь WBS?

### Практические задания

#### Задание 1.

Вам нужно организовать празднование вашего дня рождения через два месяца. В этом году вы отмечаете юбилей и хотите провести день рождения так, чтобы это запомнилось большому количеству ваших друзей и родных. У вас есть двое помощников, которые

готовы разделить с вами хлопоты по организации праздника. Составьте план и иерархическую структуру работ данного проекта.

## **Тема 8. Сетевой анализ и календарное планирование проекта**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Функции сетевого анализа в планировании проекта.
2. Анализ критического пути.
3. Определение длительности проекта при неопределенном времени выполнения операций.
4. Распределение ресурсов. Разработка расписания проекта

### **Вопросы для обсуждения**

1. Перечислите, какие функции выполняют в планировании проекта сетевое, календарное планирование.
2. На основании каких методов осуществляется сетевое и календарное планирование проекта?
3. Объясните, какую роль играет определение критических операций и критического пути проекта.
4. Какие виды резервов можно определять при планировании проекта?
5. Какими методами можно определить длительность операций проекта? Почему метод PERT наиболее часто используется при определении длительности операций?
6. Как наличие дефицитных или избыточных ресурсов может повлиять на расписание проекта?

### **Практические задания**

#### **Задание 1.**

**1 сентября каждого года администрация предприятия составляет бюджет на следующий год. Процесс составления бюджета включает в себя операции, показанные в таблице.**

**Операция Предшествующие операции Время, недель**

**A — оценка ставок заработной платы — 2**

**B — разработка прогнозов рынка — 4**

**C — определение цен продаж — 3**

**D — бюджетирование объема продаж**

**B 3**

**E — бюджетирование выручки C, D 1**

**F — бюджетирование прямых издержек A, D 3**

**G — оценка объемов производства**

**D 6**

**H — бюджетирование накладных расходов A 4**

**I — бюджетирование трудовых ресурсов A, G 2**

**J — бюджетирование сырья**

**G 3**

**K — бюджетирование капитальных  
вложений G 5**

**L — составление прогнозных форм  
отчетности E, F, H, I, J, K 1**

**Составление бюджета необходимо закончить к концу декабря, так что имеется период в 17 недель.**

**1. Постройте сетевой граф, отражающий последовательность выполнения операций, включенных в подготовку бюджета. Можно ли закончить данный процесс в течение 17 недель?**

**2. Если бы потребовалось сократить время на формирование бюджета, на какие операции следовало бы обратить внимание и почему?**

**Б. Компания выполняет заказ, полученный от потребителя. Необходимая информация приведена ниже.**

**Операция Непосредственно предшествующие  
операции Время выполнения, дней Оптимистическое Наиболее вероятное  
Пессимистическое**

**A — 3 4 5**

**B — 4 7 10**

**C — 4 5 6**

**D A 5 6 7"**

**Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов,  
Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией  
Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 383 с. — (Высшее  
образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт  
[сайт]. с. 227 — URL: <https://urait.ru/bcode/449791/p.227> (дата обращения: 29.06.2021).**

## **Тема 9. Формирование финансовых ресурсов проекта**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Оценка стоимости проекта.
2. Планирование затрат по проекту (бюджетирование).
3. Финансирование за счет выпуска акций.
4. Долгосрочное долговое финансирование.
5. Другие источники финансирования проектов.
6. Контроль выполнения плана и условий финансирования.

### **Вопросы для обсуждения**

Кейс для обсуждения «Организация финансирования крупного инвестиционного проекта»

## **Раздел 3. Управление реализацией проекта**

### **Тема 10. Управление коммуникациями проекта**

1. Роль коммуникаций в проекте. Планирование управления коммуникациями.
2. Коммуникационные технологии.
3. Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта.
4. Конфликты и их разрешение.

### **Вопросы для обсуждения**

Кейс для обсуждения «Управление конфликтами при реализации научных проектов»



## **Тема 11. Контроль реализации проекта. управление изменениями**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Контроль при реализации проекта.
2. Мониторинг проекта.
3. Управление изменениями.
4. Управление конфигурацией

### **Вопросы для обсуждения**

## **Тема 12. Управление качеством проекта**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Понятие качества и его применение в проектах.
2. Планирование качества.
3. Обеспечение качества проекта.
4. Контроль качества проекта

### **Вопросы для обсуждения**

## **Тема 13. Логистика проекта и управление контрактами**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Типы контрактов в проектной деятельности.
2. Организация подрядных торгов.
3. Управление закупками проекта

### **Вопросы для обсуждения**

## **Тема 14. Закрытие проекта. Основные процедуры**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Фаза завершения проекта
2. Закрытие контрактов проекта
3. Постаудит проекта
4. Основные программные продукты в управлении проектами

### **Вопросы для обсуждения**

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине  
«Управление реструктуризацией организации»**

**Раздел 1. Реструктуризация, реформирование и реорганизация предприятия**

**Тема 1. Теоретические аспекты организационных изменений**

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. Организация как система, ее свойства
2. Теория жизненных циклов организаций
3. Понятие и содержание организационных изменений
4. Виды моделей организационных изменений

**Вопросы для обсуждения**

1. Какие можно выделить трактовки понятия «организация» в зависимости от контекста?
2. Как понимается организация с точки зрения системного подхода?
3. Тождественны ли термины «организация» и «система»?
4. В чем различие между понятиями «подсистема» и «элемент системы»? Приведите примеры систем, подсистем и элементов.
5. Каковы составляющие элементы основных признаков системы?
6. Какие подходы используют при анализе и синтезе организационных образований?
7. В чем суть концепции жизненного цикла организации?
8. Что отличает модель жизненного цикла организации Л. Грейнера?
9. Каково содержание модели жизненного цикла организации И. Адизеса?
10. В чем суть диалектического противоречия возникновения нового?
11. Какова эволюция понимания изменений?
12. Какие элементы организации затрагивают организационные изменения, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона?
13. Как представляется содержание процесса изменений с точки зрения уровней и этапов изменений?
14. Какие четыре типа изменений выделяют внутри организации?
15. Каковы уровни управления изменениями по Р.М. Кантеру?
16. Какие виды изменений выделял Й. Шумпетер? Как он определял предпринимательскую функцию?
17. В чем схожесть и отличие между «организационным изменением» и «организационным развитием»?
18. В чем основная суть реактивного и проактивного подходов управления изменениями?
19. Каковы основания классификации изменений и их причин?
20. В чем основная идея модели поля сил К. Левина?
21. Какие этапы выделяет К. Левин в модели изменений?
22. Каково содержание модели Л. Грейнера?
23. Что особо подчеркивается в теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа?
24. Какие направления включает модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли?
25. Что отличает модель «кривой перемен» Дж. Дак?

## Практико-ориентированные задания

### Задание 1. «Внедрение организационных изменений и изменение имиджа комбината»

Есть в Пскове комбинат, производящий печенье, сухие завтраки и другую продукцию. Акционировавшись, он превратился в АО «Любятново» и в самом начале чековой приватизации был выставлен на чековый аукцион. Основную часть пакета акций купил чековый инвестиционный фонд «Альфа-Капитал». Новым владельцам предприятие понравилось: недавно построено, с современным импортным оборудованием.

Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с руководством Фонда, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру – местному предприятию «Псковмаш», намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и «Псковмаш» продал эти акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях управления, а после обеда на комбинате уже не с кем было разговаривать – все пьяные. Именно поэтому работники Фонда начали скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Они 14 достаточно быстро купили контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Итак, к декабрю текущего года у «Альфа-Капитал» было уже 55% акций комбината, и Фонд внедрил в руководство своего человека. Им стал 24-летний А. Молинский, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями.

Первое же появление г-на Молинского на комбинате ранним морозным утром принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Любятново» являла собой достаточно знакомую картину: дебиторская задолженность – 1 млрд руб., кредит в местном банке для выплаты заработной платы – 500 млн руб., задолженность поставщикам – около 100 млн руб. В постоянно меняющихся ценах на сырье (главным образом на муку) администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками. Себестоимость продукции была высокой не только из-за высоких цен на муку, но и из-за того, что сырье покупалось в количествах, заведомо превышающих потребности производства.

В ходе аудиторской проверки были выявлены многочисленные злоупотребления. Продукция комбината была достаточно дефицитной, и распорядиться ею можно было весьма «рационально». Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенным ценам, и продажа готовой продукции по завышенной цене.

Численность управленческого персонала превосходила потребности в ней. Зарботная плата работников комбината была одной из самых высоких в городе. Отношение персонала к сложившейся ситуации было почти безразличным.

Прибыли комбината не было уже давно. Это можно объяснить как влиянием вышеизложенных факторов, так и тем фактом, что уже давно не проводились маркетинговые исследования, не было средств на рекламу своей продукции.

#### *Вопросы и задания*

1. На какой стадии своего развития находится данный комбинат?

2. Дайте характеристику существующей культуре комбината.
3. Как Вы можете охарактеризовать коллектив предприятия? Назовите критерии эффективного коллектива. Можно ли данный коллектив определить как эффективный?
4. Определите факторы, из которых складывается имидж данного предприятия. Каким видите существующий имидж комбината?
5. Какие организационные изменения следует руководству (в лице Молинского) провести на предприятии?
6. Какие организационные изменения было бы целесообразно внедрить на предприятии и почему?

## **Тема 2. Теоретические аспекты реструктуризации**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Общие понятия, цели и задачи реструктуризации.
2. Объекты и субъекты реструктуризации.
3. Виды реструктуризации

### **Вопросы для обсуждения**

1. Может ли быть проведена реструктуризация в отдельном подразделении организации (юридически не самостоятельном) или реструктуризация всегда относится к предприятию целиком?
2. В чем различия терминов «реструктуризация» и «реорганизация». Может ли быть реорганизация без реструктуризации?
3. Назовите основные цели реструктуризации.
4. Возможна ли реструктуризация без диагностики предприятия?
5. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде?
6. Укажите основные критерии выбора стратегических решений при реструктуризации.
7. Укажите основные факторы успешной реализации программы реструктуризации предприятия.

### **Задания в тестовой форме**

Реструктуризация - это процесс:

- а) Дискретный.
- б) Регулярный.
- в) Непрерывный.

2. Объектом реструктуризации является:

- а) Структуры, обеспечивающие функционирование предприятия.
- б) Совокупность элементов структур предприятия.
- в) Связи между элементами, обеспечивающими качество структур предприятия.
- г) Б, В.

3. Предметом реструктуризации является:

- а) Структуры, обеспечивающие функционирование предприятия.
- б) Совокупность элементов структур предприятия.
- в) Связи между элементами, обеспечивающими качество структур предприятия.
- г) Б, В.

4. Урегулирование отношений с кредиторами, как правило, - первоочередная задача реструктуризации:

- а) Оперативной.
- б) Стратегической.

5. Реструктуризация - это способ:

- а) Реформирования.
- б) Реорганизации.
- в) Реинжиниринга.
- г) Аутсорсинга.

6. Основные перспективы применения реструктуризации в РФ в соответствии с позицией государства связаны с:

- а) Финансово-стабильными предприятиями.
- б) Кризисными предприятиями.

7. ТЕРФ (проект по содействию реструктуризации предприятий) - это проект:

- а) Правительства РФ.
- б) Федерального агентства по управлению федеральным имуществом.
- в) Евросоюза.

8. Участниками ТЕРФ могут быть только:

- а) Финансово-стабильные предприятия.
- б) Кризисные предприятия.

9. Концепция реформирования предприятий и иных коммерческих организаций имеют исключительно:

- а) Рекомендательный характер.
- б) Регламентирующий характер.

10. Порядок проведения процедуры реструктуризации определён:

- а) Концепцией реформирования предприятий и иных коммерческих организаций.
- б) Типовой программой реформы предприятия.
- в) Федеральным законом «О реструктуризации предприятий и иных коммерческих организаций»
- г) Официально не определён.

11. Задачи по обеспечению экономической эффективности преобразований решаются в процедуре:

- а) Реорганизации.
- б) Реструктуризации.

12. В целях проведения реструктуризации специализированный институт был создан для:

- а) Промышленных предприятий.
- б) Предприятий агропромышленного комплекса.
- в) Кредитных организаций.

13. Методом перепроектирования бизнес-процессов является:

- а) Реинжинринг.
- б) Аутсорсинг.
- в) Бюджетирование.
- г) Реорганизация.

14. Процесс передачи бизнес-процессов сторонним подрядчикам - это:

- а) Реинжиниринг.
- б) Аутсорсинг.
- в) Бюджетирование.
- г) Реорганизация.

15. Процесс планирования движения ресурсов по предприятию - это:

- а) Реинжиниринг.
- б) Аутсорсинг.
- в) Бюджетирование.
- г) Реорганизация.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Приведите по 2 успешных примера реструктуризации на отечественных и зарубежных предприятиях.

### **Тема 3. Этапы и механизмы реструктуризации. Диагностика организаций.**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

- 1. Последовательность работ на этапе подготовки проекта реструктуризации.
- 2. Структуризация проекта.
- 3. Методы реструктуризации предприятий и компаний.

#### **Вопросы для обсуждения**

- 1. Какой метод наиболее часто используется в процессах реструктуризации предприятий?
- 2. Применимы ли в российской практике методы «точно в срок»?
- 3. Приведите преимущества применения методов управления проектами при формировании и реализации программ реструктуризации.
- 4. В чем заключается специфика управления проектами реструктуризации по сравнению, например, со строительными проектами?
- 5. Какие риски проекта реструктуризации вы можете назвать?
- 6. Чем различаются понятия «инжиниринг» и «реинжиниринг» бизнеса?
- 7. В чем различие понятий «бизнес-операция» и «бизнес-процесс»?
- 8. Бизнес-процессы включают управленческие процессы принятия решений?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Проанализируйте свою обычную деятельность. Выделите бизнес-операции и бизнес-процессы и постройте схему вашей повседневной деятельности с точки зрения этих элементов.

### **Тема 4. Законодательная база реструктуризации в РФ**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

- 1. Нормативно-правовая база реструктуризации на макро- и микроуровне.
- 2. Реформирование.
- 3. Реорганизация и ее формы

### **Вопросы для обсуждения**

1. Государственная концепция реформы предприятий носит рекомендательный или обязательный характер?
2. Требования реформы предприятий носят внутренний характер или определяются внешними требованиями экономики страны?
3. Всегда ли осуществляется государственная поддержка реформы конкретного предприятия? Какие условия необходимы для этого?
4. Какие меры должно предпринять государство для обеспечения успеха реформирования предприятий или успех зависит только от самих предприятий?
5. Может ли государство вмешиваться в процессы реструктуризации коммерческих предприятий и в какой степени и виде?
6. Анализ финансов-экономической деятельности предприятия проводится силами самого предприятия или обязательно участники «со стороны»?
7. Обязательны ли инвентаризация имущественного комплекса предприятия и его реструктуризация в рамках реформирования предприятия?

### **Задания в тестовой форме**

1. Кто вправе принять решение о реорганизации юридического лица (коммерческой организации)
  - а) сами учредители;
  - б) по решению государственных органов по решению суда;
  - в) граждане, потребители продукции;
  - г) кредиторы
2. Укажите согласие или несогласие со следующим утверждением:
  - а) передаточный акт и разделительный баланс – то бухгалтерские документы, позволяющие точно установить, кому конкретно и какое имущество передано;
  - б) передаточный акт и разделительный баланс имеют правовое значение, так как они определяют на кого возложено выполнение определенных обязанностей, и кто получил соответствующие права;
  - в) передаточный акт и разделительный баланс не являются обязательными документами, необходимыми для государственной регистрации вновь созданных юридических лиц;
3. Установите очередность удовлетворения требований, предъявляемых к ликвидируемому юридическому лицу:
  - а) расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лицам, работающим по трудовому договору;
  - б) выполняются требования кредиторов по обязательствам обеспеченным залогом имущества;
  - в) удовлетворяются требования граждан, связанные с причинением вреда жизни и здоровью;
  - г) погашение задолженности по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды;
  - д) расчеты с другими кредиторами
4. Укажите последовательность осуществления процедуры банкротства
  - а) наблюдение
  - б) внешнее управление
  - в) досудебная санация
  - г) конкурсное производство
  - д) мировое соглашение
5. Реформирование предприятия это -

а) изменение принципов его функционирования, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, росту производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности, а также меры государственной поддержки

б) государственное вмешательство в регулирование деятельности предприятия

в) изменение структуры активов и пассивов предприятия, структуры собственности с целью совершенствования деятельности предприятия

6. Изменения, происходящие на предприятии в процессе реструктуризации могут происходить в:

а) производственной структуре;

б) организационной структуре управления;

в) структура собственности с распределением контроля над организацией;

г) структуре активов и пассивов

д) верны все варианты

7. Каков должен быть минимальный размер требований к должнику – юридическому лицу, чтобы суд признал заявлением о признании его банкротом:

а) не менее 100 тыс. рублей; б) не менее 10 тыс. рублей; в) не менее 50 тыс. рублей.

8. Выберите объекты, для которых установлен особый порядок банкротства:

а) индивидуальные предприниматели; б) сельскохозяйственные предприятия; в) коммерческие организации;

г) финансовые организации;

д) стратегические организации;

е) субъекты естественных монополий

9. Выберите из предложенных выражений правильное определение понятия реорганизация

а) это преобразование юридического лица, регулируемое Гражданским кодексом РФ, в формах слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования

б) это регулирование процессов функционирования и развития предпринимательских структур, осуществляемое государством при использовании своих властных полномочий

в) это процесс изменения структуры собственности, активов и пассивов, производственной и организационной структур управления, которые не являются частью повседневного делового цикла предприятия

10. Выберите из предложенных выражений правильное определение понятия реформирование предприятия

а) это преобразование юридического лица, регулируемое Гражданским кодексом РФ, в формах слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования

б) это регулирование процессов функционирования и развития предпринимательских структур, осуществляемое государством при использовании своих властных полномочий

в) это процесс изменения структуры собственности, активов и пассивов, производственной и организационной структур управления, которые не являются частью повседневного делового цикла предприятия

## **Тема 5. Оперативная реструктуризация. Аутсорсинг**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Цели и задачи оперативной реструктуризации.



## 2. Порядок проведения реструктуризации имущественного комплекса.

### Практико-ориентированные задания

#### Задание 1.

Расчет нормы управляемости. Дано:

В подразделении есть  $N$  сотрудников, взаимодействующих каждый с каждым по всем производственным процессам/Время на менеджерское взаимодействие  $T_{cp}$  часов на человека в год.

Время на производственное взаимодействие  $T_{np.cp}$  часов на процесс в год. Прочие функции (составление отчетов, взаимодействие с вышестоящим начальством, координация работы с другими отделами) - 900 часов в год. Необходимо рассчитать трудоемкость менеджерских функций руководителя и ответить на вопрос: надо ли разбивать отдел на два или вводить заместителя начальника отдела?

Исходные данные для расчёта берутся из таблицы 1

Таблица 1 – Исходные данные для задачи по нормам управляемости

№ варианта	Кол-во сотрудников, $N$	Менеджерское взаимодействие, $T_{cp}$	Производственное взаимодействие, $T_{np.cp}$
1	5	40	20
2	6	20	30
3	7	20	20
4	4	40	30
5	5	30	30
6	6	40	20
7	7	30	30
8	4	40	20
9	5	20	20
10	7	30	30
11	6	20	20
12	5	30	20
13	7	60	20
14	4	30	20
15	5	20	20
16	6	20	30
17	4	30	30
18	5	40	20
19	7	20	30
20	5	30	20

## Тема 6. Стратегическая реструктуризация. Реинжиниринг бизнес-процессов

### Вопросы к семинарскому занятию

1. Основные понятия и инструменты стратегической реструктуризации.
2. Реинжиниринг. Инновационные проекты.
3. Бизнес-план реструктуризации.
4. Эффективность проекта реструктуризации.

## **Практико-ориентированные задания**

### **Задание 1. Бизнес-кейс «Реструктуризация торгово-производственного холдинга»**

Задание: Изучить текущую ситуацию «Компания как она есть». Дать рекомендации по реструктуризации холдинга с целью совершенствования системы управления. Предложить новую организационную структуру отдельных подразделений и холдинга в целом.

Исходный материал: «Компания как она есть»

#### **1. История**

Компания дислоцирована в крупном городе на Востоке России. На рынке – 10 лет. Зарождалась «нуля», как большинство «семейных» бизнесов.

Сегодня позиция компании в регионе очень прочные. В городе, где расположен офис компании и сосредоточена основная деятельность, компания входит в элиту бизнеса и имеет ограниченное количество достойных конкурентов.

За последние 2 года произошел резкий скачок: существенно возросли обороты, персонал компании увеличился на 60% (в настоящее время общее кол-во сотрудников превысило 400 чел., среди которых офисных работников около - 60 чел.)

В условиях чрезмерно динамичных изменений управляемость компании выходит из-под контроля: старые механизмы управления не работают, новые не созданы. А планы дальнейшего развития бизнеса чрезвычайно амбициозные...

#### **2. Сфера деятельности**

Основная сфера деятельности – торговля отделочными материалами для ремонта и строительства. Как оптовая, так и розничная, в соотношении 50:50 на сегодня. В перспективе руководство компании делает основную ставку на розничные продажи. В реализации преобладает покупной товар, однако компания также торгует готовой продукцией собственного производства. Среди этой продукции важнейшее место занимает краска на водной основе по засекреченным уникальным рецептам компании. Краска предназначена как для внутренней, так и для внешней отделки и не имеет аналогов по морозоустойчивости (может применяться при температуре до минус 30С, что является весьма актуальным для этого региона), но недостаточно «раскручена» на рынке.

Краска производится на импортном оборудовании из отечественного сырья, закупаемого на стороне.

Товарный ассортимент компании превышает 13000 позиций (по оценкам специалистов до 10% этого ассортимента можно было бы снять с продаж с целью оптимизации товарной матрицы), планируется его дальнейшее расширение.

#### **3. Клиенты**

Розничными покупателями являются население. В опт компания продает отделочные материалы:

- строительным организациям;
- организациям для проведения ремонта в принадлежащих им зданиях (например: школам, детсадам);
- торговым предприятиям, включая чужие розничные
- точки (своя франчайзинговая сеть отсутствует).

#### **4. Материально-техническая база**

Компания имеет в собственности:

- современный офис;
- производственный цех, склад сырья и склад готовой продукции, а также все необходимое для производства оборудование;
- легковой и грузовой транспорт, погрузочно-разгрузочное оборудование;
- два распределительных центра (храняемые на РЦ товары по ассортименту не пересекаются). На одном РЦ организована розничная продажа, на другом –

оборудованы залы розничных и оптовых продаж. Территория РЦ оснащена железнодорожными подъездными путями.

Сегодня все продажи, кроме продаж с РЦ, осуществляются с небольших арендованных торговых точек. Кол-во этих точек в городе – около 20. Из них 18 на территории крупных городских специализированных торговых центров, а 2 – в отдельно расположенных магазинах.

В настоящее время Компания:

- заключила договора аренды на 2 гипермаркета (площадь: 5 000 кв. м. и 7 000 кв. м.), завершает их ремонт и оборудование и намерена через 3 месяца открыть в них торговлю;

- строит на территории одного из РЦ собственный торговый центр (гипермаркет) отделочных материалов площадью около 10 000 кв. м. На территории гипермаркета (второй этаж) предполагается сдача площадей в аренду под развлекательные заведения, фаст-фуды, уголки детского отдыха и пр.

Планируемая дата ввода в эксплуатацию – осень 2018г.

### **5. Региональное развитие**

Два года назад компания открыла свой первый филиал в соседнем городе. У филиала свой мини-офис, склад, аутсорсинговый транспорт и отдел оптовых продаж, который занимается пассивными (менеджер выставочного зала) и активными (торговые представители) продажами. Торговые представители Компании работают по реализации товара местным торговым компаниям. Планируется также начать активную работу с местными строительными и другими организациями- потребителями отделочных материалов. Кроме того, в филиале будет открыт розничный магазин. Товар на склад филиала поставляется с РЦ и со склада готовой продукции Компании.

В ближайшей перспективе – выход на рынки некоторых других городов региона по аналогичной схеме: небольшой офис, склад, розничный магазин и оптовые продажи.

### **6. Структура управления (верхний уровень)**

Руководят Компанией два собственника: генеральный и исполнительный директор (функционал этих управленцев четко не разделен, имеет место пересечение полномочий и ответственности).

Важную роль в Компании играет заместитель генерального директора по инвестиционному развитию. К топ-менеджерам компании также относятся: коммерческий директор (закупки – доставка - сбыт-маркетинг) и финансовый директор (бюджетирование, управленческий и бухгалтерский учет). Главный бухгалтер находится в подчинении финансового директора.

HR-служба и IT-отдел напрямую подчиняются Генеральному директору, но не имеют в Компании существенного веса. Юридическая служба представлена одним юрисконсультантом. Эта вакансия была заполнена в Компании относительно недавно.

Функционал СБ в значительной степени ограничен задачами охраны территорий, зданий и помещений Компаний. В компании открыта вакансия ,специалиста по информационной безопасности с целью защиты конфиденциальной и коммерческой информации от внешних и внутренних воздействий.

### **7. Структура управления по направлениям (инвестиционная деятельность)**

Руководит этим направлением заместитель генерального директора, в компетенцию которого помимо инвестиционной деятельности входит управление РЦ (см. раздел транспортно-складская логистика) и управление производством (см. раздел производство).

Сфера компетенции этого топ-менеджера в инвестиционной деятельности включает все операции с принадлежащими Компании объектами недвижимости (включая вопросы их содержания и эксплуатации), все операции по созданию новых объектов недвижимости (от разработки проекта объекта и получения разрешительной документации на строительство до ввода объекта в эксплуатацию) и их аренде, а также приобретение и реализация объектов движимого имущества. Проектирование,

строительство, ремонт объектов недвижимости производится по аутсорсингу.

## **8. Структура управления по направлениям (торгово-закупочная деятельность)**

### **8.1. Закупки-Продажи**

Руководит торговой деятельностью Коммерческий директор. В его прямом подчинении находятся: руководители торговых направлений (РТН) в кол-ве 5 чел., отдел оптовых продаж и отдел розничных продаж.

РТНы управляют товарными группами, на которые поделены все реализуемые Компанией товары. В рамках «своих» товарных групп к задачам РТН относятся все взаимоотношения с поставщиками и перевозчиками, контроль и поддержание товарных остатков на РЦ, изучение спроса, мониторинг цен на рынке, мерчедайзинг, советы по обустройству и перепланировке торговых точек, обучение новых продавцов, а также реализация товара наиболее важным оптовым покупателям. Отдельные РТН высказывают недовольство столь широким функционалом, считают, что им приходится работать за отдел продаж, когда на самом деле они – закупщики.

Один из РТНов также занимается закупкой сырья для производимой Компанией краски и другой продукции.

Закупка товара производится от многих производителей России (в основном из европейской части), а также из Китая. В закупочных операциях с китайскими поставщиками РТН работает с

«удлинителем» в виде китайскоязычного менеджера (специалист по ВЭД). Функции распределены следующим образом: РТН отвечает за ассортимент продукции, «удлинитель» - за цены, сроки и размеры закупаемых партий.

В вопросах реализации РТН сотрудничают (или по крайней мере должны сотрудничать) с отделом розничных и оптовых продаж офиса.

### **8.2. Розница**

Отдел розницы состоит из офисного штата (начальник отдела и менеджеры розничных продаж) и штата торговых точек.

Точки, расположенные в торговых центрах специализированы на конкретных группах товаров (например- обои и сопутствующие материалы; линолеум; плитка и т.д.). Точки, расположенные как отдельные магазины, имеют смешанный набор товаров. В каждом торговом центре, как правило, Компания арендует 4-5 торговых точек. Товар хранится на площади торговой точки. Кроме того, на территории торговых центров у компании есть небольшие склады.

На каждой точке работают ст. продавец и несколько продавцов. Кроме того, на каждом торговом центре дополнительно от Компании работают администратор, кладовщик, грузчик, которые централизованно обслуживают точки этого центра. Каждый торговый центр имеет в офисе своего личного куратора – отдельно выделенного на каждую точку менеджера отдела розничных продаж.

Функции курирующего менеджера и администратора достаточно близки, а в чем-то пересекаются. Тем не менее, в вопросах принятия решения о приеме, обучении, вознаграждении персонала решающее слово принадлежит администратору, в вопросах товарного ассортимента и выкладки товара - менеджеру из офиса.

### **8.3. Опт**

Оптовые продажи подразделены на активные (ищем покупателя) и пассивные (покупатель приходит сам).

Активные продажи организациям-потребителям осуществляют МАП (менеджеры активных продаж), а организациям-перекупщикам - ТП (торговые представители). И те, и другие подчиняются начальнику отдела оптовых продаж. Также начальнику отдела оптовых продаж подчиняются менеджеры выставочных залов (так в компании называются магазины, торгующие в опт).

По мнению коммерческого директора, на сегодняшний день отделом оптовых продаж охвачено не более 10% потенциального рынка оптовых покупателей Компании.

## **9. Структура управления по направлениям (транспортно-складская логистика)**

Товар отгружается от поставщика вагонами и контейнерами. Вагоны через подъездные пути разгружаются на РЦ, контейнеры доставляются на РЦ автомобилями специализированных транспортных компаний. Самовывоз от поставщиков крайне редок, и только с близлежащих территорий.

Своим транспортном производится перевозка товара по маршруту РЦ – магазины, а также доставка товара оптовому покупателю. Доставка розничному покупателю происходит с привлечением частных автомобилей по аутсорсингу. Товар доставляется покупателям бесплатно.

Начальник РЦ подчинен заместителю генерального директора по инвестиционному развитию.

В подчинении начальника РЦ находятся следующие подразделения: транспортный цех (работа с сортировочной станцией, внутренние перевозки, доставка покупателю), склад (погрузка-выгрузка, складирование, комплектация), АХО (содержание и эксплуатация здания РЦ, автопогрузчиков, коммуналка, благоустройство, спецодежда и инвентарь, расходные материалы), а также энергетик и электрослесарь.

## **10. Структура управления по направлениям (производство)**

Производственный цех, склад сырья и склад готовой продукции находится в подчинении заместителя генерального директора по инвестиционному развитию. Персонал этих подразделений составляет около 30 чел.

Готовая продукция реализуется через отдел розничных и оптовых продаж. В высокий сезон

«узким местом» является производство, в низкий – сбыт. План продаж разрабатывает одним из РТНов.

По мнению руководства компании – производство и реализация собственной краски – одно из самых перспективных направлений деятельности Компании, учитывая высокую рентабельность продаж этой продукции и неосвоенные Компанией потребности рынка.

## **Тема 7. Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности.**

### **Реструктуризация задолженности перед бюджетом**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Реструктуризация задолженности перед бюджетом.
2. Реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности.
3. Реструктуризация в процедурах финансового оздоровления предприятия

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Всегда ли кризисная ситуация означает банкротство организации?
2. Всегда ли в отношении кризисного предприятия применяются методы реструктуризации?
3. Является ли процедура банкротства одним из видов реструктуризации предприятия?
4. Является ли кризисная ситуация необратимой? В каких случаях кризисная ситуация приводит к обязательному банкротству?
5. Является ли понятие «антикризисное управление» синонимом банкротства?
6. Всегда ли кризисная ситуация является причиной реструктуризации?
7. Какие виды кризисных ситуаций вы знаете?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Основываясь на приведенных вариантах бухгалтерского баланса и таблицы 1, необходимо провести анализ платежеспособности предприятия и предложить мероприятия по оптимизации структуры финансового баланса

*Таблица 1 – Распределение предприятий для анализа*

№ варианта	Тип предприятия	№ варианта	Тип предприятия
1	Машиностроительный завод	14	Фармацевтическая фабрика
2	Мебельная фабрика	15	Машиностроительный завод
3	Фармацевтическая фабрика	16	Мебельная фабрика
4	Машиностроительный завод	17	Фармацевтическая фабрика
5	Мебельная фабрика	18	Машиностроительный завод
6	Фармацевтическая фабрика	19	Мебельная фабрика
7	Машиностроительный завод	20	Фармацевтическая фабрика
8	Мебельная фабрика	21	Машиностроительный завод
9	Фармацевтическая фабрика	22	Мебельная фабрика
10	Машиностроительный завод	23	Фармацевтическая фабрика
11	Мебельная фабрика	24	Машиностроительный завод
12	Фармацевтическая фабрика	25	Мебельная фабрика
13	Машиностроительный завод	26	Фармацевтическая фабрика

Оценка платежеспособности предприятий проводится на основании сравнения расчётных показателей с нормативными значениями.

После проведенного анализа необходимо предложить мероприятия по оптимизации текущей структуры баланса предприятия.

***Машиностроительный завод***

Показатель	2019	2020
1	2	3
<i>I. Внеоборотные активы</i>		
Основные средства	34313	9083
Незавершенное производство	1805	1943
Долгосрочные финансовые вложения	12	12
Итого по разделу 1	36 130	11 038
<i>II. Оборотные активы</i>		
Запасы:	2885	3294
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1105	1349
затраты в незавершенном производстве	338	46
готовая продукция	1305	1754
товары отгруженные	92	139
расходы будущих периодов	5	
прочие запасы и затраты	40	6

Дебиторская задолженность (платежи ожидаются менее чем через 12 месяцев):	362	271
покупатели и заказчики	271	181
Денежные средства	4	23
Итого по разделу II	3251	3588
<b>Баланс</b>	<b>39381</b>	<b>14626</b>
<b>ПАССИВЫ</b>		
<i>III. Капитал и резервы</i>		
Уставный капитал	196	196
Добавочный капитал	37701	12874
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(8135)	(9474)
Итого по разделу III	29762	3596
<i>IV. Долгосрочные обязательства</i>		
Займы и кредиты	4091	4091
Итого по разделу IV	4091	4091
<i>V. Краткосрочные обязательства</i>		
Кредиторская задолженность:		
поставщики и подрядчики	1452	1001
задолженность перед персоналом	561	506
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1681	2876
задолженность по налогам и сборам	1325	1589
прочие кредиторы	96	169
задолженность перед участниками (учредителями)	414	799
Итого по разделу V	5529	6940
<b>Баланс</b>	<b>39382</b>	<b>14627</b>
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	2912	4076
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	4174	4492
Валовая прибыль	(1262)	(416)
Коммерческие расходы	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	(1262)	(416)
Прочие операционные доходы	1741	1703
Прочие операционные расходы	2202	1840
Прочие внереализационные доходы	78	235
Прочие внереализационные расходы	12	32
Прибыль (убыток) до налогообложения	(1657)	(350)
Налог на прибыль		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	(1657)	(350)

***Мебельная фабрика***

Показатель	2019	2020
1	2	3
<b>АКТИВЫ</b>		
<i>I. Внеоборотные активы</i>		
Основные средства	23770	15816
Незавершенное строительство	287	415
Долгосрочные финансовые вложения	227	877
Итого по разделу I	24 284	17 108
<i>II. Оборотные активы</i>		
Запасы:	2922	2788
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	2174	2472
затраты в незавершенном производстве	194	311
готовая продукция	554	
расходы будущих периодов	0	5

Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	98	258
Дебиторская задолженность (платежи ожидаются более чем через 12 месяцев послеотчетной даты):	1795	3542
покупатели и заказчики	1764	3475
Денежные средства	5	6
Итого по разделу II	4820	8624
<b>Баланс</b>	<b>29104</b>	<b>25732</b>
<b>ПАССИВЫ</b>		
<i>III. Капитал и резервы</i>		
Уставный капитал	17 117	17 117
Добавочный капитал	11 676	6114
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(4392)	(5313)
Итого по разделу III	24401	17918
<i>IV. Долгосрочные обязательства</i>		
Займы и кредиты	0	0
Итого по разделу IV	0	0
<i>V. Краткосрочные обязательства</i>		
Кредиторская задолженность:		
поставщики и подрядчики	647	2742
задолженность перед персоналом	103	101
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1990	2227
задолженность по налогам и сборам	1862	2712
прочие кредиторы	101	32
Итого по разделу V	4703	7814
<b>Баланс</b>	<b>29104</b>	<b>25732</b>
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	7316	9482
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	8489	9436
Прибыль (убыток) от продаж	(1173)	46
Прочие операционные доходы	24	34
Прочие операционные расходы	553	516
Прибыль (убыток) до налогообложения	(1702)	(436)
Налог на прибыль		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	(1702)	(436)

**Фармацевтическая фабрика**

Показатель	2019	2020
1	2	3
<b>Актив</b>		
<i>I. Внеоборотные активы</i>		
Нематериальные активы	1	1
Основные средства	15875	15673
Долгосрочные финансовые вложения	4	4
Итого по разделу I	15880	15678
<i>II. Оборотные активы</i>		
Запасы:	3084	1459
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	124	110
затраты в незавершенном производстве	2319	964
готовая продукция и товары для перепродажи	641	385
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	42	5
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после даты):	0	407



Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются менее чем через 12 месяцев после даты):	266	354
покупатели и заказчики	0	309
Денежные средства	12	60
Итого по разделу II	3404	2285
<b>Баланс</b>	19285	17963
<b>ПАССИВЫ</b>		
<i>III. Капитал и резервы</i>		
Уставный капитал	124	124
Добавочный капитал	16128	16128
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	91	170
Резервный капитал	60	69
Итого по разделу III	16402	16491
<i>V. Краткосрочные обязательства</i>		
Займы и кредиты	25	27
Кредиторская задолженность:	2757	1369
поставщики и подрядчики	220	35
задолженность перед персоналом	115	88
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	22	41
задолженность по налогам и сборам	2372	1123
прочие кредиторы	28	82
Задолженность перед участниками (учредителями)	99	76
Прочие краткосрочные обязательства	2	0
Итого по разделу V	2882	1472
<b>Баланс</b>	19285	17963
Выручка (нетто) от продаж товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и других обязательных платежей)	4459	2264
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	4246	2006
Коммерческие расходы	6	0
Управленческие расходы	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	207	258
Прочие операционные доходы	42	57
Прочие операционные расходы	28	50
Прочие внереализационные доходы	442	219
Прочие внереализационные расходы	140	82
Прибыль (убыток) до налогообложения	521	401
Налог на прибыль	164	119
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	357	282

## **Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Управление ресурсами организации»**

### **Раздел 1. Теоретико-методологические аспекты управления ресурсами организации**

#### **Тема 1. Развитие науки и практики управления ресурсами организации**

##### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Социально-исторические предпосылки и условия возникновения современного управления ресурсами
2. Состояние и перспективы управления ресурсами в России
3. Практика управления ресурсами в современных организациях

#### **Тема 2. Методология управления ресурсами организации**

##### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Сущность ресурсов
2. Планирование ресурсов
3. Концепция «бережливого производства»

#### **Тема 3. Ресурсы и факторы производства**

##### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Понятие факторов производства, отличие от понятия ресурсов
2. Понятия: материально-технических, земельных, человеческих, финансовых ресурсов.
3. Ресурсы как исходная точка в цепочке удовлетворения потребностей.
4. Кругооборот ресурсов.

#### **Тема 4. Классификация ресурсов, особенности управления ими в разных сферах деятельности**

##### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Классификационные признаки. Виды ресурсов
2. Альтернативные ресурсы
3. Организационные ресурсы
4. Специфика управления ресурсами в: промышленности, строительстве, сельском хозяйстве, торговле

#### **Тема 5. Ресурсный потенциал организации и методы оценки эффективности его использования**

##### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Сущность понятия «ресурсный потенциал»
2. Оценка ресурсного потенциала организации
3. Методы оценки ресурсного потенциала организации

### **Раздел 2. Особенности управления ресурсами организации**

## **Тема 6. Управление основными средствами организации**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Понятие основных средств. Состав и классификация основных средств
2. Учет и оценка основных средств
3. Затраты на восстановление основных средств.
4. Амортизация основных средств. Методы ее начисления
5. Производственная мощность организации
6. Показатели движения и эффективности использования основных средств
7. Пути повышения эффективности использования основных средств

### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем заключается сущность основного капитала, основных средств и основных фондов?
2. По каким основным признакам и как классифицируются основные фонды?
3. Дайте характеристику и раскройте сущность выделяемых в классификации видов основных фондов.
4. Какие виды основных фондов относятся к активной и пассивной частям? Какова их роль в процессе производства?
5. Что представляет собой структура основных фондов? Как она определяется, что характеризует?
6. Какие существуют методы стоимостной оценки основных фондов?
7. Как определяется первоначальная, восстановительная и остаточная стоимость основных фондов?
8. Дайте определение износа основных фондов. Раскройте понятия устранимого и неустранимого износа.
9. Какие существуют виды износа основных фондов? Как их можно определить и измерить?
10. В чем проявляется физический износ основных фондов? Какие основные факторы оказывают влияние на его величину?
11. Как можно охарактеризовать техническое состояние объекта основных фондов с учетом величины его физического износа?
12. Какими методами можно определить величину физического износа основных фондов? Каковы их достоинства и недостатки?
13. Для чего необходимо определять моральный износ основных фондов? Чем он характеризуется?
14. Какие показатели используются для определения величины износа и годности основных фондов?
15. Какова сущность и значение амортизации основных фондов? Какие существуют методы начисления амортизации?
16. Каков порядок расчета амортизационных отчислений линейным и нелинейным методами?
17. Охарактеризуйте понятие, значение и формы воспроизводства основных фондов.
18. Какие показатели используются для характеристики воспроизводства основных фондов?
19. На какие группы подразделяются показатели, характеризующие использование основных фондов?
20. Какие показатели характеризуют уровень использования основных фондов?
21. По каким классификационным признакам проводится классификация показателей оценки основных фондов?
22. С помощью каких показателей можно определить структуру основных фондов?

23. Какие показатели характеризуют стоимость основных фондов по этапам расчетного периода?
24. С помощью каких показателей можно оценить техническое состояние основных фондов?
25. Каковы наиболее важные пути улучшения использования основных фондов на предприятиях?

### Практико-ориентированные задания

#### Задание 1.

На основании информации представленной в таблице определить:

1. Стоимость отдельных групп основных фондов и основных производственных фондов
2. Рассчитать структуру основных фондов на начало и конец года.

*Данные об основных видах материальных активов предприятия  
и их стоимости (млн. руб.)*

Виды материальных активов	Стоимость на начало года	Стоимость на конец года
Здания цехов и основного производства	1 200	1 200
Жилой дом	200	200
Готовые изделия на складе	100	60
Электромоторы и другое электрооборудование	30	40
Рабочие машины и станки	450	550
Линия электропередачи	8	8
Автомобили разных марок	14	12
Здание гаража	5	5
Топливо	25	30
Средства вычислительной техники	6	7
Контрольно-измерительные приборы	42	50
Инструмент со сроком службы свыше одного года	10	15
Запасы сырья и материалов	120	140
Ограждения территории предприятия	15	20
Основные фонды профилактория	152	168
Основные фонды дворца культуры	250	275

#### Задание 2.

Балансовая стоимость основных фондов предприятия на начало года составляет 30 млн руб. В течение года были введены основные фонды:

- в феврале на сумму 550 тыс. руб.;
- в апреле на сумму 300 тыс. руб.;
- в июле на сумму 1 млн руб.;
- в октябре на сумму 600 тыс. руб.

В связи с полным износом списаны основные фонды:

- в мае на сумму 400 тыс. руб.;
- в декабре на сумму 770 тыс. руб.

Затраты на транспортировку вводимых основных фондов составили 2%, а на монтаж — 3% от их стоимости. Общая величина износа основных фондов на конец года равняется 40%.

Определить первоначальную и остаточную стоимости основных фондов на конец года и среднегодовую стоимость основных фондов.

### Задание 3.

Определить величину физического износа объекта различными методами, если его первоначальная стоимость составляет 30 млн. рублей, срок полезного использования 25 лет, фактический срок службы – пять лет. В организации используется линейный метод начисления амортизации.

### Задание 4.

Рассчитайте линейным и нелинейным методами норму амортизации и сумму амортизационных отчислений по следующим данным: первоначальная стоимость основных средств – 18 млн. рублей, средний срок их полезного использования – 9 лет.

### Задание 5.

Определить среднегодовую стоимость основных фондов, величину их износа и размер годовых амортизационных отчислений линейным методом в плановом году по отдельным предприятиям и группе предприятий в целом. Данные о стоимости и движении основных фондов представлены в таблице.

*Информация о стоимости и движении основных фондов (млн. руб.)*

Предприятие	Балансовая стоимость основных фондов на начало года	Ввод в действие основных фондов	Выбытие основных фондов
1	1 020	56	45
2	1 484	69	43
3	1 763	82	58
4	2 028	94	78
Итого по группе предприятий			

Среднегодовая величина вновь вводимых и выбывающих основных фондов в плановом году принимается в размере 40% от стоимости ввода и выбытия основных фондов. Структура основных фондов по предприятиям характеризуется данными таблицы.

*Структура основных фондов по предприятиям (в % к итогу)*

Виды основных фондов	Предприятия			
	1	2	3	4
Производственные здания	35,1	32,8	34,6	32,5
Сооружения и передаточные устройства	7,3	7,9	8,1	8,4
Силовые машины и оборудование	2,8	3,2	2,9	2,5
Рабочие машины и оборудование	48,2	46,2	47,5	49,4
Измерительные и регулирующие приборы всех видов и устройств, лабораторное оборудование	1,5	2,2	1,8	2,3
Транспортные средства	1,2	1,8	1,4	1,1
Вычислительная техника	1,1	1,7	1,2	1,0
Инструмент	0,7	1,4	0,8	0,7
Производственный и хозяйственный инвентарь, принадлежности	1,0	1,4	0,7	1,0
Прочие виды основных фондов	1,1	1,3	1,0	1,1

Средние нормативные и фактические сроки службы основных фондов приведены в таблице.

*Средние нормативные и фактические сроки службы основных фондов (лет)*

Виды основных фондов	Сроки службы основных фондов	
	Средние	Средние фактические

	нормативные	Предприятия			
		1	2	3	4
Производственные здания	40	24,2	21,9	22,6	18,7
Сооружения и передаточные устройства	30	18,3	16,7	17,4	19,1
Силовые машины и оборудование	15	7,3	8,7	8,8	7,9
Рабочие машины и оборудование	15	11,1	9,4	8,3	8,5
Измерительные и регулирующие приборы всех видов и устройств, лабораторное оборудование	10	5,1	6,7	4,4	5,5
Транспортные средства	8	5,9	5,2	4,2	5,3
Вычислительная техника	7	4,1	3,9	4,8	4,5
Инструмент	4	1,9	2,1	2,9	3,6
Производственный и хозяйственный инвентарь, принадлежности	5	3,2	2,2	2,9	3,6
Прочие виды основных фондов	6	4,2	4,0	3,8	3,6

### Задание 6.

Балансовая стоимость основных фондов предприятия на начало года — 40 млн руб. В течение года были введены основные фонды: в феврале на сумму 750 тыс. руб.; в июле на сумму 1 млн руб.; в октябре на сумму 600 тыс. руб. В связи с полным износом списаны основные фонды: в мае на сумму 800 тыс. руб.; в ноябре на сумму 970 тыс. руб.

Затраты на транспортировку вводимых основных фондов составили 2%, а на монтаж — 3% от их стоимости. Общая величина износа основных фондов на конец года равняется 45%.

Определить первоначальную и остаточную стоимости основных фондов на конец года и среднегодовую стоимость основных фондов.

### Задание 7.

На предприятии установлено 380 ед. оборудования. В первую смену работало 320 ед., во вторую — 280 ед., а в третью — 220 ед.

Рассчитать коэффициент сменности работы оборудования.

### Задание 8.

На предприятии установлено 450 ед. оборудования. В первую смену работало 350 ед., во вторую — 320 ед., а в третью — 260 ед.

Рассчитать коэффициент сменности работы оборудования.

### Задание 9.

Объем валовой продукции на предприятии составил 125 млн руб., среднегодовая стоимость основных производственных фондов — 132 млн руб., стоимость активной части основных производственных фондов — 70,5 млн руб., среднесписочная численность промышленно-производственного персонала — 61 чел., среднегодовой остаток нормируемых оборотных средств — 8,3 млн руб., прибыль — 6,2 млн руб.

Определить уровень использования основных производственных фондов предприятия.

### Задание 10.

Объем валовой продукции на предприятии составил 132,5 млн руб., среднегодовая стоимость основных производственных фондов — 152 млн руб., стоимость активной части основных производственных фондов — 71,2 млн руб., среднесписочная численность промышленно-производственного персонала — 105 чел., среднегодовой

остаток нормируемых оборотных средств — 10,4 млн руб., прибыль — 8,1 млн руб.

## **Тема 7. Планирование и координация оборотных фондов организации**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Понятие, состав и структура оборотного капитала, оборотных средств и оборотных фондов
2. Понятие нормы расхода материальных ресурсов, классификация норм расхода, методы нормирования
3. Определение потребности в оборотных средствах. Балан материального обеспечения
4. Показатели и пути улучшения использования оборотных фондов и оборотных средств

### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем заключается содержание и отличие оборотного капитала, оборотных средств и оборотных фондов?
2. Каков состав и структура оборотного капитала и оборотных средств?
3. Дайте определение оборотных фондов. Какие элементы выделяются в составе оборотных фондов?
4. Что представляют собой фонды обращения? Какие элементы входят в их состав?
5. По каким признакам классифицируются оборотные средства? Какие выделяются виды оборотных средств?
6. Что понимается под нормой расхода материальных ресурсов? Какие методы используются для ее определения?
7. Назовите основные виды норм расхода материальных ресурсов. Как они рассчитываются?
8. По каким направлениям осуществляется нормирование расхода топлива и энергии?
9. По каким направлениям и как определяется потребность предприятия в материальных ресурсах?
10. Как определяется норма производственного запаса? Из каких частей она состоит?
11. Каково содержание баланса материального обеспечения? Для чего и как он разрабатывается на предприятиях?
12. Что понимается под кругооборотом оборотных средств? Выделите стадии кругооборота оборотных средств.
13. Какие показатели характеризуют использование оборотных средств? Что они отражают?
14. На предприятиях каких отраслей экономики наблюдается наиболее высокая и наиболее низкая оборачиваемость оборотных средств?
15. Как рассчитывается экономия от ускорения оборачиваемости оборотных средств?
16. Выделите основные пути улучшения использования оборотных средств.
17. На каких стадиях кругооборота какие пути улучшения использования оборотных средств выделяются?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Исходные данные для расчета:

- 1) чистый вес единицы продукции — 4 кг;
- 2) потери и отходы по нормам в отчетном году в расчете на единицу продукции — 1 кг;
- 3) фактические потери и отходы в отчетном году на единицу продукции — 1,2 кг.

В плановом году предусмотрено ввести новые нормы расходов материалов, в соответствии с которыми величина отходов и потерь материала на единицу продукции должна снизиться на 15%. Выпуск продукции в отчетном и плановом годах составляет 50 тыс. ед.

Определить:

- нормы расхода материала на деталь в отчетном и плановом годах;
- фактический расход материала на деталь в отчетном году;
- нормативный и фактический расход материала на весь выпуск продукции в отчетном году;
- планируемый расход материала на производственную программу;
- перерасход материала в отчетном году на весь объем производства продукции;
- величину экономии от внедрения новых норм расхода материала при условии, что цена одной тонны материала составляет 30 тыс. руб.

### Задание 2.

Определить потребность в угольном топливе на отопление здания объемом  $125\,000\text{ м}^3$ , используя следующие данные:

- суточный удельный расход условного топлива —  $0,001592\text{ кг}/(\text{сутки} \cdot \text{м}^3 \cdot 1^\circ\text{C})$ ;
- количество дней отопительного сезона в году — 190;
- средняя температура наружного воздуха в период отопительного сезона  $-10,7^\circ\text{C}$ ;
- средняя температура воздуха внутри здания в период отопительного сезона  $+18^\circ\text{C}$ ;
- использование для отопления канского рядового угля, имеющего калорийный топливный эквивалент, равный 0,545.

### Задание 3.

Исходные данные для расчета представлены в табл.

Изделия	Выпуск продукции, ед.	Чугунное литье		Стальное литье	
		$Ч_p$ (кг)	$K_{\text{исп.мат}}$	$Ч_p$ (кг)	$K_{\text{исп.мат}}$
А	200	60	0,82	40	0,78
Б	800	90	0,77	70	0,85

В плановом году чистый вес продукции должен быть снижен. Планируется сократить отходы, используя их в качестве сырья. Планируемые снижения чистого веса и сокращение отходов на единицу продукции приведены в таблице.

*Планируемое снижение чистого веса и сокращение отходов на единицу продукции (кг)*

Изделия	Чугунное литье		Стальное литье	
	Чистый вес	Отходы	Чистый вес	Отходы
А	4	2	2	2
Б	3	3	3	2

Определить:

- нормы расхода металла в базисном периоде;
- чистый расход металла на изделие в плановом году;
- величину отходов на изделие в плановом году;
- нормы расхода металла на изделие в плановом году;
- коэффициенты использования металла в плановом году;
- количество сэкономленного металла в плановом году;
- возможный дополнительный выпуск продукции в плановом году за счет использования сэкономленного металла.

### Задание 4.

На тракторном заводе из отливок, получаемых от литейного завода, изготавливаются следующие детали: колесо ведущее и диск тормозной.

Годовой объем производства тракторов — 10 тыс. ед. На один трактор идет два



ведущих колеса и один тормозной диск. Чистая масса деталей: колесо ведущее — 115 кг; диск тормозной — 42 кг.

Цена одной тонны отливок — 24 тыс. руб., возвратных отходов — 4,4 тыс. руб. Коэффициент использования металла 0,73.

Определить потребность производства в отливках, а также материальные затраты на изготовление деталей, с учетом возвратных отходов, которые используются при производстве других видов продукции. Доля возвратных отходов в общей величине потерь и отходов составляет 75%.

#### **Задание 5.**

Чистый вес выпускаемого предприятием изделия составляет 17 кг, а его годовой объем производства — 1400 штук. Фактический коэффициент использования материала — 0,7. Планируется его повышение до 0,75. Доля возвратных отходов в общей величине потерь и отходов составляет 60%. Цена 1 кг материала — 166,1 руб., 1 кг возвратных отходов — 39,5 руб.

Определить:

- фактическую и плановую норму расхода материала;
- годовую экономию (в стоимостном выражении) от улучшения использования материальных ресурсов.

#### **Задание 6.**

Чистый вес выпускаемого предприятием изделия составляет 15 кг, а его годовой объем производства — 1200 штук. Фактический коэффициент использования материала — 0,67. Планируется его повышение до 0,7. Доля возвратных отходов в общей величине потерь и отходов составляет 55%. Цена 1 кг материала — 98,1 руб., 1 кг возвратных отходов — 32,5 руб.

Определить:

- фактическую и плановую норму расхода материала;
- годовую экономию (в стоимостном выражении) от улучшения использования материальных ресурсов.

#### **Задание 7.**

Определить величину нормы производственного запаса на предприятии по материальному ресурсу «Б», если известны следующие данные:

- годовой объем производства продукции — 32 400 т;
- норма расхода ресурса «Б» на 1 т продукции составляет 0,35 т;
- количество рабочих дней в году — 254;
- интервал поставок ресурса «Б» равен 26 дней;
- страховой запас равен 50% от текущего запаса ресурса «А» на предприятии;
- период на разгрузку и складирование — 1 день;
- время на подготовку ресурса к производству — 2 дня.

#### **Задание 8.**

Определить величину нормы производственного запаса на предприятии по материальному ресурсу «В», если известны следующие данные:

- годовой объем производства продукции — 24 800 т;
- норма расхода ресурса «В» на 1 т продукции составляет 0,25 т;
- количество рабочих дней в году — 256;
- интервал поставок ресурса «В» равен 22 дня;
- страховой запас равен 50% от текущего запаса ресурса «А» на предприятии;
- период на разгрузку и складирование — 1 день;
- время на подготовку ресурса к производству — 4 дня.

### **Задание 9.**

Ткацкая фабрика работает пять дней в неделю, в две смены. В соответствии с планом производства предусмотрено выпустить за год 600 тыс. м хлопчатобумажной ткани. Норма расхода хлопка-сырца на 1 м ткани составляет 0,2 кг, а фактический запас сырья на начало планируемого года — 8,2 т. Норма запаса на конец года рассчитывается на 15 рабочих дней.

Определить:

- 1) величину переходящего запаса сырья на конец планируемого года;
- 2) поступление необходимого количества сырья в планируемом году.

### **Задание 10.**

Норматив оборотных средств предприятия в отчетном году составил 2 млн руб., а объем выручки от реализации продукции — 6,6 млн руб. В планируемом году предполагается, что объем выручки от реализации возрастет на 8%, а величина норматива оборотных средств на 5%.

Определить показатели использования оборотных средств и рассчитать экономию от ускорения их оборачиваемости.

## **Тема 8. Управление человеческими ресурсами**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Понятие, состав, категории и классификации персонала организации
2. Методы определения численности работников предприятия
3. Подготовка и повышение квалификации работников предприятия. Пути улучшения использования персонала
4. Производительность труда: понятие, показатели и методы ее измерения
5. Факторы и резервы роста производительности труда.
6. Оценка влияния технико-экономических факторов производства на изменение численности работников и рост производительности труда

### **Вопросы для обсуждения**

1. Раскройте понятие персонала предприятия, охарактеризуйте их состав.
2. Как классифицируются персонал предприятия?
3. Назовите структурные и функциональные подразделения предприятия. К какой категории работников предприятия относятся их руководители?
4. Охарактеризуйте понятия профессии, специальности, квалификации персонала.
5. В чем заключается различие понятий подготовки и повышения квалификации кадров?
6. Каковы формы подготовки и повышения квалификации работников предприятия?
7. Какие методы используются для определения численности рабочих на предприятиях?
8. Какие методы используются для определения численности основных рабочих-сдельщиков на предприятиях?
9. Как на предприятиях определяется численность основных рабочих, занятых в агрегатных производствах и вспомогательных рабочих?
10. Какие методы используются для определения численности служащих на предприятиях?
11. Каковы основные пути улучшения использования персонала предприятия?
12. На какие группы подразделяются основные пути улучшения использования персонала предприятия?
13. Какова сущность понятия производительности труда?

14. В чем проявляется различие индивидуальной и общественной производительности труда?
15. Какое место по уровню производительности труда занимает Россия среди ведущих стран мира? Какими причинами это можно объяснить?
16. Какие показатели и методы используются для измерения производительности труда на предприятии?
17. Каковы достоинства и недостатки методов расчета производительности труда, используемых на предприятиях?
18. Какой из методов расчета производительности труда на предприятии получил наибольшее распространение? Почему?
19. Выделите факторы, влияющие на рост производительности труда.
20. По каким признакам и как классифицируются факторы роста производительности труда?
21. В чем заключается отличие резервов от факторов повышения производительности труда?
22. По каким признакам и как классифицируются резервы роста производительности труда?
23. Как осуществляется оценка влияния технико-экономических факторов на изменение численности работников и рост производительности труда?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Определить численность рабочих цеха, если в цехе выпускается три вида продукции. Объем производства продукции: вида «А» — 2 тыс. ед., трудоемкость единицы продукции — 55 чел.-час.; продукции вида «Б» — 560 ед., трудоемкость единицы — 40 чел.-час.; продукции вида «В» — 2,1 тыс. ед., трудоемкость единицы — 80 чел.-час. Эффективный фонд времени работы одного рабочего в год — 1820 ч. Планируемый коэффициент выполнения норм равен 1,1. Изменение (возрастание) остатков незавершенного производства составляет 1,5 млн руб. Удельная трудоемкость 1 тыс. руб. продукции составляет 4 чел.-час.

#### **Задание 2.**

Определить численность рабочих цеха, если в цехе выпускается три вида продукции: «А» — 1 тыс. ед., трудоемкость единицы — 75 чел.-час; «Б» — 360 ед., трудоемкость 400 чел.-час; «В» — 2400 ед., трудоемкость — 100 чел.-час.

Эффективный фонд времени работы одного рабочего в год — 1860 ч. Планируемый коэффициент выполнения норм равен 1,2. Изменение (возрастание) остатков незавершенного производства составляет 2 млн руб. Удельная трудоемкость 1 тыс. руб. продукции составляет 5 чел.-час.

#### **Задание 3.**

Определить уровень часовой выработки рабочего, если норма времени по выполняемой им операции составляет 48 мин., а коэффициент выполнения нормы — 1,2.

#### **Задание 4.**

Определить уровень сменной выработки рабочего, если продолжительность смены 8 ч, потери времени по организационно-техническим причинам — 40 мин. Норма времени на изделие составляет 0,6 ч, а коэффициент выполнения этой нормы — 1,1.

#### **Задание 5.**

В отчетном периоде объем производства продукции на предприятии увеличился на 3,4%, а среднесписочная численность промышленно-производственного персонала

предприятия возросла на 1,5%.

Определить рост производительности труда на предприятии (в процентах).

#### **Задание 6.**

В отчетном году выпуск продукции по предприятию составил 8600 тыс. руб., в плановом году намечается прирост производства продукции на 370 тыс. руб., который должен быть обеспечен без увеличения численности работающих.

Определить:

- 1) планируемый рост производительности труда по предприятию;
- 2) необходимое снижение трудоемкости производственной программы для обеспечения роста производительности труда.

#### **Задание 7.**

В отчетном году выпуск продукции в фирме по входящим в ее состав предприятиям равен (в млн руб.): предприятие № 1 — 10,6; предприятие № 2 — 12,4; предприятие № 3 — 15,7. В планируемом году прирост производства продукции должен составить (в тыс. руб.): по предприятию № 1 — 320; по предприятию № 2 — 390; по предприятию № 3 — 540. При этом весь прирост выпуска продукции на предприятии должен быть обеспечен без увеличения численности работающих.

На основе приведенных данных определить: рост производительности труда на предприятии и его производственным звеньям; требуемое снижение "трудоемкости производственной программы для обеспечения роста производительности труда.

#### **Задание 8.**

В отчетном году выпуск продукции в фирме по входящим в ее состав предприятиям равен (в млн руб.): предприятие № 1 — 25,8; предприятие № 2 — 22,4; предприятие № 3 — 15,6; предприятие № 4 — 12,3; предприятие № 5 — 9,7. В планируемом году прирост производства продукции должен составить (в тыс. руб.): по предприятию № 1 — 620; по предприятию № 2 — 590; по предприятию № 3 — 540; по предприятию № 4 — 490; по предприятию № 5 — 460. При этом весь прирост выпуска продукции на предприятии должен быть обеспечен без увеличения численности работающих.

На основе приведенных данных определить: рост производительности труда на предприятии и его производственным звеньям; требуемое снижение трудоемкости производственной программы для обеспечения роста производительности труда.

#### **Задание 9.**

Трудоемкость производственной программы на предприятиях «А», «Б» и «В» в отчетном году бала равна соответственно 700 тыс., 600 тыс. и 500 тыс. нормо-час. В планируемом году предполагается снижение трудоемкости по предприятиям соответственно на 20 тыс.; 30 тыс. и 15 тыс. нормо-час.

Определить процент увеличения выработки продукции в результате снижения ее трудоемкости по каждому предприятию и по группе предприятий в целом.

#### **Задание 10.**

Трудоемкость производственной программы на предприятиях № 1, 2, 3 и 4 в отчетном году бала равна соответственно 1800 тыс., 1600 тыс., 1300 тыс. и 950 тыс. нормо-час. В планируемом году предполагается снижение трудоемкости по предприятиям соответственно на 80 тыс., 70 тыс., 55 тыс. и 35 тыс. нормо-час.

Определить процент увеличения выработки продукции в результате снижения ее трудоемкости по каждому предприятию и по группе предприятий в целом.

#### **Задание 11.**

Годовой выпуск деталей «А» на предприятии в отчетном и плановом годах составляет 50 тыс. ед. В планируемом году предполагается снизить трудоемкость изготовления одной детали с 50 до 45 мин., при этом останутся неизменными эффективный годовой фонд времени одного рабочего — 1880 ч и коэффициент, учитывающий выполнение норм выработки — 1,1.

Определить:

- 1) численность рабочих, занятых производством деталей «А» в отчетном и плановом годах;
- 2) общее снижение трудоемкости изготовления деталей «А» и численности работающих, выпускающих их;
- 3) рост производительности труда в натуральном выражении и в процентах.

#### **Задание 12.**

За счет проведения мероприятий по комплексной механизации производства трудоемкость продукции снизилась на 4%. В результате совершенствования структуры управления производством экономия численности составила 6 человек при общей численности персонала предприятия 253 чел.

Определить общий рост производительности труда.

#### **Задание 13.**

В базисном году численность основного (промышленно-производственного) персонала предприятия составила 520 чел. В плановом году предполагается увеличить объем производства продукции на 3% и достичь экономии работников в количестве 12 чел. Определить планируемое повышение производительности труда.

### **Тема 9. Интеллектуальные ресурсы**

#### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Интеллектуальный капитал в системе экономических отношений
2. Интеллектуальный капитал как основа экономики знаний и формирования конкурентных преимуществ
3. Интеллектуальная собственность организации
4. Оценка эффективности использования и управления интеллектуальным капиталом

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Приведите примеры эффективного использования интеллектуальных ресурсов.
2. В чем заключается роль интеллектуальных ресурсов в современной экономике?
3. Что представляет собой социальный капитал, какова его роль в развитии экономики?
4. Назовите ряд мер, способствующих усилению доверия в обществе.
5. Что представляет собой методология Форсайт?
6. Раскройте понятие интеллектуального капитала.
7. Каким образом происходят учет и оценка интеллектуального капитала?
8. Назовите основные подходы к оценке интеллектуального капитала.
9. Назовите методы оценки интеллектуального капитала.
10. Опишите этапы создания знания на примере модели Нонака — Такеучи.
11. Охарактеризуйте экономику, основанную на знаниях: сущность и условия развития.
12. В чем заключается роль государства в формировании и развитии экономики, основанной на знании?
13. Назовите основные методики оценки экономики, основанной на знании.
14. Приведите различные классификации знаний, поясните классификацию на

примерах.

15. Назовите основные причины появления управления знаниями, как науки.
16. Выделите роль информации при создании организационного знания.
17. Выделите роль метафор при создании знания.
19. Выделите роль аналогий при создании знания.
20. Назовите основные понятия и виды интеллектуальной собственности.
21. Что представляет собой деятельность по оценке интеллектуальной собственности?
22. Какими законодательными документами регулируется оценочная деятельность?
23. Как трактуется понятие интеллектуальной собственности в ГК РФ?
24. Каким законом охраняется фирменное наименование?
25. Какими общими признаками обладают объекты интеллектуальной собственности?
26. Назовите основные отличия бухгалтерского, налогового и управленческого учета нематериальных активов.
27. В чем принципиальное отличие нематериальных активов и интеллектуальной собственности?
28. Какие существуют общепризнанные подходы к оценке стоимости интеллектуальной собственности?
29. Какими методами можно провести оценку патентов и лицензий для продажи?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

На примере одной из фирм проанализировать, с какими трудностями сталкиваются фирмы при внедрении и реализации стратегии знаний. При ответе необходимо опираться на следующие проблемные вопросы.

1. Почему трудно воспринимать опыт управления японских компаний?
2. Знания приходят от действий и обучения другим принципам «как?».
3. Действия стоят больше, чем элегантные планы и концепции.
4. Нет работы без ошибок. Как компании реагируют на них?
5. Страх способствует появлению брешей «знания-практика», а последние развивают новый страх.
6. Остерегайтесь фальшивых аналогий: сражайтесь с конкурентами, но не с каждым, кто думает и поступает иначе.
7. Определите, что главное и что может помочь переходу знаний в действия.
8. Что лидеры делают, как они тратят свое время, как они размещают ресурсы — это главное?

#### **Задание 2.**

Рассчитайте общую стоимость интеллектуальной собственности компании. Средняя прибыль до налогообложения за три последних года составляет 4,23 млн долл. Средняя стоимость материальных активов на конец года равна 8,98 млн долл. Среднеотраслевая рентабельность активов за те же три года равна 21%. Ставка дисконта — 11%.

#### **Задание 3.**

Оцените стоимость изобретений и промышленных образцов, подтвержденных патентами при следующих исходных данных:

- годовой объем выпуска изделий, производимых с использованием изобретений и промышленных образцов, — 4000 шт.;
- цена единицы изделия составляет 125 тыс. руб. и будет возрастать на 5% в год;
- среднеотраслевая ставка роялти — 6%;
- расходы, связанные с поддержанием патентов на изобретения и промышленные образцы, составляют 10 тыс. руб. и будут возрастать на 10% в год;

— величина ставки дисконтирования — 25%.

#### Задание 4.

Определите стоимость лицензионного соглашения по предоставлению неисключительного права на использование запатентованной промышленно освоенной технологии при следующих исходных данных:

- доля владельца технологии в прибыли лицензиата — 25%;
- платежи по лицензионному соглашению предполагается производить в течение 4 лет;
- в первый год объем выпуска продукции составит 1500 шт.;
- максимальное увеличение объема выпуска продукции — 15% в год;
- максимальная производственная мощность для продукции по данному лицензионному соглашению — 2000 шт. в год;
- переменные издержки составляют 28% от выручки;
- расходы по обеспечению лицензионного соглашения составляют 1,5% от выручки;
- ставка дисконтирования составляет 20%.

Данные для определения стоимости лицензионного соглашения приведены в табл.

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год
Цена продукции, тыс. руб.	10	11	12	13
Постоянные издержки, тыс. руб.	4 200	4 690	1 950	5 100

#### Задание 5.

Прибыль при серийном изготовлении одного вида продукции с использованием двух изобретений составила 256 483 руб. При этом известно, что

изобретение 1:

- улучшило основные технические характеристики прибора;
- представляет собой конструкцию одного из основных узлов прибора;
- в результате сопоставления признаков изобретения с его прототипом установлено, что прототип совпадает с новым решением по большинству основных признаков;

изобретение 2:

- позволило достичь второстепенных технических характеристик;
- представляет собой конструкцию простой детали;
- заключается в новой совокупности известных технических решений, обеспечивающих заданный технический результат.

Следует определить:

- стоимость прав на два изобретения, используемые в производстве одного вида продукции;
- долю прибыли, приходящуюся на изобретение 1;
- прибыль, приходящуюся на изобретение 1;
- долю прибыли, приходящуюся на изобретение 2;
- прибыль, приходящуюся на изобретение 2.

#### Задание 6.

Опишите стадийность инновационной деятельности предприятия, занимающегося производством автомобилей, решившего:

- а) внедрить новую усовершенствованную модель автомобиля;
- б) увеличить объем производимых моделей в 2 раза.

Проведите сравнение стадий двух данных направлений развития предприятия по следующим позициям:

- 1) факторы возникновения инновационной ситуации;
- 2) виды обеспечения инновационных процессов;

- 3) восприятие и позиционирование инновации;
- 4) внутренние и внешние знания для инноваций.

### **Задание 7. Кейс «Honda»**

Поражение Японии во Второй мировой войне нанесло сокрушительный удар и по экономике страны, и по самосознанию нации. Американская атомная бомбардировка, казалось, деморализовала японцев, однако они сумели в фантастически короткие сроки не только восстановить народное хозяйство, но и добиться невиданного экономического роста. Упорный труд, сплоченность и дисциплинированность граждан позволили Японии уже к началу 1960-х гг. добиться невероятного прорыва в экономике и технике. Олицетворением созидательного порыва японцев в эпоху «экономического чуда» стал Соитиро Хонда. Создав оригинальную модель мотоцикла, этот инженер совершенствовал свое технологическое мастерство, лично проводя испытания на гоночных трассах. Все свои новые идеи он неизменно воплощал в жизнь, конструируя одну машину за другой. Так Хонда стал одним из ведущих создателей мотоциклов и автомобилей в мире. Как это ему удалось? Инженер Соитиро Хонда, создавая свои модели мотоциклов и автомобилей, смело ломал традиционные устои и применял необычные технологии. Напор, смелость, уникальный талант, способность быстро принимать оригинальные инженерные решения принесли ему славу законодателя мод в области автомобилестроения.

**Мечты о машинах.** Соитиро Хонда с детства проявлял интерес к технике. Как замороженный, он мог часами наблюдать за работой механизмов, способных без остановки двигаться в постоянном, четком ритме.

Будущий конструктор родился 17 ноября 1906 г. в деревне Ямахигаси, впоследствии вошедшей в черту города Хамамацу. Характерной особенностью той эпохи был отказ Японии от самоизоляции и попытка войти в число мировых держав. Модернизация экономики велась под государственным контролем, однако зримые плоды этих преобразований можно было наблюдать лишь на улицах крупных городов. В глухой провинции применялись лишь простейшие механизмы. Автомобиль же оставался просто диковинкой. Но однажды случилось чудо: Соитиро своими глазами увидел настоящий автомобиль, медленно катившийся по деревенской улице. Мальчик догнал его, ухватился за дверцу, да так и побежал по улице вместе с ним, ликуя от счастья. Когда эта замечательная машина наконец остановилась, Соитиро увидел, что из выхлопной трубы стала вытекать на землю какая-то темная жидкость. Мальчик собрал на ладони несколько капель, поднес к лицу и вдохнул полной грудью. Резкий запах бензина показался ему чудесным, упоительным ароматом. Этот день стал судьбоносным для десятилетнего Соитиро Хонды, будущего создателя автомобильной компании.

Гихей Хонда, отец Соитиро, был искусным деревенским кузнецом, а его мать Мика, как и большинство женщин в деревне, занималась ткачеством. Мальчик унаследовал от родителей не только любовь к труду, но и стремление своими руками создавать необходимые вещи. Когда он подрос, то начал сам конструировать себе игрушки из различных деталей.

**Начало пути.** Объявление о том, что токийская фирма «Арт секай» (буквально — «искусная фирма») ищет работника, Соитиро прочел в журнале «Мир велосипедной промышленности». В то время его отец оставил работу кузнеца и открыл велосипедную мастерскую. Этот вид транспорта быстро завоевывал популярность в Японии. Мастерская «Арт секай» являлась своего рода визитной карточкой Токио: в те годы сервисные службы по ремонту автомобилей были еще большой редкостью. Соитиро очень хотел найти работу, связанную с техникой. Втайне от родителей он написал письмо и послал его в Токио. Вскоре Соитиро получил приглашение приехать. Подросток поделился своими планами с родными. Уважая его стремления и зная упрямый характер сына, родители согласились отпустить его в столицу. 15-летний



Соитиро после окончания школы отправился в Токио, где начал работать в автомастерской «Арт секай». В это время в Японии только начинали производить велосипеды, а отечественных автомобилей не было вовсе. В «Арт секай» на ремонт попадали только автомобили «Форд» и изредка — автомобили других западных фирм. Соитиро не терпелось познать все секреты автомобиля: изучить двигатель и принцип действия всех внутренних механизмов, но вместо этого ему поручили присматривать за детьми владельца фирмы и выполнять хозяйственные поручения по дому. Юноша уже потерял надежду заняться настоящим делом, как ему неожиданно повезло. В Токио выпал сильный снег, и автомобили стали ломаться один за другим. В мастерской не хватало рук, чтобы справиться с навалившейся работой, и тогда владелец «Арт секай» позвал на помощь Соитиро. Тот нырнул под днище сломанного автомобиля, не обращая внимания на сыпавшийся снег, и сразу обнаружил поломку — оборвавшийся в труднодоступном месте провод. Соитиро впервые имел дело с автомобилем, но при этом не чувствовал ни малейшей неуверенности. Хозяин заметил это, и с той поры Хонда начал постоянно работать в мастерской.

**Владелец фирмы.** Проведя в Токио шесть лет, Хонда стал прекрасным автомехаником. Он дружески распрощался со своим хозяином и в апреле 1928 г. открыл собственный «Арт секай» в городе Хамамацу, неподалеку от родной деревни. В то время Хонде не исполнилось и 22 лет. В Хамамацу, расположенном вдоль трассы Токайдо (старого шоссе Эдо — Киото), к этому времени уже появились конкуренты — две авторемонтные мастерские. Сначала молодого механика удручало отсутствие заказов, но вскоре в городе узнали о мастерстве Хонды, и его дела пошли очень успешно. Тогда же он получил свой первый патент. В 1920-е гг. колесные спицы и колпаки делались из дерева, а Хонда стал изготавливать их из литого металла. Это новшество очень понравилось автомобилистам и быстро привилось не только в Японии, но и за рубежом, принеся молодому изобретателю большие деньги. Его мастерская постепенно расширялась, превратившись в весьма доходное предприятие.

Хонда, будучи человеком творческим, не хотел вечно заниматься лишь починкой автомобилей. Он принимал участие в автогонках, но в 1936 г. случилось несчастье: Хонда, лидировавший по ходу соревнований, столкнулся с невестой откуда взявшейся на дороге машиной. К счастью, он не слишком пострадал. В 1937 г. он основал «Токай сейкидзюкоге» («Токийскую компанию тяжелой промышленности») и заключил договор с фирмой «Тойота мотор» на производство автомобильных запчастей. Так Хонда, приступив к созданию деталей и оборудования для автомобилей, получил возможность применить на практике свои собственные идеи. Это событие можно назвать рождением Соитиро Хонды как промышленника и инженера. В 1931 г. Япония развязала войну с Китаем и заявила о своих намерениях расширить интервенцию в Азии. Откликаясь на запросы государства, Хонда переключился на производство военной продукции и начал выпускать запасные части к истребителям «Зеро».

**Творческая пауза.** В 1945 г. Япония потерпела поражение во Второй мировой войне. Страна Восходящего солнца лежала в руинах после американских бомбардировок. В экономике воцарился хаос, жизнь замерла. Хонда решил переждать тяжелый период, отстранившись от всех дел. Он продал «Тойоте» свою фирму «Токай сейкидзюкоге». Однако страсть Хонды к изобретательству не остыла: он пытался из технического спирта получить пригодное для питья саке (водку), а также извлекал соль из морской воды с помощью электричества. В условиях послевоенной разрухи ощущалась острая нехватка товаров первой необходимости, поэтому «практичные» изобретения Хонды вновь пришлось к стати: его саке и соль охотно раскупали соседи.

**«Хонда» — детище Хонды.** В 1946 г. Хонда вернулся к техническому моделированию. В это время один из его знакомых принес небольшой двигатель, найденный среди развалин заводского здания.

Хонда попробовал установить моторчик на велосипед, и попытка оказалась

удачной. Свое изделие умелец преподнес любимой жене, и вскоре Сати разъезжала по улицам Хамамацу на самодельном мопеде. Хонда решил, что это изобретение позволит ему восстановить свой бизнес. Так было положено начало известной во всем мире компании «Хонда». Изобретатель приобрел полуразрушенное здание военного завода и в октябре 1946 г. повесил на двери вывеску: «Институт технических исследований “Хонда”». Транспорт в послевоенной Японии находился в плачевном состоянии: способных передвигаться автомобилей и автобусов почти не осталось. Хонда занялся решением этой проблемы. Предпринимателю удалось собрать десятерых единомышленников, с которыми он начал свое новое дело. Хонда закупил крупную партию моторчиков и приступил к массовому производству мопедов. Его предположение оправдалось: мопеды пользовались огромным спросом и раскупались сразу же, как только поступали в магазины. Со всей Японии стекалось множество заказов. Успех позволил предпринимателю "через два года преобразовать свою фирму в корпорацию «Институт технических исследований и промышленное предприятие “Хонда”». Во всем мире эта корпорация известна как «Хонда мотор компани» или просто «Хонда». Инженер усовершенствовал свои мопеды, снабдив их сконструированным им самим маленьким двигателем объемом 50 куб. см. Он назвал его Honda Cub Model A. Позже Хонда разработал новую модификацию двигателя — Honda Cub Model F, установив его затем на одноименный мотоцикл. Эта цепь усовершенствований привела в итоге к появлению Honda Super Cub, самого знаменитого мотоцикла XX в. Изобретатель хотел создать удобное и доступное каждому транспортное средство. Он считал, что скорость нужна человеку в отведенный ему короткий отрезок жизни для того, чтобы успеть сделать в ней как можно больше. Для Хонды это было принципиально при разработке любого нового средства передвижения.

**Создание мотоцикла.** Продажи мопеда Хонды продолжали расти. Однако эти машины были недостаточно прочными: мопед, в сущности, оставался всего лишь велосипедом с моторчиком. Малая мощность двигателя ограничивала его скорость. Чтобы избавиться от этих недостатков, Хонда решил сделать новую раму — достаточно надежную, чтобы к ней можно было прикрепить более мощный двигатель. Все части новой машины Хонда хотел изготавливать самостоятельно. Так он занялся производством мотоциклов. Уникальность этого человека заключалась в том, что он умел принимать правильные решения, доверяясь своей интуиции. Для него любая новая идея была сигналом к немедленному действию. Хонда был изобретательным и творческим человеком. Не имея технического образования, он, тем не менее, когда это требовалось, мог самостоятельно изготовить необходимый ему инструмент. Благодаря этим качествам Хонда идеально вписывался в реалии послевоенной Японии, где не было ни инструментов, ни материалов, ни необходимых механизмов. Изобретатель внушал своим работникам, что «Хонда» вскоре покорит мир, и действительно, всего через десять лет его компания стала известна во многих странах. Но прежде надо было добиться успеха в самой Японии. Первый мотоцикл марки «Хонда» появился в августе 1949 г. — после двух лет работы над двигателем. Инженер был доволен своим мотоциклом, созданным за очень короткий отрезок времени. «Мечта сбылась», — произнес один из молодых механиков, и Хонда тут же назвал свой мотоцикл «Мечта» (Honda Dream). Вскоре благодаря ставшей явью «Мечте» имя японского конструктора получило широкую известность.

**Восточное чудо.** Хонда, создав свой мотоцикл, решил продемонстрировать его качества на международных соревнованиях. В январе 1953 г. он отправил двух гонщиков в Сан-Паулу (Бразилия) для участия в международной мотоциклетной гонке. Один из спортсменов заболел и выбыл из соревнований, а другой финишировал только тринадцатым среди двадцати пяти участников. В то время японские гонщики традиционно плелись в хвосте, далеко позади своих европейских и американских соперников. Хотя мотоциклы «Хонда» и выигрывали национальные гонки в Японии, на

международном уровне они выступали слабо, что и подтвердила гонка в Сан-Паулу. Хонда не отчаивался. Он поставил перед собой цель, "от которой не намерен был отступать, — создать лучший в мире мотоцикл. Предстояла большая напряженная работа. В марте 1954 г. он побывал на престижных гонках Tourist Trophy (ТТ) на британском острове Мэн, проводившихся с 1907 г. Для Хонды участие в гонке ТТ было очень важно по двум причинам. Во-первых, не победив в подобных состязаниях, нельзя было даже надеяться на то, что «Хонда» сможет выйти со своими мотоциклами на мировой рынок и встать в один ряд с производителями из Германии и Италии. Во-вторых, своей победой создатель мотоцикла надеялся вдохнуть надежду в своих соотечественников, преодолевающих катастрофические последствия войны. Когда Хонда впервые увидел мотоциклы европейских конкурентов, он слегка оробел. Имея тот же объем двигателя (до 250 куб. см), они почти втрое превосходили мотоцикл «Хонда» по мощности. Его заявление о намерении победить в этих гонках оказалось пустым бахвальством. Некоторое время Хонда пребывал в унынии, но затем воспрянул духом. Он отправился в поездку по европейским странам, чтобы познакомиться с новинками в производстве мотоциклов и приобрести образцы запасных частей и оборудования, не выпускавшихся в Японии. Возвратившись на родину, Хонда проанализировал полученную информацию и приступил к разработке принципиально нового мотоцикла, способного выиграть гонку ТТ на острове Мэн. В конструкторские и исследовательские работы по созданию мотоцикла Хонда вложил невиданные для Японии деньги: они были сопоставимы с инвестициями в исследовательские работы, которые делались крупнейшими компаниями мира.

В 1954 г. компания «Хонда» выпускала до 130 мотоциклов в день — рекордная для Японии цифра. Пора было сделать следующий шаг. Ведущему в Японии производителю двухколесных транспортных средств предстояло выйти на мировой рынок. Хонда понимал, что мировые технологии развиваются с невиданной скоростью, и японским производителям мотоциклов придется догонять конкурентов. К 1959 г. «Хонда» превратилась в крупнейшего в мире производителя мотоциклов, выпуская по 500 000 машин в год. Количество стало перерастать в качество: в июне того же года, через шесть лет после своего первого появления на острове Мэн, Хонда выставил свою команду для участия в гонке ТТ. Одна из его машин оказалась шестой в классе мотоциклов с объемом двигателя до 125 куб. см. Еще через два г., в 1961 г., мотоциклы «Хонда» заняли первые пять мест сразу в двух классах машин — 125 и 250 куб. см. Такой абсолютной победы никто не мог предвидеть. «Восточное чудо» свершилось.

**Автомобиль «Хонда». Новые времена.** К середине 1960-х гг. ситуация в Японии изменилась. Общество постепенно преодолело послевоенный синдром, и японцы стали жить намного лучше. Прошедшие в 1964 г. в Токио Олимпийские игры дали новый толчок японской экономике, развивавшейся с поразительной скоростью. Япония постепенно превращалась в мировую сверхдержаву. Параллельно с ростом материального благополучия возник повышенный спрос на автомобили, ставшие символом процветания страны. Правительство со своей стороны всячески поддерживало отечественную автомобильную промышленность, зародившуюся после Второй мировой войны. Тем временем компания «Хонда» продолжала выигрывать мотоциклетные соревнования и производить лучшие в мире мотоциклы. Олицетворением достижений Соитиро Хонды стал мотоцикл Honda Super Cub, созданный на базе Cub Model F и поступивший в продажу в 1958 г. Этим мотоциклом можно было управлять с помощью одной руки, а на 40 км машине требовался всего один литр бензина. Эти машины пользовались огромным спросом, отвечая требованиям общества в эпоху наступившего экономического бума. Мотоциклы «Хонда» сыграли важную роль в послевоенном развитии страны. Когда же Япония превратилась в процветающую державу, каждый хотел иметь уже не мотоцикл, а собственный автомобиль. Производство двухколесных машин стало менее выгодным. Уловив эту тенденцию, Хонда переключился на выпуск

автомобилей.

Решив создать комфортабельный и при этом самый дешевый в мире автомобиль, Хонда столкнулся с сопротивлением министерства внешней торговли и промышленности. Министерство, активно реализующее программу выхода японских автомобилей на внешний рынок, отдавало предпочтение уже зарекомендовавшим себя компаниям — таким, как «Ниссан» и «Тойота», — и не слишком было расположено к поддержке новых производителей. Это касалось и мотоциклетной компании «Хонда». Попытка привлечь к себе внимание министерства ни к чему не привела, и изобретатель, решив действовать без оглядки на чиновников, объявил о создании автомобилей Honda S 500 и Honda T 360. Эти автомобили успешно продавались на внутреннем рынке, так что министерству пришлось пойти на попятную и пересмотреть свое отношение к перспективной фирме. Через три года, в 1966 г., фирма «Хонда» разработала автомобиль модели Honda N 360. Токийский автосалон того года стал предвестником широкого внедрения автомобиля в повседневную жизнь японцев. «Тойота» показала на этой выставке свою модель Corolla, а «Ниссан» представил Blue Bird («Синяя птица»). Однако наибольшее внимание привлек стенд компании «Хонда», на котором были выставлены спортивные машины, в том числе болид F 1- RA 273, предназначенный для участия в гонках «Формулы-1». Зрители увидели и модель Honda N 360 — великолепный по дизайну четырехместный спортивный автомобиль, своего рода автомобильный вариант мотоцикла Honda Super Cub, принесшего фирме всемирную известность. В этой модели Хонда применил новейшие технологии, создав действительно лучший в мире на тот момент массовый спортивный автомобиль. Подтверждением этого является тот факт, что с момента появления на рынке Honda N 360 неизменно пользовалась повышенным спросом.

**Деятельная старость.** Хонда был действительно необычной личностью в мире японской автомобильной и мотоциклетной индустрии. Именно поэтому, в отличие от других японских компаний, имя фирмы и ее основателя стали восприниматься как одно целое. Этому в немалой степени способствовало стремление ее руководителя оставаться самим собой. Хонда редко появлялся в Токийском головном офисе компании, предпочитая проводить почти все свое время на заводах и испытательных стендах. Он проповедовал принцип «Сначала — человек, потом — машина», и потому подчиненные могли запросто подойти к нему и поговорить о насущных проблемах. В компании «Хонда» отсутствовала обычная управленческая пирамида. Глава фирмы терпеть не мог бюрократизма и на руководящие посты выдвигал людей исключительно по их реальным заслугам и талантам. Поэтому собственных детей Хонда даже не рассматривал в качестве своих преемников. Поглощенный вопросами моделирования, он в экономических вопросах полностью полагался на своего главного менеджера Такео Фудзисаву. Можно сказать, что Хонда создавал мотоциклы и автомобили, а Фудзисава продавал их. С самого начала их партнерства этот предприниматель взял под свой контроль все вопросы, связанные с продажей товара и заключением сделок. Имея рядом такого блестящего управляющего, как Фудзисава, Хонда мог полностью посвятить себя техническому творчеству. Его гораздо больше интересовал процесс воплощения своих идей в реальный продукт. При этом самые ответственные решения он принимал самостоятельно. Когда в начале 1970-х гг. начался мировой экономический кризис, и его конкуренты из-за падения спроса свертывали производство, действуя «по науке», Хонда резко увеличил его и при этом значительно снизил цены на свои автомобили. В итоге это позволило ему не только избежать разорения, но и получить значительную прибыль.

Хонда не привык успокаиваться на достигнутом. Но подошла старость, и настало время уходить. Этому способствовал кризис, который Хонда сам же породил. Он был приверженцем устаревшего принципа воздушного охлаждения двигателя, хотя к тому времени большинство фирм перешло на водяное охлаждение. Потратив много сил, Хонда запатентовал новый тип двигателя с воздушным охлаждением, но тот оказался

слишком дорогостоящим и недостаточно эффективным. В 1975 г. в Америке, одном из основных рынков сбыта мотоциклов и автомобилей «Хонда», был принят акт о чистоте воздуха, предъявлявший повышенные экологические требования к двигателям внутреннего сгорания. К этому давно ожидаемому закону автомобилестроительные фирмы готовились загодя. Молодые инженеры «Хонды» считали, что создать удовлетворяющий новым требованиям двигатель с воздушным охлаждением невозможно, и, занимаясь только этим направлением, их компания рискует превратиться в аутсайдера на мировом автомобильном рынке. Вице-президент Фудзисава, разделяя эти опасения, попытался переубедить Хонду, задав ему жесткий вопрос: кем он хочет оставаться — президентом компании или инженером? Хонда уступил, поняв, что новое время диктует свои правила и что его консерватизм может дорого обойтись компании. Его отход от конструкторской деятельности открыл путь для создания в 1972 г. инженерами компании «Хонда» экологически чистого двигателя CVCC, позволившего совершить качественный скачок в продажах: двигатели автомобилей «Хонда» были по этому показателю на порядок выше, чем двигатели конкурентов. В 1973 г. Хонда и Фудзисава покинули свои посты, уступив их более молодым коллегам. Впрочем, Хонда как владелец продолжал оказывать влияние на дела компании и помогал при решении наиболее серьезных проблем.

**Японские машины на дорогах мира.** До выхода «Хонды» на мировой рынок Япония экспортировала по преимуществу электронику — например, транзисторные радиоприемники. Компания «Хонда» совершила прорыв, "создав лучшие в мире мотоциклы и автомобили, сумевшие существенно потеснить американских и европейских конкурентов даже на их внутренних рынках.

Пять мотоциклов «Хонда» впервые выступили на престижных гонках ТТ на острове Мэн в 1959 г. Один из них финишировал шестым в классе машин с объемом двигателя 125 куб. см. Тогда это казалось чудом. Однако это было только началом. В 1961 г. мотоциклы «Хонда» одержали абсолютную победу, заняв в гонке все места с первого по пятое в классах машин с объемом двигателя 125 и 250 куб. см. Кроме того, наряду с «Хондой» обходить своих европейских и американских конкурентов начали и японские гонщики, выступавшие на мотоциклах «Судзуки» и «Ямаха».

Успех в гонках немедленно изменил ситуацию на мировом рынке. Спрос на сделанные в Японии мотоциклы стремительно вырос. С той поры японские фирмы — прежде всего «Хонда» — начали экспортировать свои мотоциклы не только в страны Азии, но и в Европу, и в Северную Америку. В 1963 г. в Японии было изготовлено 2 млн мотоциклов, из них 400 000 — на экспорт. Через пять лет, в 1968 г., на экспорт ушло 1 130 000 мотоциклов из 2 250 000 произведенных. Тем самым количество экспортируемых мотоциклов превысило половину от числа изготовленных. Рекордным стал 1974 г., когда на экспорт было отправлено 71,9% мотоциклов. Во многих странах возникали заводы по производству японских мотоциклов. Они и сегодня составляют значительную часть продаваемых по всему миру машин, особенно в классе 50 куб. см. Но японские мотоциклы и других классов доминируют на мировом рынке, не давая никакой надежды производителям из других стран.

Осенью 1957 г. на прошедшем в Лос-Анджелесе автошоу компания «Ниссан» впервые показала в Америке три модели японских автомобилей — два седана и маленький грузовик. Эти автомобили привлекли к себе большое внимание, не затерявшись на фоне огромных американских и элегантных европейских моделей, хотя выглядели не очень стильными и несколько старомодными. Тем не менее американцы, глядя на них, удивлялись: оказывается, японцы тоже умеют делать автомобили. В следующем году фирма «Ниссан» предприняла первые шаги по проникновению на американский автомобильный рынок. Прежде всего, необходимо было провести его исследование и тестовые испытания автомобилей в Америке. Миниатюрные японские автомобили резко выделялись на фоне окружавших их на дорогах гигантских

американских «бегемотов». Японские тест-пилоты чутко уловили различия между автомобильными рынками США и Японии и сильные стороны японских машин. После «Ниссан» свои тестовые группы начали отправлять в Америку и другие японские компании, поставившие перед собой сложную задачу — заставить американцев покупать японские автомобили.

В начале 1970-х гг. американская автомобильная промышленность задавала тон на мировом рынке, пользуясь благоприятными экономическими условиями. Бензин был тогда баснословно дешев, и потому потребители охотно покупали огромные американские автомашины, пожиравшие литр бензина каждые пять километров. Ежегодно в мире продавалось до 8 млн "подобных «тяжеловесов». Однако такие громоздкие автомобили нравились далеко не всем, и покупатели все чаще отдавали предпочтение экономичным малолитражкам. Компания American Honda motor начала свою деятельность в 1959 г. В 1960-е гг. компания пыталась продавать модель Honda N 360, но без особого успеха. В 1973 г. в продажу поступил автомобиль Honda Civic, однако и эта экономичная и недорогая модель сначала не пользовалась большим спросом. Компания «Хонда» не собиралась сдаваться, и ее агенты продолжали работать с дилерами. Во второй половине 1973 г. разразился мировой нефтяной кризис. Цены на бензин резко возросли, и вслед за этим стремительно увеличился спрос на японские малолитражки. Только через шесть лет американская автомобильная промышленность начала оправляться от шока, но немедленно последовал еще один удар — новый нефтяной кризис. Японские малолитражки, к тому времени захватившие значительный сегмент американского рынка, с началом второго нефтяного кризиса неожиданно оказались в центре внимания американских покупателей. Американцы наконец-то поняли, что японские автомобили не только экономичны и дешевы, но и обладают еще целым рядом ценных качеств. В настоящее время на долю японских машин приходится почти треть американского автомобильного рынка. Между местными и японскими производителями разгорелась яростная торговая война. Промышленники из Детройта, столицы американского автобизнеса, попытались разработать свои экономичные автомобили, надеясь таким способом вытеснить японских конкурентов. Чтобы защитить своих производителей, правительство США вводило ограничения на ввоз иностранных автомобилей в Америку. Однако американцы успели полюбить японские автомобили и не хотели возвращаться к отечественным моделям. Когда ввоз в США японских автомобилей был ограничен, американцы начали покупать европейские машины. Японские производители уловили изменения в менталитете американских покупателей и предприняли еще одну попытку активного проникновения на автомобильный рынок США. Им по-прежнему приходилось сталкиваться со все новыми торговыми ограничениями, но теперь, чтобы быстрее реагировать на спрос потребителей, японские промышленники стали размещать свои заводы в разных странах мира, а также создали на местах сервисные службы, систему производства запасных частей и другого необходимого оборудования.

**Во имя будущего.** Особенность Соитиро Хонды состояла в том, что он упрямо не хотел жить в ногу со временем. Он во что бы то ни стало стремился его опередить. Его детище — компания «Хонда», превратившись в транснациональную корпорацию, старается во всем следовать его примеру.

**Мотоциклы для женщин.** Не будет преувеличением сказать, что история мотоциклов Хонды началась с женщин. Первое созданное им средство передвижения — мопед — предназначалось для его жены. В странах Азии во второй половине XX в. основными транспортными средствами как для мужчин, так и для женщин были велосипеды, а потому, начав разработку своего первого мотоцикла, Хонда думал о том, чтобы на его машинах могли ездить и женщины. В итоге появились самые массовые в мире мотоциклы серии Super Cub. Управлять такой машиной могли и мужчины, и женщины: на этот мотоцикл можно было сесть, не расставляя ноги широко в стороны.

Позднее Хонда поделился одним из своих детских воспоминаний. Он надел перешитое матерью кимоно и отправился в школу. Одноклассники подняли его на смех, сказав, что он носит одежду, женскую по расцветке. Мальчик же считал странным, что цвета делятся на «мужские» (например, синий) и «женские» (например, розовый). Этот детский опыт пригодился ему впоследствии, когда Хонда решил создать мотоцикл, удобный в эксплуатации для представителей обоих полов. Мотоцикл Honda Super Cub появился в 1958 г., через десять лет после основания компании «Хонда». Название Cub, по одному мнению, возникло как аббревиатура от Cheap Urban Bike («дешевый городской мотоцикл»): это было действительно дешевое транспортное средство, способное облегчить передвижение жителям больших городов. Хонда нашел способ увеличить мощность и эффективность 4-тактных двигателей, и его компания совершила прорыв в рыночном секторе, на котором доминировали 2-тактные двигатели других производителей. Двигатель «Хонда» оказался настолько хорош, что оснащенный им мотоцикл Honda Super Cub стал самым удачным мотоциклом в истории мотостроения. Фирма использовала слоган: «Лучшие люди ездят на “Хонде”». Именно с ним мотоциклы Хонды ворвались на рынки англоязычных стран, где до этого доминировали английские модели мотоциклов. В 1960-е гг. американский президент Линдон Джонсон говорил, что Хонда — выдающийся человек, сумевший изменить с помощью своего мотоцикла образ жизни американцев. Американские мотоциклы того времени были рассчитаны лишь на немногочисленных любителей этого вида транспорта, причем исключительно мужчин. Super Cub стал модной машиной, которой с одинаковым удовольствием пользовались и мужчины, и женщины.

**Гонки «Формулы-1».** В 1960-е гг. Япония продемонстрировала небывалый экономический рост. Это произошло благодаря талантливым инженерам, создавшим условия для массового производства качественных товаров. Япония заняла лидирующее положение в мире в области технологий — прежде всего, электроники и машиностроения. Олицетворением этого феноменального рывка стала компания «Хонда». Показательным является ее участие в гонках «Формулы-1», самых скоростных и потому самых «технологичных» соревнованиях спортивных автомобилей. Дебют состоялся в 1964 г. и был достаточно скромным: японцы по ходу гонок отработывали придуманную ими оригинальную конструкцию болида и постоянно вносили в него все новые и новые изменения. Успех пришел несколько позже — после того, как мощность двигателя удалось почти удвоить — с 230 до 430 л.с. Это случилось в 1965 г. на гонках «Гран-при Мексика». В 1967 г. «Хонда» разработала гоночную модель с полностью алюминиевым двигателем, расположенным поперек корпуса машины, и имевшую передний привод. Вскоре такой способ размещения двигателей на болидах «Формулы-1» стал общепринятым. Впоследствии компания «Хонда» неоднократно меняла свое отношение к этим соревнованиям, но всякий раз, когда эта японская компания возобновляла свое участие в «Формуле-1», конкуренты понимали, что это неспроста: значит, инженеры «Хонды» в очередной раз придумали что-нибудь необычное. В середине 1980-х гг. возникла парадоксальная картина: все лучшие команды соревновались на болидах, оснащенных двигателями фирмы «Хонда».

Всем машинам «Хонда» присуща одна черта — совершенство конструкции. В работах, посвященных Соитиро Хонде, повторяются ставшие хрестоматийными формулировки. Они были высказаны разными людьми, но суть их одна:

— точность технических решений Хонды, похожих на работу ювелира, изумляла каждого инженера, с которым мне доводилось говорить;

— совершенствование Honda Accord, самой продаваемой в 1990-е гг. автомашины, — все равно что небольшая доработка Сикстинской капеллы или Акрополя, мы не можем представить себе более глупого предприятия.

Столь высокие оценки профессионалов вполне заслуженны. Подтверждением этому служит высокий спрос на товары, поставляемые «Хондой» на мировой рынок. Компания

в настоящий момент производит около 90 наименований легковых автомобилей и мотоциклов, различной специальной техники и двигателей. «Хонда» в течение 40 лет занимает первое место в мире по продаже мотоциклов и при этом входит в десятку крупнейших мировых производителей автомобилей. Ежегодно с ее конвейеров сходит около 1,8 млн машин. В компании работают более 90 тыс. человек на 115 предприятиях, расположенных в 54 странах мира.

Заглядывая в будущее. С начала 1990-х г. «Хонда» активно занялась разработкой принципиально новых технологий, вкладывая в исследования по 5% от ежегодного оборота. Научные центры компании располагаются в Японии, США, Великобритании, Германии и Таиланде. В 1996 г. специалисты «Хонды» создали автомобиль Dream, работающий на солнечных батареях. В том же году публике был показан электромобиль — Honda EV Plus. Активно разрабатываются новые гибридные автомобили, работающие и на бензине, и на электричестве. На рынке постоянно появляются новые модели обычных автомобилей — в частности, Odyssey, S 2000, HR-V и Jazz.

В 2000 г. в Японии был создан человекоподобный робот «Азимо». Имя робота расшифровывается как аббревиатура фразы Advanced step in innovative mobility («Новый шаг в новаторском движении»). Внешне он напоминает одетого в скафандр космонавта и движется, подобно человеку, на двух ногах. Его рост — 120 см, вес — 54 кг, скорость передвижения — до 6 км/ч. Работа над его изготовлением началась в 1986 г. в исследовательском центре «Хонда» и в Центре фундаментальных технических исследований «Вако» в Японии. Последняя модель является девятой по счету. К 2007 г. было создано 46 роботов «Азимо». Ныне компания «Хонда» еще дальше продвинулась по пути создания искусственного интеллекта: робот «Азимо», например, может совершенно самостоятельно обслуживать посетителей офиса компании, реагируя на их речь. Создав робота в дополнение к своим прославленным автомобилям и мотоциклам, компания «Хонда» еще раз продемонстрировала верность заветам своего основателя.

Патенты Хонды. Мало кому известно, что Хонда имел 150 патентов. Уже в 1930-е гг. его иногда называли «японским Эдисоном». Он не только чинил поступавшие к нем машины, но и имел привычку «улучшать» их, а так и «улучшения» в свою очередь приводили к новым изобретениям. Так, например, колесные спицы и колпаки в то время делали из древесины, поэтому они деформировались от влаги или высокой температуры. Хонда предложил отливать их из металла, и его спицы и колпаки перестали бояться дождя и жары. После того, как отлитые из металла спицы были показаны на национально промышленной выставке 1931 г., их захотели приобрести многие производители автомобилей. Эти спицы начали экспортировать во многие, прежде всего азиатские, страны, до войны Хонда получил около 50 патентов на поршневые кольца. Во время войны он придумал автомат для вырезания самолетных пропеллеров. Это изобретение наряду с вкладом Хонды в рационализацию массового производства получило одобрение со стороны военного руководства Японии. После войны Хонда получил целый ряд патентов на свои новые изобретения — такие, как матовое стекло или способ извлечения соли из морской воды с помощью электричества. В 1952 г. правительство наградило его почетным знаком за многочисленные изобретения. Когда Хонда посетил один из европейских заводов в Европе, где в то время находился в связи с участием в гонках ТТ, он увез с собой в Японию образец нового тогда винта с крестообразной прорезью («головка Филипс»). Крестообразные винты дали толчок к изобретению электрической отвертки, с помощью которой заворачивать винты получалось легче и быстрее. Это ускорило процесс сборки и позволило Хонде стать одним из мировых лидеров в массовом производстве мотоциклов.

## **Тема 10. Управление финансовыми ресурсами организации**

### **Вопросы к семинарскому занятию**



1. Сущность и источники доходов организации
2. Цены и ценообразование
3. Прибыль и рентабельность организации
4. Налогообложение организации
5. Финансы предприятия и оценка финансового состояния

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что представляет собой валовой доход торгового предприятия?
2. Чем отличается валовой доход торгового предприятия от валового дохода производственного предприятия?
3. Дайте определение валового внутреннего продукта.
4. Каковы источники образования валового дохода торгового предприятия?
5. Что входит в состав доходов от внереализационных операций?
6. Кто и как определяет размер торговой надбавки?
7. Какие факторы влияют на валовой доход и как определить размер их влияния?
8. Какие налоги исключают при расчете дохода от реализации?
9. В каких случаях обеспечивает валовой доход безубыточность предприятия?
10. Как рассчитывают плановую сумму валового дохода?
11. Какова связь валового дохода с ассортиментной структурой товарооборота?
12. Дайте характеристику основных моделей ценообразования в рыночной экономике.
13. Чем отличается затратный метод ценообразования от рыночного?
14. Каковы основные элементы структуры цены?
15. Каковы признаки классификации цен и их виды?
16. Из чего складывается система цен и тарифов?
17. Какие типовые стратегии ценообразования применяются фирмами?
18. Что представляет собой прибыль от реализации товаров?
19. Как определить балансовую (валовую) прибыль?
20. Чем отличается экономическая прибыль от бухгалтерской?
21. Дайте определение прибыли от реализации излишних основных фондов.
22. Из каких элементов складывается прибыль от внереализационных операций?
23. Какова разница между валовой и чистой прибылью?
24. Как рассчитывается налогооблагаемая прибыль?
25. Перечислите факторы, влияющие на прибыль и рентабельность.
26. Как определить влияния изменений товарооборота, уровней валового дохода и издержек обращения на прибыль предприятия?
27. Охарактеризуйте порядок формирования и использования прибыли.
28. Какие налоги и сборы являются федеральными, региональными и местными?
29. Какие операции признаются для НДС объектом налогообложения и какие операции не подлежат налогообложению?
30. Охарактеризуйте порядок исчисления НДС и его уплаты в бюджет.
31. Какие товары являются подакцизными?
32. Что является объектом налогообложения акцизами?
33. Как определяется налоговая база для применения акцизов?
34. Охарактеризуйте налоговые ставки акцизов.
35. Кто являются налогоплательщиками налога на прибыль и что выступает объектом налогообложения?
36. Как определяют налогооблагаемую прибыль?
37. Какова ставка налога на прибыль организации?
38. Как погашаются убытки предыдущих периодов?
39. Охарактеризуйте сущность и основные положения упрощенной системы налогообложения.

40. Как исчисляется единый налог на вмененный доход?
41. Как исчисляются налог на имущество, налог с продаж, налог на рекламу?
42. Дайте определение финансам предприятия. Какие функции выполняют финансы предприятия?
43. Каковы принципы организации финансов?
44. Что понимается под финансовым механизмом?
45. Охарактеризуйте функциональную структуру капитала торгового предприятия.
46. Какими фондами представлен собственный капитал предприятия?
47. Опишите структуру заемных средств предприятия.
48. Что понимается под кредиторской задолженностью?
49. Как рассчитывается платежеспособность предприятия?
50. Как рассчитывается кредитоспособность предприятия?
51. Как рассчитывается финансовая устойчивость предприятия?
52. Какие показатели используют для оценки эффективности финансовых средств предприятия?

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Всего продано товаров — 200 шт. Закупочная цена товара — 50 руб., продажная цена — 65 руб. Определите сумму валового дохода.

#### **Задание 2.**

Закупочная цена товара — 48 руб., продажная цена — 60 руб. Определите торговую надбавку в процентах к цене закупки.

#### **Задание 3.**

Всего продано товаров — 400 шт. Закупочная цена товара — 48 руб., продажная цена — 60 руб. Определите уровень валового дохода.

#### **Задание 4.**

Торговая надбавка к оптовой цене товара составляет 25%; товарооборот — 600 тыс. руб. Определите сумму валового дохода.

#### **Задание 5.**

Объем товарооборота — 2500 тыс. руб. Уровень валового дохода — 16%. Определите сумму валового дохода (в тыс. руб.).

#### **Задание 6.**

Выручка от реализации товаров и — 500 тыс. руб., в том числе сумма налогов, предъявленных покупателю, — 50 тыс. руб. Стоимость реализованных товаров в ценах их приобретения (без учета налогов, подлежащих вычету) составляет 400 тыс. руб. Выручка от реализации выбывшего торгового оборудования 20 тыс. руб., остаточная стоимость — 13 тыс. руб., расходы на его реализацию — 2 тыс. руб. Определите сумму валового дохода.

#### **Задание 7.**

Объем товарооборота — 6000 тыс. руб. Сумма реализованных торговых надбавок — 900 тыс. руб., прочие доходы — 300 тыс. руб. Определите уровень валового дохода.

#### **Задание 8.**

Объем товарооборота по плану — 2500 тыс. руб. Планируемый уровень валового дохода — 16%. Фактический товарооборот составил 3000 тыс. руб. Определите влияние изменения объема товарооборота на сумму валового дохода.

#### **Задание 9.**

Объем товарооборота по плану — 2500 тыс. руб., фактически — 3000 тыс. руб. Плановая сумма валового дохода — 400 тыс. руб., фактическая — 600 тыс. руб. Определите влияние изменения уровня валового дохода на сумму валового дохода."

#### **Задание 10.**

План товарооборота — 6000 тыс. руб. План валового дохода — 1600 тыс. руб., в том числе прочие доходы — 400 тыс. руб. Определите, какую торговую надбавку к цене закупки товара следует установить в планируемом периоде.

**Задание 11.**

Фактический товарооборот составил 3000 тыс. руб., а доходы от реализации — 600 тыс. руб. В планируемом периоде товарооборот увеличится на 20%, а его структура и надбавки на товары не изменятся. Доходы от прочей деятельности составят 20% от всего валового дохода. Определите плановую сумму валового дохода.

**Задание 12.**

Товарооборот магазина в отчетном году составил 800 тыс. руб., в том числе оборот продовольственных товаров — 480 тыс. руб. Доходы от реализации всех товаров при этом составили 240 тыс. руб., продовольственных товаров — 168 тыс. руб. В будущем году удельный вес продовольственных товаров в товарообороте магазина снизится на 10%, а торговые надбавки останутся без изменения. Определите плановый уровень валового дохода.

**Задание 13.**

Фактический товарооборот магазина в отчетном периоде составил 800 тыс. руб., в том числе оборот непродовольственных товаров — 320 тыс. руб. Доходы от реализации всех товаров при этом составили 240 тыс. руб., а по непродовольственным товарам — 72 тыс. руб. В планируемом периоде структура товарооборота магазина не изменится, а уровень валового дохода по продаже непродовольственных товаров увеличится на 2%. Определите плановый уровень валового дохода будущего периода.

**Задание 14.**

Предприятие закончило год со следующими показателями хозяйствования: товарооборот — 5000 тыс. руб.; постоянные издержки — 300 тыс. руб.; переменные издержки — 300 тыс. руб.; прибыль — 400 тыс. руб. На следующий год планируется увеличить товарооборот на 20% и получить прибыль в размере 500 тыс. руб. Определите плановую сумму валового дохода.

**Задание 15.**

Предприятие планирует на следующий год уровень валового дохода в размере 20%. Какую торговую надбавку следует устанавливать к цене закупки?

**Задание 16.**

Предприятие закончило год следующими показателями хозяйствования: товарооборот — 600 тыс. руб.; постоянные издержки — 34 тыс. руб.; переменные издержки — 36 тыс. руб. На следующий год планируется рост товарооборота на 100 тыс. руб. Определите критическую сумму валового дохода, обеспечивающую безубыточность хозяйствования в плановом периоде.

**Задание 17.**

Производственная себестоимость изделия — 150 руб. Коммерческие расходы — 10%. Планируемая рентабельность продукции — 20%. Определите цену изделия.

**Задание 18.**

Оптовая цена изготовителя 180 руб. Чему должна быть равна себестоимость изделия, если планируется 20% рентабельности продукции.

**Задание 19.**

Оптовая цена изготовителя — 200 руб. Ставка НДС — 18%. Определите отпускную оптовую цену

**Задание 20.**

Отпускная оптовая цена — 472 руб. Ставка НДС — 18%. Определите оптовую цену изготовителя.

**Задание 21.**

Полная себестоимость продукта — 10 000 руб. Рентабельность продукции — 10%.

Ставка акциза — 5%. Ставка НДС — 18%. Определите отпускную оптовую цену продукта.

**Задание 22.**

Полная себестоимость изделия — 3000 руб. Рентабельность продукции — 10%. Ставка НДС — 18%. Определите отпускную оптовую цену изделия.

**Задание 23.**

Отпускная оптовая цена — 400 руб. Посредническая надбавка — 10%. Торговая надбавка — 20%. Определите розничную цену изделия.

**Задание 24.**

Розничная цена — 480 руб. Торговая надбавка — 20%. Определите оптовую (закупочную) цену изделия.

**Задание 25.**

Розничная цена молочного продукта — 58 руб. Торговая надбавка — 20%. Оптовая надбавка — 10%. Ставка НДС — 10%. Определите оптовую цену производителя (округлить до рубля).

**Задание 26.**

Оптовая отпускная цена изделия — 200 руб. Оптовая надбавка — 5%. Розничная цена — 315 руб. Определите торговую надбавку (в %).

**Задание 27.**

Товарооборот магазина — 5000 тыс. руб. Уровень валового дохода — 20%. Сумма издержек обращения — 600 тыс. руб. Определите прибыль магазина.

**Задание 28.**

Валовой доход магазина — 200 тыс. руб., уровень валового дохода — 10%. Сумма издержек обращения — 100 тыс. руб. Определите рентабельность магазина.

**Задание 29.**

Производственная компания планирует выпуск новой продукции. Прогнозируемый годовой спрос составляет 600 ед. Постоянные затраты, связанные с выпуском такого объема продукции, находятся на уровне 12000 руб. в год. Планируемые переменные расходы на единицу продукта составляют 42 руб. Анализ конкурентных компаний, выпускающих аналогичную продукцию, показал, что средний уровень отпускных цен составляет 67 руб. за единицу. Необходимо определить «точку безубыточности» в натуральном и стоимостном выражении.

## **Тема 11. Управление информационными ресурсами организации**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Распределение экономической информации
2. Характеристика процессов замещения традиционных ресурсов информационными
3. Структура и использование информационных ресурсов в организации
4. Структура и содержание корпоративных информационных ресурсов. Понятие контента.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что характеризует эру информатизации?
2. Дайте определение понятия "Информация". В чём состоят её особенности?
3. Дайте определение понятия "экономическая информация".
4. Какие требования предъявляются к экономической информации?
5. Что входит в понятие "Маркетинговая информация"?

6. Как формируется учётно-отчётная информация?
7. Что является финансовой информацией?
8. Что понимают под "Внутренней информацией"?
9. Пояснить направления получения новых знаний.
10. Пояснить термин "Информатизация".
11. Пояснить термин "*Интеллектуализация*".
12. Раскройте понятие "Технология" и её аспекты.
13. Каким требованиям должна отвечать современная технология?
14. Перечислите и поясните три основных аспекта, которые вкладывают в понятие "Технология" в широком смысле.
15. Что является целью технологии в промышленном производстве?
16. Что понимают под понятием "Мультимедиа"?
17. Как поменялась значимость отдельных факторов производства по мере перехода от индустриальной эпохи к постиндустриальной?
18. Какие ресурсы потребляет современное производственное предприятие, организация, офис в процессе своего функционирования?
19. Пояснить отличия информационных ресурсов от традиционных.
20. Пояснить классификацию информационных ресурсов предприятия по источнику возникновения.
21. Пояснить состав глобальных информационных ресурсов.
22. Для чего необходимы государственные и региональные информационные ресурсы?
23. Пояснить структуру государственных информационных ресурсов.
24. Что понимают под информационным ресурсом предприятия (организации)?
25. На какие группы делятся ресурсы?
26. Что представляют собой нематериальные и нематериальные документы?
27. На какие группы делятся документы организационно-распорядительного характера?
28. Что называется контентом?
29. Поясните виды контентов.
30. Дайте характеристику Web-контента.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1. Может ли компания Sears перестроить себя, внедряя ИТ?**

25 января 2003 года Sears Roebuck, крупнейшая фирма розничной торговли объявила, что она прекращает выпуск своих знаменитых каталогов, закрывает 113 универсамов и сокращает 50000 рабочих мест. Четырьмя месяцами раньше компания уже объявила об отказе от работы с ценными бумагами, от использования кредитных карт Discover, от операций с недвижимостью и продала 20% акций своей страховой компании Alstate. Эти действия были предприняты для того, чтобы сократить число деловых операций и восстановить свое лидерство в розничной торговле.

Интересно, что совет директоров решил избавиться от прибыльного бизнеса и сохранить те операции, которые неэффективны, но зато представляют долгосрочную основу компании. Сейчас внимание сконцентрировано на восстановление конкурентоспособности розничной торговли. Sears постоянно теряла позиции в розничной торговле и в конце концов уступила лидерство двум конкурентам – Wal-Mart Stores и Kmart Corporation. Компания медленно перестраивала магазины, непродуманно сокращала издержки и плохо учитывала современные тенденции в продажах и закупках. Компания не могла конкурировать с более дешевыми магазинами и специализированными розничными торговцами.

Стратегии, успешно применявшиеся конкурентами, не срабатывали у Sears. Компания J.C.Penney сосредоточилась на торговле одеждой, устанавливая современные цены. Ценовые стратегии, используемые Wal-Mart и другими розничными торговцами,

разрушали Sears, поскольку издержки фирмы были наивысшими в отрасли. Продажи каталогов фирмы практически прекратились. При этом компания была хорошо компьютеризирована – она тратила на информационные технологии и сети больше, чем другие некомпьютерные фирмы в США за исключением корпорации Боинг. Почему это не позволило компании получить преимущества в конкуренции? Одной из проблем компании были высокие операционные издержки. Почти 30% каждого доллара реализации шло на покрытие накладных расходов (сравни – у Wal-Mart – 15%, а у Kmart – 21%). Компания надеялась сократить издержки, модернизируя системы распределения и объединяя функции сбыта. Вместо шести управляющих по сбыту она оставила в каждом магазине только двух или трех. Sears также понимала, что компания не может конкурировать с такими торговцами как Wal-Mart, снижая цены, и надеялась получить преимущества на улучшении обслуживания.

В начале 2002 года компания стала реализовывать программу упрощения схемы торговли в универмагах (Store Simplification Program) – 60-миллионный проект, направленный на повышение эффективности, привлекательности и удобства универмагов. В соответствии с проектом все транзакции были приближены к местам продаж, были централизованы функции офисов универсамов, обслуживания потребителей и кредитование. Эта программа коренным образом изменила в традициях розничной торговли в компании.

Новые терминалы в универмагах позволили персоналу выпускать новые кредитные карточки, производить с их помощью расчеты, предоставлять льготы владельцам карточек и готовить информацию об их счетах. Эти инновации улучшили обслуживание потребителей и дали экономию, снижая затраты на торговые операции. Некоторые универмаги стали использовать автоматические кассовые аппараты, чтобы потребители могли при желании расплачиваться наличными деньгами. Были установлены телефоны, по которым потребители могли задать вопросы об услугах, кредитах, проверить состояние своих автомобилей в автоцентрах или вызвать управляющего. Продавцам было разрешено предоставлять скидки и осуществлять прием возвращаемых товаров, что позволило ликвидировать необходимость в двух отдельных категориях персонала. Потребители, которые забыли свои карточки, могли получить немедленный кредит, назвав кассиру свое имя и адрес и предоставив документ, идентифицирующий его личность.

Рационализация работы в подсобных и складских помещениях дала экономию на площадях в 50 млн. долл. в год, позволила сократить персонал на 6900 рабочих мест и ликвидировать информационные центры во всех универмагах. Освободившиеся помещения были переоборудованы в залы для торговли. Изменения также должны были увеличить соотношение торговых и неторговых площадей, предоставив возможность использования больших площадей для продаж.

Кроме того, компания пыталась сократить издержки, переведя 6000 своих поставщиков на электронную систему заказов. Связывая компьютерную систему заказов с каждым поставщиком, Sears планировала в дальнейшем сократить затраты на бумагу, и улучшить потоки товаров в своих универмагах.

Для развития розничной торговли президент и главный экономист компании Эдвард Бреннан в сентябре 2002 года взял на работу Артура Мартинеза из Saks Fifth Avenue и два года спустя назвал его своим преемником в качестве президента и исполнительного директора. Мартинез распорядился объединить полдюжины отдельных баз данных, чтобы выяснить, кто реально делает покупки в компании. Оказалось, что самыми активными покупателями являются женщины в возрасте 25–50 лет, покупающие все – от юбок до домашней техники.

При Мартинезе компания Sears перестала пытаться торговать всем и начала концентрироваться на шести основных типах товаров и услуг – мужской, женской и детской одежде, мебели для дома, модернизации домов, обслуживании автомобилей,

домашней технике и потребительской электронике. Компания упростила отчетность и административные функции управляющих и клерков, оставив им больше времени непосредственно для торговли. Начиная с 1996 года, в вознаграждении служащего стало учитываться качество обслуживания потребителей.

С появлением Мартинеза доходы выросли по сравнению с крайне тяжелым 1992 г. Вопрос состоит в том, сумеет ли компания закрепить эту тенденцию. Ее операционные расходы все еще находятся на высоком уровне по сравнению с лидерами отрасли. Исследования рынка показывают, что Sears по-прежнему привлекательна для потребителей, ищущих газонокосилки, гаечные ключи, стиральные машины и другие «тяжелые» товары – инструменты и бытовая техника дают основную реализацию. Но компания пока что зарекомендовала себя только как продавец модной женской одежды. Сможет ли Sears прорваться на этот рынок? Мартинез пытается изменить, перестроить саму организационную культуру компании. Управляющие и директора увлекались рассказами о прошлых победах и обросли громадной бюрократией, любые изменения в которой занимают много времени.

#### *Вопросы к заданию*

1. К какому типу стратегического влияния ИТ относится данная компания?
2. Какие из пяти рыночных сил оказывают наибольшее влияние на деятельность фирмы? Какие управленческие, организационные и технологические факторы привели к неэффективности компании?
3. Какая конкурентная стратегия развития информационных технологий является наиболее подходящей для компании и почему?
4. Считаете ли Вы, что принятая программа модернизации работы универмагов решит эти проблемы? Насколько успешной она окажется с Вашей точки зрения? Почему?
5. Какие управленческие, организационные и технологические недостатки должна устранить программа?
6. Какие риски могут возникнуть в результате внедрения данной программы модернизации? Каким образом компания может себя обезопасить?
7. Какие сложности во взаимодействии информационных систем и организаций иллюстрирует ситуация в компании Sears? Поставьте себя на место управляющего по сбыту и назовите шаги, которые Вы предприняли бы в следующем году для реализации новой стратегии компании.

## **Тема 12. Прогнозирование и планирование ресурсов**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Прогнозирование развития субъектов хозяйствования
2. Методологические основы планирования
3. Тактическое и оперативное планирование

### **Вопросы для обсуждения**

1. Что включает в себя структура государственного экономического прогноза?
2. Назовите субъекты, объекты и предмет прогнозирования.
3. В чем сущность принципов и методов прогнозирования развития субъектов хозяйствования?
4. В чем заключаются отличительные особенности тактических планов по экономическому содержанию от экономического назначения?
5. Дайте краткую характеристику формализованным и экспертным методам прогнозирования.

6. Каков порядок составления государственного плана-прогноза экономического и социального развития?
7. Охарактеризуйте систему планов предприятия.
8. Каково основное содержание и возможные типовые разделы тактических планов предприятия?
9. Приведите классификацию и определите назначение и показатели тактических планов.
10. Каковы отличительные особенности систем оперативного планирования деятельности производственных подразделений предприятия в системе календарного планирования?
11. Назовите критерии эффективности тактического и оперативного планирования в условиях рыночной системы ведения хозяйства.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Определите количество безработных и уровень безработицы в прогнозном периоде. В базисном периоде количество учащихся 16 лет и старше, обучающихся с отрывом от производства, составляло 565 тыс. чел., занятых в домашнем хозяйстве — 1125 тыс. чел. в прогнозном периоде предусматривается увеличение числа учащихся на 0,6 %, занятых в домашнем хозяйстве — на 0,1 %.

#### **Задание 2.**

Определите изменение цен на продукцию машиностроения в прогнозном периоде в связи с ростом цен на энергоресурсы. Доля затрат на энергоресурсы в стоимости продукции 9,7 %. Цены на энергоресурсы в прогнозном периоде возрастут на 25 %.

#### **Задание 3.**

Рассчитайте уровень инфляции в прогнозном периоде на основе уравнения монетарной теории. В базисном периоде обращалось 3190 млрд руб., скорость обращения денег 11 оборотов в год. В прогнозном периоде предложение денег предусматривается в размере 4100 млрд руб., скорость их обращения не изменится, ВВП увеличится на 10 %.

#### **Задание 4.**

Санаторий «Сосновый бор» расположен в районе Большой Ялты Ялтинского района Республики Крым. Общая площадь территории составляет 3,8 га. Собственного пляжа у санатория нет. Территория санатория представляет собой сосновый парк, в структуру которого органично вписаны три спальных корпуса, административное здание и лечебница.

Общее количество максимально развернутых койко-мест составляет 450 ед. Корпуса возведены в 1980 г., последний капитальный ремонт проводился в 2010 г. В процессе реконструкции были модернизированы общие палаты и теперь номерной фонд представляет собой одно и двухместные номера. Номера оборудованы санузлом и душевой кабиной; 45 % из них — повышенной комфортабельности.

Санаторий «Сосновый бор» занимается реабилитацией, оздоровлением и лечением туберкулезных больных. Средний срок пребывания составляет 21 день, стоимость проживания, питания и лечения 1500 руб./день; надбавка за проживание в номере с повышенной комфортностью — 31 % от стоимости путевки. Санаторий работает круглогодично. Среднегодовая наполняемость номерного фонда составляет 57 %.

Структура возрастных групп контингента отдыхающих имеет следующий вид:

31—37 лет — 39 %; 38—42 года — 41 %; 43—47 лет — 20 %.



На лечение больные прибывают по направлению областных тубдиспансеров. В некоторых случаях бюджетом компенсируется 45 % от стоимости путевки.

В санатории выявлен ряд проблем:

- взяточничество медицинского персонала — 37 %;
- устаревшее медицинское оборудование — 21 %;
- устаревшие методики реабилитации — 15 %;
- неорганизованный досуг — 13 %;
- отсутствие дополнительного обслуживания — 14 %.

*Задание.*

Составьте план-прогноз по дальнейшему развитию санатория. Перечислите, какие разделы тактических планов будут задействованы для дальнейшего развития санатория. Обоснуйте свой ответ.

### **Задание 5.**

Детский оздоровительный лагерь «Приветный» расположен в п. Гурзуф Ялтинского района Республики Крым. Общая площадь территории — 18,5 га, в том числе 110 м галечного пляжа. На территории лагеря расположено три спальных корпуса, две игровые площадки, площадка для проведения линейек и торжественных событий, летняя концертная площадка. В лагере установлен жесткий пропускной режим, поддерживаемый специализированной охранной фирмой; территория обнесена высоким забором.

Общее количество максимально развернутых койко-мест составляет 600 ед. Дети живут в 3-этажных корпусах, в палатках на 10 мест. Каждый этаж оборудован душевыми и туалетными комнатами. Ребенку предоставляется прикроватная тумбочка и шкафчик для личных вещей. В организационной структуре лагеря имеются две столовые на 150 мест каждая, библиотека, зрительный зал, кафе-мороженое, медицинский пункт, спортивный зал, помещения для организации детского творчества.

Детский оздоровительный лагерь «Приветный» относится к круглогодичным оздоровительным учреждениям, ориентирован на нужды детей с заболеваниями органов верхних дыхательных путей. Продолжительность смены составляет 21 день, стоимость путевки: май—сентябрь — 20 тыс. руб., октябрь—апрель — 15 тыс. руб. Средняя наполняемость номерного фонда: май—сентябрь — 75 %, октябрь—апрель — 51 %.

Структура возрастных групп контингента отдыхающих имеет следующий вид: 6—8 лет — 15 %; 8—10 лет — 15 %; 10—12 лет — 31 %; 12—14 лет — 15 %; 14—16 лет — 20 %.

В процессе анкетирования детей администрацией лагеря были выявлены следующие жалобы на организацию обслуживания:

- жесткий режим дня: ранний подъем и отбой, расписание досуга, 2-разовое питание — 41 %;
- отсутствие оборудованных детских игровых комнат и площадок, которое приводит к тому, что «малыши путаются под ногами», — 25 %;
- строгие, неинициативные, грубые вожатые — 14 %;
- отсутствие международных переговорных пунктов — 10 %;
- отсутствие бассейна — 10 %.

*Задание.*

Составьте план-прогноз по дальнейшему развитию детского лагеря. Перечислите, какие разделы тактических планов будут задействованы для дальнейшего развития санатория. Обоснуйте свой ответ.

## **Тема 13. Корпоративная логистика**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

#### **1. Логистика корпоративных структур**

2. Организация логистических цепей корпорации
3. Комбинация логистических операций

### Вопросы для обсуждения

1. Приведите статистику, обосновывающую актуальность развития корпоративной логистики (например, по доле корпоративного сектора в национальной экономике, рейтинговым оценкам корпоративных структур в мировой экономике).
2. Обоснуйте содержательные отличия входного (выходного) логистического потока корпорации от входного (выходного) потока предприятия.
3. Выскажите и обоснуйте мнение относительно существования внутрикорпоративной распределительной логистики.
4. Каковы правовые регламенты для развития франчайзинговых отношений и отношений контрактного производства в России? Установите связность этих отношений с внешним аутсорсингом.
5. В чем состоит значение рыночных и трансферных трансакций в корпоративной логистике?
6. Как влияют аутсорсинговые решения на построение логистических цепей корпорации?
7. Какие логистические процессы (операции) могут стать предметом инсорсинговых решений производственных корпораций?
8. Какое влияние может оказывать географически распределенная структура корпорации на организацию логистики?
9. Проиллюстрируйте цикл исполнения заказа в вертикально интегрированных компаниях, действующих по принципам: «интеграция назад», «интеграция вперед».

### Практико-ориентированные задания

#### Задание 1.

При обработке материального потока на складе готовой продукции промышленного предприятия используются стационарные погрузочно-разгрузочные машины, работающие от центральной электросети, от нее же происходит освещение складских помещений. Данные о работе склада за год представлены в таблице. Из общей суммы затрат на электроэнергию необходимо выделить постоянные и переменные затраты, используя различные методы дифференциации затрат.

*Данные о работе склада готовой продукции*

Месяц	Величина материального потока, тыс. т	Расход на электроэнергию, тыс. руб.	Месяц	Величина материального потока, тыс. т	Расход на электроэнергию, тыс. руб.
Январь	16,5	5022,2	Июль	14,9	4945,0
Февраль	13,2	4867,8	Август	11,6	4790,5
Март	16,5	5022,2	Сентябрь	12,4	4829,2
Апрель	21,5	5253,9	Октябрь	13,2	4867,8
Май	18,2	5099,4	Ноябрь	16,5	5022,2
Июнь	19,8	5176,6	Декабрь	19,8	5176,6
Итого в среднем за месяц				16,18	5006,1

#### Задание 2.

Данные объема перевозок между пунктом отправления и назначения приведены в таблице. Построить эпюру материалопотока, если расстояние между пунктами, км:

А–Б (Б–А) – 15 км; Б–В (В–Б) – 20 км; В–Г (Г–В) – 30 км.

*Исходные данные для построения эпюры материалопотока*

Пункты отправ-	Объем перевозок, T	Отправлено
----------------	--------------------	------------

ления, T	Пункты назначения				(вывоз), T
	А	Б	В	Г	
А	=	200	300	400	900
Б	100	=	200	300	600
В	200	300	=	100	600
Г	300	100	200	=	600
Получено (ввоз), T	600	600	700	800	2700

### Задание 3.

Компания MGI, расширила номенклатуру своей продукции и получила очень выгодный и ответственный заказ на разработку и последующую поставку препаратов одной аэрокосмической корпорации. Сроки выполнения контракта были очень жесткими. В течение первого года ежеквартально компания должна была предоставлять по одному промышленному образцу, проводя определенные усовершенствования по результатам его тестирования, чтобы через год иметь возможность начать поставку продукции на соответствующем уровне.

Компания уже работала с многолетними партнерами по поставке сырья, компаниями ABC и SVC, которые выразили готовность участвовать в проекте, хотя это было для них новым направлением. Кроме этого, очень хорошие условия по цене были предложены крупным сырьевым холдингом «Интер», который был готов только одной поставкой обеспечить годовую потребность компании MGI в сырье. Итак, через год компания MGI назвала поставщика сырья для этого проекта.

Требуется ответить на следующие вопросы: 1) какого поставщика могла бы выбрать компания MGI при первоначальном анализе; 2) может ли измениться кандидатура поставщика после первого года совместной деятельности.

Для решения задачи используются следующие параметры:

- наиболее простые критерии выбора поставщика (таблица 1);
- пятибалльная оценка значения (веса) критерия выбора поставщика от 0 до 4;
- заявленное качество товара у всех трех поставщиков одинаково;
- данные по ценам и условиям поставки (таблица 2);
- критерии оценки деятельности поставщиков и результаты первого года работы (таблицы 3 и 4) – в случае необходимости.

*Таблица 1 - Стандартные критерии выбора поставщика*

Критерий выбора поставщика	Начальный удельный вес критерия
Надежность поставки	0,3
Себестоимость сырья	0,25
Заявленное качество сырья	0,15
Условия платежа и необходимость последующего хранения сырья	0,15
Возможность внеплановых поставок и корректирующих совместных действий	0,1
Финансовое состояние поставщика и динамика отношений с покупателем	0,05

*Таблица 2 - Цены и условия поставки сырья*

Наименование показателя	компания ABC	компания SVC	холдинг «Интер»
Цена за одну тонну сырья, т.р.	15	15	10
Расстояние от компании MGI до склада поставщика, км	150	100	200
Тариф за 1 км перевозки, т.р.	0,04	0,03	0,035
График поставки	Ежеквартально партиями по 250т	Ежеквартально партиями по 250т	Один раз в год партией 1000 т
Объем поставки, т/год	1000	1000	1000

Форма поставки	Груз пакетирован на поддонах	Коробки	Груз пакетирован на поддонах
Расходы на разгрузку, т.р./т-ч	0,2	0,3	0,2
Время на разгрузку всего объема поставки, ч	6 (на партию)	8 (на партию)	20 (на весь объем заказа)

*Таблица 3 – Критерии оценки деятельности поставщиков*

Параметр	Баллы	Критерий
<i>Надежность поставщика</i>		
Объем поставки	4	Доставлен полностью
	3	5% не соответствует условиям доставки
	2	5–10% не соответствует условиям доставки
	1	10–20% не соответствует условиям доставки
	0	Более 20% не соответствует условиям доставки
Время поставки	4	Весь объем поставки доставлен вовремя
	3	До 5% объема поставок – за пределами допустимого
	2	5–10% объема поставок – за пределами допустимого
	1	10–20% объема поставок – за пределами допустимого
	0	Свыше 20% объема поставок – за пределами допустимого
Сопроводительная документация	4	Нет отсутствующих номеров партий, упаковочных листов, ошибок в документации и пр.
	3	До 5% объема поставок – с ошибками в документации
	2	5–10% объема поставок – с ошибками в документации
	1	10–20% объема поставок – с ошибками в документации
	0	Свыше 20% поставок – с ошибками в документации
Состояние полученного сырья	4	Все сырье получено в надлежащем состоянии
	3	До 5% сырья поступило с поломанными поддонами, нарушенной упаковкой или в мятых коробках
	2	5–10% сырья поступило с поломанными поддонами, нарушенной упаковкой или в мятых коробках
	1	10–20% сырья поступило с поломанными поддонами, нарушенной упаковкой или в мятых коробках
	0	Свыше 20% сырья поступило с поломанными поддонами, нарушенной упаковкой или в мятых коробках
<i>Качество полученного сырья</i>		
Соответствие стандартам	4	Нет не принятого или не соответствующего стандартам качества сырья
	3	До 5% сырья не соответствует стандартам качества
	2	5–10% сырья не соответствует стандартам качества
	1	10–20% сырья не соответствует стандартам качества
	0	Свыше 20% сырья не соответствует стандартам качества
<i>Совместные действия с покупателем</i>		
Корректирующие действия	4	Ответ поставщика на рекламацию и осуществление корректировок в течение 20 дней
	3	Ответ поставщика на рекламацию и осуществление корректировок в течение 21–30 дней
	2	Ответ поставщика на рекламацию в течение 20 дней
	1	Ответ поставщика на рекламацию в течение 21–30 дней
	0	Нет ответа поставщика на рекламацию в течение более 30 дней
Готовность на совместные действия	4	Готовность поставщика на существенные изменения сроков, стоимости объема партий
	2	Готовность поставщика на несущественные изменения сроков, стоимости и объема партий
	0	Отрицание поставщиком возможности изменения сроков, стоимости и объема партий

*Таблица 4 – Результаты первого года работы поставщиков*

Параметр	компания ABC				компания СВС				холдинг «Интер»			
	квартал				квартал				квартал			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Всего поставлено, т	250	250	250	250	250	250	250	250	1000	.	.	.
Объем поставки, балл	3	3	4	4	4	4	3	2	4	.	.	.
Время поставки, балл	2	3	4	4	4	4	3	3	4	.	.	.
Сопроводительная документация, балл	3	3	4	4	4	4	3	3	3	.	.	.
Состояние полученных партий, балл	3	4	4	4	3	3	3	2	4	.	.	.
Соответствие сырья стандартам, балл	4	4	4	4	4	4	4	4	3	.	.	.
Корректирующие действия, балл	3	4	4	4	4	4	3	3	2	.	.	.
Готовность на совместные действия, балл	4	4	4	4	4	4	4	3	0	.	.	.

Сложность выбора поставщика часто заключается в необходимости принимать решение в условиях неопределенности. Результат зависит от правильности учета влияния различных факторов на критерии выбора поставщика и их оценки экспертами покупателя. При этом в ходе совместной деятельности рейтинг поставщиков может измениться или начнется работа с несколькими поставщиками. Ниже приведен один из распространенных способов выбора оптимального источника поставок сырья.

## **Тема 14. Приоритеты управления цепями поставок**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Эволюция концепции управления цепями поставок
2. Сетевая структура цепей поставок
3. Интеграция бизнес-процессов в цепях поставок
4. Оптимизация цепей поставок

### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем состоит разница между интегрированной логистикой и управлением цепями поставок?
2. Определите место концепции SCM в логистическом менеджменте.
3. Оцените перспективы освоения концепции SCM в российской практике. Какие компании наиболее заинтересованы в ее применении?
4. Сравните понятия: «цепь поставок», «цепочка ценностей», «цепочка добавленной стоимости».
5. Чем обуславливается устойчивость цепи поставок?
6. Соотнесите между собой понятия «логистическая операция», «логистическая

функция» и «логистический процесс».

7. Какова функциональная роль координации в управлении логистическими процессами?

8. Какими методами — организационными, экономическими, правовыми — может быть осуществлена интеграция бизнес-процессов в цепях поставок?

9. Какие средства государственного регулирования могут быть задействованы в поддержку интеграционных процессов в логистике?

10. Оцените возможности использования инструментария административного менеджмента в осуществлении внутренней и внешней интеграции в цепях поставок.

11. В чем выражается интегрирующая и координирующая роль фокусной компании в цепях поставок?

12. Какие инициативы в осуществлении внешней интеграции могут исходить от поставщиков, потребителей и канальных посредников?

13. Сформулируйте задачи внутренней и внешней интеграции бизнес-процессов фокусной компании.

14. Составьте алгоритм процесса интегрирования в фокусной производственной компании, решающего задачи внутренней и внешней интеграции.

15. Каковы принципы формирования сетевой структуры цепи поставок?

16. Каким образом конфигурация сетевой структуры может повлиять на процесс управления цепью поставок?

17. На основе каких параметров можно определить формат сетевой структуры?

18. Приведите примеры эффективного и неэффективного управления связями между фокусной компанией и остальными участниками цепей поставок.

19. Приведите примеры постановки и решения задач оптимизации в управлении цепями поставок.

20. Какие виды деятельности направлены на оптимизацию цепей поставок? Раскройте их сущность.

21. Охарактеризуйте отличия локальной и глобальной оптимизации цепей поставок.

## Практико-ориентированные задания

### Задание 1.

Общие ранжированные перечни показателей (критериев) для поставщиков представлены в таблице. В качестве локальных критериев для отбора поставщика службой снабжения предприятия были приняты: надежность поставки, качество и цена товара, финансовое состояние поставщика, возможность внеплановых поставок.

Анализ регионального рынка позволил выявить двух поставщиков, удовлетворяющих логистическим требованиям к поставке определенного вида материала. Степень удовлетворения этих поставщиков выбранной системе критериев оценивалась независимыми экспертами по трехбалльной оценке: 1 – «отлично», 2 – «хорошо», 3 – «удовлетворительно».

Необходимо определить наиболее привлекательного поставщика.

#### *Ранжирование критериев выбора поставщика*

Критерий (показатель)	Ранг	Критерий (показатель)	Ранг
Надежность доставки	1	Репутация и роль в своей отрасли	11
Гарантии качества	2	Деловая инициативность	12
Производственные мощности	3	Управление и организация	13
Цены	4	Контроль процессов	14
Местоположение	5	Отношение к покупателю	15
Технический потенциал	6	Имидж	16
Финансовое положение	7	Оформление товара (упаковка)	17

Возможность компромиссов/ внеплановых поставок	8	Трудовые отношения	18
Наличие информационной системы связи и обработки заказов	9	Деловой опыт и история взаимоотношений	19
Послепродажный сервис	10	Вспомогательная литература и инструкции	20

### **Задание 2.**

Перед предприятием по производству каучуковой продукции (ООО «Тольяттикаучук») стал вопрос оценки системы управления распределением готовой продукции. Учитывая, что продукция этого предприятия имеет производственное назначение, вопрос о каналах распределения здесь не актуален, поскольку в данный момент он имеет оптимальную структуру: производитель – потребитель. Особое внимание необходимо уделить именно процессу сбыта готовой продукции: оценить систему управления поставками, уровень сервиса, а также систему управления товарными запасами.

Таким образом, сотрудники отдела логистики получили задание, одним из пунктов которого являлась оценка характера поставок с точки зрения их равномерности и ритмичности. Результаты были необходимы для того, чтобы при продлении договорных отношений рациональным образом оформить условия договора и предложить клиенту более высокий уровень его обслуживания. Это, в свою очередь, приведет к тому, что предприятие пересмотрит и улучшит управление системой распределения.

До этого времени, согласно договору поставки (который был заключен на шесть месяцев), предприятие обязалось к десятому числу каждого месяца поставлять клиенту партию каучуков (бутилкаучука, бутадиеновых каучуков и термоэластопластов) в размере 2,5 тыс. тонн. Анализ динамики поставок специалистами по логистике выявил следующие результаты, представленные в таблице.

На основании этих результатов логистам необходимо провести расчеты по заданию, а также сравнить эти результаты с результатами главного конкурента (ОАО «Воронежсинтезкаучук»). При этом известно, что коэффициент равномерности поставок конкурента равен 87%; коэффициент ритмичности – 0,55; среднее время задержки поставок – 3 дня.

#### *Динамика объема поставок и времени задержек поставки*

Месяц поставки	Объем поставки, тыс. тонн	Время задержки поставки, дни
Январь	2,0	0
Февраль	3,0	0
Март	1,5	4
Апрель	2,0	0
Май	0,5	2
Июнь	1,0	0

## **Тема 15. Организация транспортировки и транспортно-складского обслуживания в цепях поставок**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

1. Транспортное обслуживание цепей поставок
2. Маршрутизация транспортных потоков
3. Виды транспортно-складских услуг в цепях поставок

### **Вопросы для обсуждения**

1. Каково место транспортной логистики в общей классификации логистики?



2. В чем состоят содержательные и организационные различия процесса транспортировки и процесса доставки грузов?
3. Оцените роль транспортировки в логистике, например, по уровню затрат в общих логистических издержках. Предложите иные критерии оценки.
4. В чем заключаются логистические особенности и сферы применения различных видов транспорта?
5. Обоснуйте мнение о том, что первично в решении задач выбора: выбор маршрута или выбор видов транспорта.
6. Какими критериями выбора транспортных средств следует пользоваться при маршрутизации товарных потоков?
7. Приведите пример задачи маршрутизации. Составьте алгоритм ее решения.
8. В чем состоят логистические принципы и требования к транспортному обслуживанию цепей поставок?
9. Опишите действующую в Российской Федерации договорную практику оказания услуг перевозки груза, транспортной экспедиции.
10. Каково назначение транспортно-распределительной системы в управлении цепями поставок? Определите транспортные звенья цепей поставок. Опишите функции этих звеньев.
11. Назовите и охарактеризуйте основные организационные системы доставки грузов.
12. Поясните сущность и роль транспортных коридоров в системах доставки грузов.
13. Апеллируя к практике транспортно-складского обслуживания, обозначьте виды услуг, пользующиеся наибольшим спросом.
14. Проследите изменение роли PL-провайдеров в транспортном обслуживании цепей поставок.
15. Охарактеризуйте применяемые в управлении транспортировкой информационные системы.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

Имеется груз из двух коробок, каждая размером  $1\text{ м} \times 1\text{ м} \times 1\text{ м}$ , который предполагается транспортировать автомобильным транспортом. Маркировка на упаковке указывает, что груз может транспортироваться только при укладке в 1 ряд. Это влечет за собой увеличение стоимости транспортировки вдвое.

Возможные действия логистического менеджера:

— дать указание перевозчику поставить коробку на коробку, а риск повреждения груза взять на себя;

— создать

более

- прочную упаковку, что ведет к увеличению затрат;
- дождаться перевозки грузов, упаковка которых позволит расположить на них эти две коробки, что ведет к увеличению времени транспортировки, расходов на хранение груза на терминале перевозчика, снижению эффективности работы терминала перевозчика.

Таким образом, логистический менеджер должен в комплексе решать три задачи: собственно транспортировка, упаковка, промежуточное складирование груза. Задача транспортировки груза даже для рассматриваемого простейшего случая требует оптимизационных расчетов. В процессе транспортировки решается большое число оптимизационных задач. Кроме того, при организации интегрированной логистики необходимо комплексное планирование транспортировки совместно

с другими логистическими функциями:

- совместное планирование транспортных процессов на различных видах транспорта в случае смешанных (интермодальных, мульти-модальных) перевозок;
- обеспечение технологического единства транспортно-складского процесса;
- совместное планирование транспортного процесса со складским и производственными процессами и др.

## **Задание 2.**

1. Объем спроса на товар достаточно стабильный и носит регулярный характер.
2. Объем продаж составляет:
  - 40 млн. руб., или 80 тыс. единиц товара в год;
  - 30 млн. руб., или 60 тыс. единиц товара в год;
  - 25 млн. руб., или 50 тыс. единиц товара в год;
  - 12,5 млн. руб., или 25 тыс. единиц товара в год. Продажа, товара осуществляется равномерно день ото дня.
3. Альтернативные схемы доставки товаров:
  - а) транспортировка самолетом в малых контейнерах до места розничной торговли;
  - б) перевозка автомобильным транспортом в малых контейнерах до места розничной торговли;
  - в) перевозка автомобильным транспортом в больших контейнерах до места розничной торговли;
  - г) транспортировка по железной дороге в больших контейнерах досклада и от него малыми партиями до места розничной торговли.
4. Затраты времени при транспортировке самолетом:
  - время обработки заявки – 5 дней;
  - время в пути – 1 день;
  - время нахождения в месте розничной торговли – 2 дня.
5. Затраты времени при транспортировке автомобильным транспортом в малых контейнерах:
  - время обработки заявки – 5 дней;
  - время в пути – 2 дня;
  - время нахождения в месте розничной торговли – 2 дня.
6. Затраты времени при транспортировке автомобильным транспортом в больших контейнерах:
  - время обработки заявки – 5 дней;
  - время в пути – 2 дня;
  - время нахождения в месте розничной торговли – 8 дней.
7. Затраты времени при перевозке железнодорожным транспортом в больших контейнерах на склад и далее малыми партиями:

- время обработки заявки – 5 дней;
  - время в пути – 4 дня;
  - время нахождения на складе – 10 дней;
  - время нахождения в месте розничной торговли – 5 дней.
8. Удельные транспортные расходы:
- а) при объеме продаж 40 млн. руб., или 80 тыс. единиц;
- при транспортировке самолетом – 3,33 руб.;
  - при транспортировке автомобилями малыми контейнерами – 2,70 руб.;
  - при транспортировке автомобилями большими контейнерами – 1,58 руб.;
  - при транспортировке железнодорожным транспортом – 0,19 руб.;
- б) при объеме продаж 30 млн. руб., или 60 тыс. единиц:
- при транспортировке самолетом – 4,10 руб.;
  - при транспортировке автомобилями малыми контейнерами – 3,31 руб.;
  - при транспортировке автомобилями большими контейнерами – 2,34 руб.;
  - при транспортировке железнодорожным транспортом – 1,14 руб.;
- в) при объеме продаж 25 млн. руб., или 50 тыс. единиц:
- при транспортировке самолетом – 4,54 руб.;
  - при транспортировке автомобилями малыми контейнерами – 3,65 руб.;
  - при транспортировке автомобилями большими контейнерами – 2,83 руб.;
  - при транспортировке железнодорожным транспортом – 1,74 руб.;
- г) при объеме продаж 12,5 млн. руб., или 25 тыс. единиц:
- при транспортировке самолетом – 5,65 руб.;
  - при транспортировке автомобилями малыми контейнерами – 5,37 руб.;
  - при транспортировке автомобилями большими контейнерами – 5,13 руб.;
  - при транспортировке железнодорожным транспортом – 4,09 руб.
9. Процентная ставка на стоимость запасов равна 10% годовых.
10. Стоимость 1 единицы товара составляет 500 руб.
- Определить:*
- 1) годовую оборачиваемость или количество рейсов для каждой схемы доставки и каждого объема продаж;
  - 2) объем товарных запасов, или средний размер поставки за рейс (с экономической точки зрения, товары, находящиеся в пути, представляют собой запасы);
  - 3) издержки на перевозку за рейс каждым видом транспорта для каждого объема продаж;
  - 4) общие издержки за рейс при доставке товаров для каждой из альтернативных схем доставки, включая издержки на товарные запасы;
  - 5) рациональные схемы доставки товаров для каждого объема продаж.

## **Тема 16. Системы управления ресурсами**

### **Вопросы к семинарскому занятию**

### **Вопросы для обсуждения**

### **Практико-ориентированные задания**

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по  
дисциплине Управление человеческими ресурсами**

**Раздел 1. Теоретические основы и эволюция управления человеческими  
ресурсами**

**Тема 1. Управление человеческими ресурсами в системе менеджмента  
организации**

**Вопросы семинарского занятия:**

1. Человеческие ресурсы как объект управления
2. Функциональные циклы управления человеческими ресурсами в организационном менеджменте.
3. Система менеджмента человеческих ресурсов.

**Дискуссионные вопросы для обсуждения:**

1. Роль работника в организационной деятельности? Какие задачи менеджмента возникают в связи с этим?
2. Какие проблемы в управлении обусловлены специфическими свойствами человеческих ресурсов?
3. Как специфика различных социальных объектов организации определяет специфику задач и методов управления ими?
4. К каким результатам в практике управления человеческими ресурсами привел процесс специализации и профессионализации менеджмента?
5. Как и почему распределены функции управления человеческими ресурсами между линейным и функциональным менеджментом? Каким образом строится совместная деятельность линейных и функциональных руководителей?
6. Какова взаимосвязь философии, стратегии и политики управления человеческими ресурсами?
7. Каким образом фундаментальные механизмы социальной регуляции обуславливают поведение людей в организации?

**Практико-ориентированные задания:**

**Задание 1**

Прочитайте кейс «Каково кредо вашей службы управления персоналом?» и ответьте на следующие вопросы.

- Какие еще аналогии (кроме альпинистской) могут быть подобраны при анализе особенностей работы службы управления персоналом?
- Сформулируйте миссию HR-службы в известной вам организации.
- В какой степени компетенции сотрудников HR-службы связаны с особенностями персонала? Нужно ли обязательно отражать эти особенности в миссии?

Приведите примеры.

### **Каково кредо вашей службы управления персоналом?**

Миссия существует не только у компаний, но и у различных их подразделений. 29 мая 1953 г. Тензинг Норгей, представитель племени шерпа из Непала, и Эдмунд Хиллари из Новой Зеландии стали первыми людьми, покорившими Эверест. С тех пор многие прошли по их следам, но каждый раз покорение вершины оказывалось серьезным вызовом, препятствием, которое по многим причинам было непреодолимым. И одним из наиболее значимых факторов успеха стала возможность «пристегнуться» к тем, кто был готов и способен покорить вершину.

Для главы компании Franklin Covey Боба Уитмена, который сам являлся альпинистом, эта метафора легла в основание его видения компании, равно как и в основу концепции службы управления персоналом. Откуда бы вы ни черпали свое вдохновение для ее формулировки, специалисты по HR сходятся в том, что она должна быть тесно связана с миссией компании в целом и написана в соавторстве с вашим персоналом и руководителями корпорации.

Когда Уитмен стал генеральным директором Franklin Covey, после шестимесячного пребывания на этом посту в качестве испытательного срока, он начал процесс реорганизации, который привел к существенным изменениям в деятельности компании.

В ходе реорганизации он стимулировал менеджеров к тому, чтобы они внимательно отбирали для дальнейшей работы в компании тех людей, которые были готовы «зацепиться за вершину».

Когда Памелла Уолш, заместитель директора по персоналу, приступила к формулировке миссии службы управления персоналом, она специально читала книгу о племени шерпа — тибетцах, которые заботятся о снаряжении и выступают в роли гидов для людей, осуществляющих восхождение на гималайские вершины. «Большинство членов племени шерпа, — заметила она, — не озабочены тем, достигнут ли они вершины. Они просто выполняют свою работу и хотят вернуться домой». Чем больше Уолш узнавала о Норгее, наиболее успешном представителе племени шерпа, тем больше параллелей она проводила между ним и ролью сотрудников службы управления персоналом. И те и другие выполняют функцию сопровождения, поскольку не являются теми, кто финансирует достижение вершины. «Но Норгей, — писала Уолш, — обладал такими качествами, без которых Хиллари даже не смог бы думать о том, чтобы достичь вершины».

Хотя большинство организаций обладают четко прописанной миссией, лишь некоторые из них связывают миссию HR с пониманием миссии организации в целом.

Эффективная миссия HR, тесно переплетенная с миссией организации, позволит службе управления персоналом перейти от исторически сложившейся административной роли к более продвинутой, стратегической роли в организации. «Поразительно, сколько служб управления персоналом начинают с составления концепции, даже не удосуживаясь ознакомиться с тем, что гласят основные положения их компании», — пишет Линда Форд, президент Ford Group, консалтинговой фирмы в Нью-Йорке.

Сотрудники службы управления персоналом должны иметь четкое представление о тех ожиданиях, которые возлагает на них компания. «Я считаю, что служба управления персоналом допускает серьезную ошибку, когда при формулировке миссии замыкается только на себе и начинает вырабатывать основные положения концепции управления человеческими ресурсами», — говорит Аллисон Самроу, управляющий директор по развитию персонала в далласской компании People Solution Inc.

Миссия HR-службы должна выглядеть как составная часть организационного замысла и осуществлять свой вклад в его развитие. Никогда нельзя забывать, что существует в конкретном контексте — внутри более широкой организационной культуры, а организационная культура отторгает все то, что не соответствует ей.

Руководя группой менеджеров по персоналу, Памелла Уолш попросила своих сотрудников различить выдающихся представителей племени шерпа от обычных, опираясь на перечень качеств, которые указал Норгей в своих тезисах. После этого она предложила им выбрать те качества, которые, по их мнению, наиболее важны для сотрудников службы управления персоналом. Затем они перевели данные качества в слоганы и тем самым сформулировали основные положения миссии своей службы.

- **Страсть.** Мы страстно хотим достигнуть вершины. Мы не просто работаем с восьми до пяти. Мы хотим получить результат.
- **Способность работать в команде.** Нужно выстраивать систему отношений внутри организации.
- **Соответствие.** Мы стремимся быть подвижными, реагировать на изменения и оставаться на вершине — мы знаем, чего хотят от нас люди, которые финансируют восхождение на вершину.
- **Знание территории.** Мы постоянно пополняем знания о той области, по поводу которой мы принимаем решения и с которой мы взаимодействуем. Мы держим руку на пульсе.

Существует несколько способов, благодаря которым можно вовлечь людей в процесс формирования миссии. Например, можно собрать фокус-группу, предпринять специальное исследование, используя электронную почту или организовав виртуальные встречи, — таким образом, можно задействовать столько людей, сколько необходимо. Ведь нельзя же взять двух человек,

усадить их и заставить сочинять основные положения миссии, а затем распространить их на 300 человек, входящих в службу управления персоналом гигантской корпорации?!

В данном случае миссия — это маркетинговое и коммуникационное средство, рассчитанное на особую аудиторию — менеджеров по персоналу. Необходимо выразить ценности в терминах, удобных для их понимания, а также обратить внимание на то, как миссия может помочь им. При этом желательно, чтобы миссия была понятна всем — высшему руководству, менеджерам, простым служащим, а также ключевым внешним аудиториям (потенциальным работникам, акционерам и т.д.).

Таким образом, миссия — это, прежде всего, средство мобилизации внутренней энергии персонала. Все действия, которые предпринимает специалист по управлению человеческими ресурсами, должны быть согласованы с миссией. Независимо от того, состоит ли служба управления персоналом из одного человека или из сотен сотрудников, каждый сотрудник должен жить в соответствии с миссией — в каждом слове, каждом действии.

### **Задание 2**

Рассмотрите проблемы, связанные с профессиональной компетентностью менеджера по человеческим ресурсам.

- Проанализируйте «Модель компетентности менеджера по персоналу» Д. Ульриха.

- На основе предложенной модели составьте перечни профессиональных компетенций и личностных характеристик, которыми должны обладать менеджеры по найму персонала, по адаптации персонала, по обучению и развитию персонала, по аттестации персонала, по вознаграждениям персонала.

- Сравните между собой составленные вами перечни. Какие различия в них вы можете отметить?

- Подумайте, могут ли предъявляться особые требования к менеджерам по персоналу в конкретной организации. От чего и от кого это зависит?

### **Модель компетентности менеджера по персоналу**

Компетентность менеджера по персоналу включает в себя: (1) знание бизнеса и производства, позволяющее оценивать стратегические возможности компании; (2) владение методами управления персоналом по организационному планированию, формированию штата, развитию систем оценки и вознаграждений, коммуникаций; (3) умение управлять процессами изменения компании путем разработки нового видения бизнеса, внедрения инноваций и преобразований, создания системы взаимоотношений с внешней средой. Компетентность в каждой области содействует повышению производительности менеджеров по персоналу. Знание бизнеса дает 18% производительности; знание практик управления кадрами — 23%; управление изменениями — 41%. Таким образом, менеджер

по персоналу — это производственный специалист, специалист по управлению персоналом и специалист по изменениям.

Кроме того, менеджер по персоналу должен иметь авторитет у сотрудников компании, который обуславливается (4) определенными индивидуальными качествами и аспектами поведения. Такими аспектами являются аккуратность (аккуратное исполнение своих обязанностей), последовательность (логичность и прогнозируемость действий), ответственность (своевременное выполнение обещаний в пределах бюджета), умение строить отношения (адекватное общение с равными по статусу, подчиненными и руководителями), относительное противостояние (умение не соглашаться и выдвигать аргументированные требования в нужное время, в нужном месте и в подходящей форме), оригинальное мышление (способность предложить новые перспективы для работы компании), конфиденциальность (строгая конфиденциальность в личных вопросах сотрудников), а также умения слушать и слышать.

## **Тема 2. История управленческих инноваций и кадровый менеджмент**

### **Вопросы семинарского занятия:**

1. Традиционные теории управления человеческими ресурсами
2. Развитие рынка управленческих идей
3. Современные управленческие инновации и кадровый менеджмент.

### **Дискуссионные вопросы для обсуждения:**

1. Насколько успешной может быть сегодня реализация тейлористских и иных классических инноваций и системе управления? В каких ситуациях (отрасли, страны, другие обстоятельства) реален успех такого подхода к менеджменту? Можно ли дополнить классические методы управления современными инновациями, не разрушив сущность классических методов?
2. Почему управленческие инновации в корне отличаются от научных нововведений? Насколько связаны распространение новых технологий и инновации в управлении компаниями?
3. Влияют ли на инновационную деятельность культура и отраслевая структура национального бизнеса?
4. Сравните понятия «искусство управления» и «наука управления». Можно ли утверждать, что в сфере управления человеческими ресурсами и менеджмента в целом искусство управления целиком заменило науку управления?
5. Почему сформировались два сегмента рынка управленческих идей — рынок консультантов и рынок гуру менеджмента? Могут ли гуру быть одновременно консультантами?



6. Как специфика управленческих инноваций сказывается на бизнес-образовании? Можно ли считать бизнес-образование аналогичным по своей методологии изучению естественных наук?

### **Практико-ориентированное задание:**

Здание 1. Проанализируйте, какие из перечисленных ниже исторических событий повлияли на развитие теории и практики управления человеческими ресурсами. Каково было это влияние?

1. Первая мировая война.
2. Изобретение пенициллина.
3. Изобретение конвейера.
4. Мировой экономический кризис 1929-1933 гг.
5. Вторая мировая война.
6. Полет человека в космос.
7. Превалирование сферы услуг в экономике развитых стран.
8. Развитие компьютерной техники.
9. Становление Японии как экономической сверхдержавы.
10. Корпоративные скандалы начала 2000-х гг.

### **Тема 3. Теоретические подходы к управлению человеческими ресурсами**

#### **Вопросы семинарского занятия:**

1. Ценностные основания теорий управления человеческими ресурсами.
2. Рационалистический подход к управлению человеческими ресурсами
3. Гуманистический подход к управлению человеческими ресурсами.
4. Развитие креативного класса и характерные черты его представителей.
5. Инструменты и методы управления креативным классом.

#### **Дискуссионные вопросы для обсуждения:**

1. Охарактеризуйте основные исторические этапы развития теории управления человеческими ресурсами. В чем заключается специфика эволюции управленческих подходов к управлению человеческими ресурсами?

2. Каковы базовые методологические предпосылки рационалистического подхода к управлению персоналом?

3. В чем заключаются различия между тейлоризмом и традиционным управлением человеческими ресурсами организации?

4. В каких организациях может применяться рационалистический подход к управлению персоналом? Приведите примеры из российской практики.

5. В чем заключается базовое противоречие между рационалистическим и гуманистическим подходами к управлению персоналом?

6. Каким образом подход к управлению персоналом связан с организационной структурой компании?

7. Охарактеризуйте отличия между американской и японской практиками управления персоналом. Как соотносятся принципы управления человеческими ресурсами в этих странах с рационалистическим и гуманистическим подходами?

8. Можно ли наблюдать взаимовлияние теоретических моделей и практики управления человеческими ресурсами? Приведите примеры.

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1**

Познакомьтесь с некоторыми взглядами Генри Форда, связанными с однообразной работой на индустриальных предприятиях начала XX в. Проанализируйте приведенные им примеры. Ответьте на следующие вопросы.

- Какие ценности содержит управленческая философия Г. Форда? Поразмышляйте над вопросами, которые он ставит.

- На чем основано управление рабочими? Какие средства управления при этом используются?

- Как можно объяснить поведение рабочих?

- Подумайте об обосновании «человечности» в сфере индустрии.

- Как вы думаете, являются ли рассмотренные примеры достоянием истории или они возможны и в постиндустриальную эпоху? Почему?

#### **Однообразная работа**

Однообразная работа — постоянное повторение одного и того же, одним и тем же способом — является для некоторых чем-то отталкивающим. Для меня мысль об этом полна ужаса; для других, даже для большинства людей, наказанием является необходимость мыслить. Идеальной представляется им работа, не предъявляющая никаких требований к творческому инстинкту. Средний работник ищет, к сожалению, работу, при которой он не должен напрягаться ни физически, ни особенно духовно.

Если человек не в состоянии без помощи машины заработать свой хлеб, то справедливо ли тогда отнимать у него машину лишь потому, что обслуживание ее монотонно? Или мы должны оставить его умирать с голоду? Не лучше ли помочь ему добиться приличных условий жизни? Может ли голод сделать человека счастливее? Если же машина, не будучи еще использована до пределов своей работоспособности, содействует, несмотря на это, благополучию рабочего, не увеличится ли значительно его благосостояние, если он станет производить еще больше, а следовательно, получать в обмен большую сумму благ?

Я не мог до сих пор установить, чтобы однообразная работа вредила человеку.

Салонные эксперты, правда, неоднократно уверяли меня, что однообразная работа действует разрушительно на тело и душу, однако наши исследования противоречат этому.

У нас был рабочий, который изо дня в день должен был выполнять только одно единственное движение ногой. Он уверял, что это движение делает его односторонним, хотя врачебное исследование дало отрицательный результат, он, разумеется, получил новую работу, при которой была занята другая группа мускулов. Несколько недель спустя он просил вернуть ему его старую работу.

Несмотря на это, вполне естественно предположить, что выполнение одного и того же движения в течение восьми часов в день должно оказать уродливое влияние на тело, однако ни в одном случае мы не могли констатировать этого. Наши люди обыкновенно перемещаются по их желанию; было бы пустейшим делом провести это всюду, если бы только наши люди были согласны. Однако они не любят никаких изменений, которые не предложены ими самими.

Некоторые из наших приемов, несомненно, весьма монотонны — настолько монотонны, что едва ли можно поверить, чтобы рабочий желал выполнять их продолжительное время. Одна из самых тупых функций на нашей фабрике состоит в том, что человек берет стальным крючком прибор, болтает им в бочке с маслом и кладет его в корзину рядом с собой. Движение всегда одинаково. Он находит прибор всегда на том же месте, делает всегда то же число взбалтываний и бросает его снова на старое место. Ему не нужно для этого ни мускульной силы, ни интеллигентности.

Он занят только тем, что тихонько двигает руками взад и вперед, так как стальной крючок очень легкий. Несмотря на это, человек восемь долгих лет остается на том же посту. Он так хорошо поместил свои сбережения, что теперь обладает состоянием около 40000 долл. и упорно противится всякой попытке дать ему другую работу.

**Задание 2.** Познакомьтесь с управленческой ситуацией «Сложное решение и ответьте на следующие вопросы.

- Проанализируйте ситуацию с позиции отдельных сотрудников, коллектива редакции в целом, редактора (руководителя и предпринимателя).
- На основе какого концептуального подхода, по вашему мнению, действовал руководитель? На каких ценностях базировался его управленческий подход?
- Можно ли назвать подход управляющего человеколюбивым? Да или нет? Почему?
- Как бы вы поступили на месте редактора? Какие решения приняли бы в подобной ситуации?

### **Сложное решение**

Однажды обратился за консультацией редактор газеты. Его некогда процветающее издание стало убыточным. У редактора было полгода на то, чтобы снова выйти на прибыль. Не удастся — издание закроется.

За несколько дней консультант проанализировал ситуацию и выяснил, что из-за раздутого штата больше половины бюджета уходит на заработную плату. Консультант пришел к выводу, что как минимум треть сотрудников явно лишние. Их обязанности можно передать другим, а на сэкономленные деньги нанять энергичных менеджеров по рекламе и продажам.

Консультант передал редактору список людей, которых следовало уволить. Тот посмотрел на список и сник:

— Вы понимаете, вот этот человек проработал здесь пятнадцать лет. Ему скоро на пенсию, как же его выгонять?..

— А вот она живет без мужа, с двумя детьми...

— Полностью согласен с вами, что без этого сотрудника можно обойтись, но он очень хороший человек, мы с ним почти приятели. Как же я скажу ему, что он уволен?..

Пройдя по всему списку ненужных для дела людей, он не смог найти ни одного сотрудника, которого бы ему не было жаль. Потом выяснилось, что он так никого и не уволил. Через полгода газета закрылась, и уволенными оказались все — и нужные, и ненужные.

## **Раздел 2. Рынок труда и формирование человеческих ресурсов организации**

### **Тема 4. Структурные и динамические особенности рынка трудовых ресурсов**

#### **Вопросы семинарского занятия:**

- 1.Трудовые ресурсы как составляющая рыночной экономики.
- 2.Структура рынка трудовых ресурсов.
- 3.Территориальные рынки человеческих ресурсов.

#### **Дискуссионные вопросы для обсуждения:**

1. Каким образом рынок трудовых ресурсов связан с другими рынками, составляющими современную экономику — рынком товаров, услуг, денег и др.? Как связаны между собой изменения, происходящие на этих рынках?

2. Насколько важен при анализе тенденций развития рынка трудовых ресурсов учет детского труда и труда пенсионеров? Рассмотрите ситуацию с этими «маргинальными» видами человеческих ресурсов в разных странах.

3. Охарактеризуйте особенности предложения труда женщин и мужчин. Каким образом тенденции развития постиндустриального общества влияют на трудоустройство женщин?

4. Проанализируйте спрос на взаимозаменяемые и взаимодополняемые виды труда. Как наличие таких видов труда помогает

бороться с дефицитом трудовых ресурсов? Каким образом система образования в стране может содействовать появлению многопрофильных специалистов?

5. Раскройте сущность концепции гибкого рынка труда и охарактеризуйте ее основные положения. Почему в современных условиях особое внимание уделяется гибкости рынка трудовых ресурсов?

6. Насколько важны для современной экономики внутрикорпоративные рынки труда? Обратите внимание на опыт многонациональных и национальных компаний.

7. Раскройте понятие трудовой мобильности и систематизируйте ее виды. Как изменилась трудовая мобильность в России и в мире за последние 50 лет?

8. Выявите специфику эволюции российского рынка труда с начала 1990-х гг. по настоящее время. По каким показателям можно судить о тенденциях развития рынка труда? Как повлияли на него демографические процессы в стране?

9. Определите базовые направления эволюции рынка трудовых ресурсов в постиндустриальном обществе. Насколько значима роль процесса глобализации для национальных рынков труда? Проанализируйте опыт разных стран.

10. Охарактеризуйте феномен неформальной занятости. Как она влияет на структуру и динамику рынка трудовых ресурсов в России?

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1**

Проведите сравнительный анализ национальных моделей трудовых отношений. Какая из этих моделей, на ваш взгляд, способствует наиболее эффективному воспроизводству и использованию рабочей силы, и какая из них может быть использована для формирования трудовых отношений в России? На каких принципах можно было бы реформировать рынок труда в России для его соответствия модели социального государства?

#### **Задание 2**

В 2014 г. Крым вошел в состав Российской Федерации. Какие наиболее серьезные трансформации происходили и происходят в сфере занятости экономики Крыма? Каковы отраслевые, территориальные и инфраструктурные факторы этих трансформаций? Какие методы регулирования рынка труда вы предложили бы для успешного решения Крымом проблем в сфере занятости?

#### **Задание 3**

В последнее время работников современного типа в США стали называть управляемыми знаниями рабочими или золотыми воротничками. Как пишет Р. Хендерсон, эти рабочие должны гораздо больше использовать свои интеллектуальные способности, особенно на рабочих местах, требующих анализировать данные и решать комплексные проблемы. Эффективный, управляемый знаниями рабочий должен держать в голове обширные базы

данных и приобретать много знаний по различным видам деятельности, чтобы принимать правильные решения. Каким образом расширение областей применения таких работников влияет на ценообразование на рынке труда?

## **Тема 5. Посредники на рынке трудовых ресурсов**

### **Вопросы семинарского занятия:**

1. Специфика посреднических услуг на рынке трудовых ресурсов.
2. Государственная служба занятости.
3. Кадровые агентства и консалтинговые компании.
4. Взаимодействие работодателей с образовательными учреждениями.

### **Дискуссионные вопросы для обсуждения:**

1. Каковы преимущества и недостатки привлечения посредников для решения кадровых проблем организации?
2. Каковы преимущества и недостатки привлечения посредников различных видов для решения кадровых проблем организации?
3. Проведите анализ находящихся в открытом доступе рейтингов кадровых агентств. В чем их сильные и слабые стороны?
4. Какова специфика работы бирж труда в различных странах?
5. Если вуз активно занимается трудоустройством своих выпускников, может ли в нем возникнуть конфликт интересов? Если «да», в чем он будет заключаться?
6. Представьте, что вам необходимо заместить три вакансии в бухгалтерии вашей организации. Какова будет последовательность ваших действий? Кого вы привлечете в качестве партнеров к решению поставленной задачи и почему?

### **Практико-ориентированное задание:**

#### **Задание 1**

Анализ рынка трудовых ресурсов с использованием информации, размещенной в Интернете.

Современные поисковые системы дают колоссальные возможности для аккумулирования данных о вакантных рабочих местах. Не поленитесь и как минимум три-четыре раза в год, пока учитесь, проводите небольшой собственный мониторинг рынка труда. Для этого определите направление, по которому вам хотелось бы работать. Таких направлений может быть пока несколько. Введите ключевые слова в строке поиска интернет-агрегаторов вакансий на специализированных сайтах и сайтах компании-работодателей. Заполните таблицу по имеющимся предложениям.

Таблица может иметь следующие разделы:

- описание вакансии — название, должностные обязанности, условия работы (стартовый уровень материального вознаграждения, наличие социального пакета, возможности карьерного роста, график работы, удаленность места работы);
- требования к соискателям — профессиональные требования, требования к IT-навыкам (в том числе уровень владения специализированными прикладными программными пакетами, такими как 1С, SPSS и др.)» владению иностранными языками, личностным характеристикам;
- характеристики объявлений дата размещения (как долго не могут закрыть вакансию) и частота появления (возможна текучесть персонала, которая может быть связана как с высокими требованиями компании, так и с невыполнением своих обязательств; возможен и рост компании).

Таким образом, за несколько циклов мониторинга у вас сформируется представление о предпочтительном месте работы, требованиях организации к вам и ваших требованиях к организации. При этом вы сможете определить стратегию своего обучения и «подстроить» свои знания, умения и навыки к требованиям работодателя, а также попытаться устроиться на практику или пройти стажировку в избранной организации.

## **Тема 6. Правовое регулирование трудовых отношений**

### **Вопросы семинарского занятия:**

- 1..Понятие трудовых отношений.
- 2..Основные субъекты трудовых отношений.
- 3..Понятие и содержание трудового договора.
- 4..Испытание при приеме на работу.
- 5..Дисциплина труда и дисциплинарная ответственность.
- 6..Трудовые споры и порядок их разрешения.

### **Дискуссионные вопросы для обсуждения:**

1. Какие направления и функции управления человеческими ресурсами регулируются законодательством? Как вы полагаете, стоит ли расширить или сузить сферу законодательного регулирования работы с кадрами?
2. Насколько соответствуют нормы трудового законодательства новым (нестандартным) формам занятости? В каких направлениях, по вашему мнению, может меняться трудовое законодательство?
3. Проведите сравнительный анализ трудовых и гражданско-правовых отношений. В рамках каких отношений вы бы хотели развивать свою будущую профессиональную деятельность?
4. Зависит ли трудовое законодательство от социокультурных особенностей страны? Сравните нормы трудового права, используемые в

разных странах и правовых системах. Повлиял ли советский опыт организации труда на современное российское законодательство?

5. Сравните трудовой договор и должностную инструкцию как документы, регулирующие трудовые отношения. Раскройте содержание трудового договора как основания для возникновения трудовых отношений.

6. Регулирует ли трудовое законодательство вопросы социального партнерства (взаимоотношения работодателей и профсоюзов)? Раскройте юридическую природу коллективного договора.

7. Какие последствия для работника несет нарушение трудовой дисциплины? От каких условий эти последствия зависят? В какой степени важно в данном вопросе субъективное мнение руководителя о работнике?

8. В случае серьезных разногласий будете ли вы подавать в суд на своего работодателя? Что нужно учесть перед обращением в суд? Важны ли в данном случае стоимость юридических услуг, к которым вы прибегните, и оценка затрат вашего времени?

### **Практико-ориентированное задание:**

#### **Задание 1**

Ознакомьтесь с ситуациями, приведенными в кейсе «Срочный трудовой договор — ошибка или спасение?», и обсудите цели и юридические особенности заключения срочного трудового договора и договора, заключаемого на неопределенный срок (руководствуясь ст. 56—59 ТК РФ), а также основные ошибки, которые совершаются при заключении срочного трудового договора.

Срочный трудовой договор — ошибка или спасение?

#### **Ситуация 1**

Отсутствие обстоятельств к заключению срочного трудового договора является основанием к признанию судом трудового договора заключенным на неопределенный срок.

Работник восстановлен в прежней должности, поскольку в трудовом договоре не были приведены обстоятельства, по которым с работником заключен срочный трудовой договор 6 декабря 2007 г. между Ахтынской школой № 2 в лице ее директора Х. и гражданином У. был заключен трудовой договор № 7, и последний был принят на работу в качестве заместителя директора по учебно-воспитательной работе сроком на 1 год.

За 4 дня до истечения срока трудового договора, т.е. 2 декабря 2008 г., заместителю директора было предложено ознакомиться с письменным предупреждением об истечении срока его контракта, однако он отказался, о чем составлен соответствующий акт.

Приказом директора школы от 6 июля 2008 г. № 189 он был уволен по ст. 79 ТК РФ в связи с истечением срока трудового договора и неподачей им заявления о продлении контракта.



У. обратился в суд с иском к Ахтынской школе о восстановлении на работе в должности заместителя директора по учебно-воспитательной работе и взыскании заработной платы.

На судебном заседании было установлено, что должность заместителя директора по учебно-воспитательной работе школы носит постоянный характер, в настоящее время существует, не сокращена, т.е. характер выполняемой У. работы являлся постоянным и допускал установление с ним трудовых отношений на неопределенный срок.

В соответствии со ст. 57 ТК РФ обязательными для включения в трудовой договор является дата начала работы, а в случае, когда заключается срочный трудовой договор, также срок его действия и обстоятельства (причины), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора, в соответствии с ТК РФ или иным федеральным законом.

В тексте трудового договора суд не нашел указания на обстоятельства и причины, послужившие основанием для заключения с У. срочного трудового контракта. Кроме того, в договоре отсутствуют и другие данные, предусмотренные ст. 57 ТК РФ. Какое-либо приложение к трудовому договору или отдельное соглашение в суд сторонами представлено не было.

Доводы директора о том, что срочный трудовой договор с У. был заключен в соответствии с ч. 2 ст. 59 ТК РФ и п. 5.10.1 устава МОУ «Ахтынская СОШ № 2», суд счел необоснованными.

Доказательств заключения срочного трудового договора добровольно, по взаимному согласию между сторонами, либо наличия обстоятельств, исключающих либо затрудняющих заключение договора с У. на неопределенный срок, директор в суд представить не смог.

В результате суд удовлетворил иск У., восстановил его на должность заместителя директора по учебно-воспитательной работе в муниципальном образовательном учреждении «Ахтынская СОШ № 2», признал трудовой договор № 7 от 6 декабря 2007 г. заключенным на неопределенный срок, взыскал с ответчика в пользу У. заработную плату в размере 12 768 руб.

## **Ситуация 2**

Множественность заключения срочных трудовых договоров является основанием к признанию судом трудового договора заключенным на неопределенный срок.

3 января 2007 г. А. был принят на работу в порядке перевода из ООО «П. ЛЗП» в качестве сторожа-контролера ООО «П.». С ним был заключен срочный трудовой договор сроком на 1 год обусловленный сроком заключения соответствующего договора подряда со сторонней организацией. В последующем указанный трудовой договор был перезаключен с истцом еще на один год. 31 декабря 2008 г. (т.е. фактически через 2 года) А. уволен с указанной должности по основанию, предусмотренному ч. 2 ст. 77 ТК РФ, в связи с истечением срока трудового договора.

А. обратился в суд с иском к ООО «П.» о признании срочного трудового договора заключенным на неопределенный срок, восстановлении на работе,

взыскании заработной платы за время вынужденного прогула и компенсации морального вреда.

Суд признал увольнение А. незаконным, поскольку срочный трудовой договор был заключен с ним в нарушение ст. 58 ТК РФ. Так, в силу п. 13 и 14 Постановления Пленума Верховного суда РФ от 17 марта 2004 г. № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса РФ», решая вопрос об обоснованности заключения с работником срочного трудового договора, следует учитывать, что такой договор заключается, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения.

При установлении в ходе судебного разбирательства факта многократности заключения срочных трудовых договоров на непродолжительный срок для выполнения одной и той же трудовой функции суд вправе с учетом обстоятельств каждого дела признать трудовой договор заключенным на неопределенный срок. Учитывая

многократность заключения срочных трудовых договоров с истцом на непродолжительный срок для выполнения одной и той же трудовой функции, учитывая характер выполняемой истцом А. работы, а также учитывая, что в приказе о приеме на работу А. от 3 января 2007 г. № 2 по личному составу администрацией предприятия не указан срок действия трудового договора, суд признал срочный трудовой договор, заключенный с А., заключенным на неопределенный срок, а его увольнение незаконным, и вынес решение о его восстановлении на работе и взыскании заработной платы за время вынужденного прогула с 1 января 2009 г. по день вынесения решения.

### **Раздел 3. Функции управления человеческими ресурсами**

#### **Тема 7. Новые формы занятости в постиндустриальном обществе**

##### **Вопросы семинарского занятия:**

1. Стандартная и нестандартная занятость. Нестандартные формы занятости и их классификация.
2. Новые типы работников.
3. Дистанционная работа: особенности и сферы применения.
4. Фундаментальные социальные преимущества и проблемы новых форм занятости.

##### **Дискуссионные вопросы для обсуждения:**

1. Чем отличается нестандартная занятость от стандартной? По каким критериям можно классифицировать нестандартные формы занятости? Приведите примеры по каждому критерию.

2. Почему не исчезают стандартные формы занятости? В каких отраслях экономики и сферах жизнедеятельности стандартные и новые формы занятости конкурируют друг с другом?

3. Что представляет собой, для чего и как формируется «портфель работ»?

4. В каких сферах деятельности распространена дистанционная занятость? Приведите примеры конкретных профессий.

5. Назовите виды телеработы по способу организации труда и по используемым средствам.

6. Объясните принципы функционирования распределенных рабочих групп. Как подбирать людей в проектные группы, распределенные по всему миру?

7. Сформулируйте актуальные проблемы новых форм занятости. Каковы преимущества и отрицательные моменты перехода от стандартной занятости к новой?

### **Практико-ориентированное задание:**

#### **Задание 1**

Проведите контент-анализ интернет-ресурсов и издания, предлагающих удаленную работу и работу для фрилансеров в вашем регионе, и выявите тенденции в этой области.

#### **Задание 2**

Создайте собственный «портфель работ» и составьте подробный ежедневный план работ на одну неделю.

### **Тема 8. Креативный класс в современной структуре человеческих ресурсов**

#### **Вопросы семинарского занятия:**

1. Сущность и структура креативного класса

2. Развитие креативного класса и характерные черты его представителей

3. Инструменты и методы управления креативным классом.

#### **Дискуссионные вопросы для обсуждения:**

1. Чем характеризовалась социальная роль творческих людей в доиндустриальную, индустриальную и постиндустриальную эпохи? Как она изменялась? В чем отличие восприятия творческой личности в прошлом и настоящем?

2. Можно ли считать понятие «креативный класс» аналогичным понятиям «рабочий класс», «средний класс» и др.? В чем принципиальное отличие выделения творческих людей в отдельную социальную группу?

3. Опишите структуру креативного класса. В чем особенности ее элементов в современной России?
4. Какие особенности творческой деятельности необходимо учитывать при разработке системы управления человеческими ресурсами организации?
5. Насколько правомерно отрицание роли денежного вознаграждения при разработке систем мотивации творческих людей?
6. Какие черты организаций, принципиально ориентированных на работу с творческими людьми (театров, музеев, научно-исследовательских институтов), должны быть перенесены в коммерческие фирмы для привлечения и эффективного использования креативных специалистов?
7. Почему в среде креативных специалистов радикально меняется роль лидера? Можно ли утверждать, что в этой среде неформальное лидерство становится важнее, чем формальное? Должен ли руководитель организации, где работают креативные специалисты, сам быть ярким творческим человеком?

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1**

Прочтите кейс о мотивационной системе компании Atlassian и ответьте на следующие вопросы.

- Почему в компании перестали работать финансовые инструменты мотивации?
- Как основные принципы нового инструмента мотивации влияют на креативных специалистов и что приносят компании?
- В подразделении одного из крупных российских промышленных холдингов в сфере машиностроения была предпринята попытка применения схожего инструмента, которая не увенчалась успехом. Как вы считаете, почему? В каких еще отраслях данный подход будет эффективен и неэффективен?
- Что бы вы добавили к этому инструменту, для того чтобы он мог работать в условиях российских реалий?

#### **Мотивационная система компании Atlassian**

Компания Atlassian — австралийская компания по разработке программного обеспечения, уже давно работающая на международном рынке, с головным офисом в Сиднее. Компания была основана в 2002 г. двумя университетскими друзьями Майком Кеноном-Бруксом и Скоттом Фаркуаром при финансовой поддержке одного из основателей. В 2010 г. Atlassian освоила 60 млн. долл. венчурных инвестиций.

Компания по разработке софта, пожалуй как ни одна другая, нуждается в креативных решениях, а значит, и в высоком уровне креативности своих специалистов или соотношении креативных и некреативных специалистов внутри компании в пользу первых.

Когда уровень продуктивности компании стал падать, а в рабочих процессах стало появляться все больше ошибок, руководство компании

приняло нестандартное на тот момент решение. Вместо «кнута» в виде сокращений или «пряника» в виде материального вознаграждения руководство предложило своим сотрудникам 24 ч полной свободы, когда они могли бы работать над чем захотят, как захотят и с кем захотят.

Единственным условием руководства стало представление проектов, над которыми сотрудники работали на протяжении этих 24 ч. Но представление не на презентации или совещании с графиками и цифрами, а на вечеринке с пивом, закусками и весельем.

По прошествии 24 ч на вечеринке руководство компании получило решения по почти 90% ошибок, существовавших в разработках программного обеспечения.

После этого эксперимента компания Atlassian отказалась от стандартной схемы вознаграждений («лучше придумал — больше получил»), так как она оказалась гораздо менее эффективной, чем «предоставление свободы». Практика ShipIt days (изначальное название — FedEx days — существовало до тех пор, пока компания (изначальное название — FedEx days — существовало до тех пор, пока компания FedEx не заявила о неправомерном использовании ее имени) представляет собой предоставление сотрудникам ежеквартальной 24-часовой свободы, которая начинается во время ланча в четверг и заканчивается вечеринкой в пятницу вечером. Ее основные принципы: поощрение креативности, «избавление от зуда» (разрешение существующих проблем), представление подрывных идей и веселье.

С момента внедрения практики ShipIt Days и во многом благодаря ей компания Atlassian не потеряла ни одного ключевого сотрудника и при этом создала ряд успешных продуктов. Подобный принцип мотивации (в различных модификациях) получил широкое распространение среди большого числа компаний, как в сфере разработки программного обеспечения, так и за ее пределами.

Задание 2. В ходе групповой дискуссии составьте профиль креативного специалиста: в IT-стартапе, в сфере искусств, в финансовой компании или инвестиционном фонде, в сфере консалтинга. Что и в какой степени мотивирует данных специалистов?

Определите различия и точки пересечения. Укажите, как интегрировать систему мотивации креативных специалистов в привычную мотивационную систему компаний.

Задание 3. Представьте, что вы руководитель небольшой IT-компании, в которой работают 15 человек. Последние продукты — результат работы пяти специалистов, в том числе трех разработчиков. Продукты успешны, но вы пока не можете раздать бонусы команде по разным причинам (аренда, покрытие хостов и пр.). Тем временем команда постепенно начинает выгорать идей все меньше, работа все менее эффективна. Пришло время что-то решать. Найдите выход из сложившейся ситуации, чтобы сохранить свой бизнес. Обоснуйте возможные решения и спрогнозируйте последствия каждого из них.

## **Тема 9. Рекрутирование кандидатов на вакантные должности**

### **Вопросы семинарского занятия:**

1. Рекрутирование как вид маркетинговой деятельности
2. Внутренний и внешний найм работников
3. Методы рекрутирования кандидатов на вакантные должности
4. Будущее рекрутирования кандидатов на вакантные должности

### **Дискуссионные вопросы для обсуждения:**

1. В чем заключаются базовые отличия маркетинга на рынке трудовых ресурсов от маркетинга на рынке товаров и услуг? Какие социокультурные факторы оказывают влияние на маркетинг на рынке труда?
2. Раскройте специфику формирования бренда работодателя. Какие факторы являются наиболее важными для формирования этого бренда и каково их значение для рекрутинговой деятельности организации?
3. Как развитие программ корпоративной социальной ответственности влияет на привлечение кандидатов в организацию? Какие инструменты этих программ может использовать организация для рекрутинговых целей?
4. Назовите основные достоинства и недостатки внутренних источников привлечения кандидатов. Почему компании развивают внутрифирменные рынки труда?
5. Почему компании часто прибегают к привлечению кандидатов посредством личных связей руководства и рядовых сотрудников? Каковы положительные и отрицательные стороны трудоустройства родственников и знакомых?
6. Каковы задачи и методы проведения рекламных мероприятий с целью привлечения кандидатов на вакантные должности?
7. В чем различия процессов рекрутирования кандидатов на вакантные должности в национальных и многонациональных компаниях?
8. Какие методы рекрутирования кандидатов в социальных сетях являются наиболее перспективными? Обоснуйте свой ответ.
9. Какие тенденции будут определять развитие и изменение рекрутинговой деятельности в ближайшие годы? Будет ли оказывать влияние на развитие этих тенденций национальная бизнес-культура конкретной страны?

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1**

Круглый стол «Достоинства и недостатки использования социальных сетей в рекрутинговой деятельности».

Перед проведением круглого стола студенты изучают материалы по теме, формулируют и аргументируют свою точку зрения, подбирают примеры из практики подтверждающие их доводы, готовят мини-выступления.

Цель круглого стола — в результате обсуждения выступлений: (1) выявить этические дилеммы, которые будут возникать у рекрутера при детальном анализе соискателя с использованием социальных сетей, и предложить возможные способы их решения; (2) выработать и аргументировать общую позицию о допустимости или недопустимости целенаправленного исследования личной жизни человека при приеме на работу; (3) определить наиболее эффективные способы использования социальных сетей различных типов для решения задач по привлечению работников в организацию и повышению привлекательности бренда работодателя.

### **Задание 2**

Практическое занятие «Анонимные системы отбора и скрининга кандидатов на занятие вакантных должностей как метод борьбы с дискриминацией на рынке труда».

Для подготовки к занятию студенты изучают опыт Швеции и Германии по организации анонимных систем отбора и скрининга персонала. В ходе практического занятия студенты разбиваются на две малые полемические группы: одна из них раскрывает достоинства данных систем и факторы, способствующие их внедрению в современной России, другая — недостатки данных систем и факторы, препятствующих их внедрению. В результате обсуждения вырабатывается общая точка зрения на возможность внедрения данных систем в сегодняшней России.

[illegible]




в). Отобразите программу на графике (5 баллов)

г) Какие решения Вы можете предложить по улучшению деятельности Вашего завода.(5 баллов)

## Тема 2. Рыночная среда фирмы.

1. Спрос. Предложение. Рыночное равновесие.
2. Рыночное равновесие и государственное регулирование рынка.
3. Эластичность спроса и предложения.
4. Конкурентная структура рынка.

### Практико-ориентированные задания

#### Задачи

1. Спрос и предложение на рынке заданы следующими функциями  $Q_d = 80 + 3p$ ,  $Q_s = 2p - 30$ . Определить величину дотации для производителя, чтобы равновесие устанавливалось при цене - 25.
2. На рынке данного товара определены функция спроса  $Q_d = 7 - P$  и  $Q_s = -2 + 2P$ . Правительство ввело налог в разм. 1,5 долл. на единицу товара, который уплачивает продавец. Определите:
  - 1) равновесную цену и объем продаж с учетом налога.
 общую сумму налога, поступающего в бюджет
3. С повышением заработной платы потребителей со 100 до 150 тыс. руб. спрос на продукцию фирмы вырос на 15%. Какова эластичность спроса по доходам?
4. Цена товара X выросла со 100 до 200 руб., в результате спрос на товар Y повысился с 2000 до 2500 шт. ежедневно. Рассчитайте перекрестную эластичность спроса. Являются ли товары X и Y взаимодополняемыми или взаимозаменяемыми?
5. Спрос  $Q_d = 27 - P$ , предложение  $Q_s = 2P - 18$ , где  $Q_d$  и  $Q_s$  - объемы спроса и предложения, тонн;  $P$  - цена 1 кг масла, руб. Задание: а) Определите параметры равновесия; б) Доходы населения выросли на 25%. Эластичность спроса на масло по доходам потребителей составляет 0,8. Охарактеризуйте последствия. Определите новые параметры равновесия

## Тема 3. Поведение потребителя в рыночной экономике

### Вопросы к обсуждению:

1. Концепция рационального потребительского поведения. Равновесие потребителя.
2. Эффект дохода и эффект замещения.
3. Особенности потребительского спроса.
4. Оценка спроса: элементарные методы.

### Практико-ориентированные задания

Задание 1. В течение дня в университете студент расходует в буфете 20 руб. на питание, покупая пиццу и бутерброды. Предельная полезность бутербродов для него равна  $20 - 3x$ , где  $x$  - число бутербродов (штук). Предельная полезность пиццы равна  $40 - 5y$ , где  $y$  - число порций пиццы (штук). Цена 1 бутерброда - 1 руб., а цена одной порции пиццы - 5 руб. Какое количество бутербродов и порций пиццы купит студент, если он усвоил экономическую теорию и руководствуется правилом равновесия потребителя?

Задание 2. Фунтик покупает товары двух видов – X и Y. Цены товаров – 40 и 50 рублей, соответственно. Величина бюджета Фунтика – 1000 рублей. Налогообложению подлежат все единицы товара X, приобретаемые в объеме свыше 10 штук. Ставка налога на потребление составляет 20 рублей за единицу товара X. Определите максимально доступное для потребителя Фунтика количество товара X в случае введения налога на потребление

#### **Тема 4. Оценка производства и издержек фирмы**

##### **Вопросы к обсуждению:**

1. Производственная функция. Предельная функция технологического замещения.
2. Природа затрат и классификация.
3. Издержки фирмы в краткосрочном периоде. Издержки фирмы в длительном периоде
4. Прибыль фирмы и ее измерение Прибыль: планирование и управление
5. Максимизация прибыли и предложение конкурентной фирмы
6. Налоговое бремя и факторы, определяющие его распределение. Анализ безубыточности фирмы.

##### **Практико-ориентированные задания**

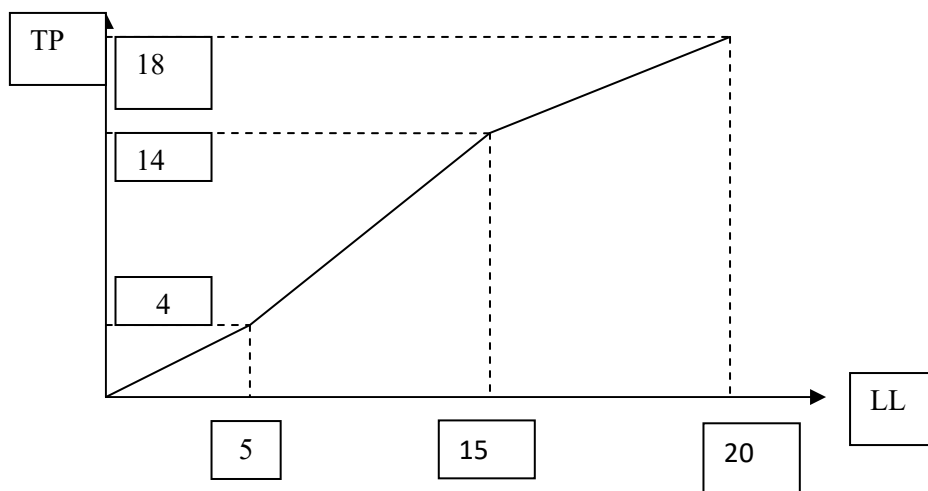
Задание 1. Издатель выпустил 10 000 книг. Себестоимость 1 книги составила 60 рублей, а доля покупных материалов и услуг составила 50% себестоимости. По какой цене издатель должен продавать книги, чтобы оставшаяся у него часть прибыли была не меньше 340 тыс. рублей, если налог на прибыль составляет 32%, НДС - 20%, а от других налогов он освобожден.

Задание 2. Функция зависимости общих издержек ТС от объема выпуска фирмы Q записывается формулой  $ТС = 48 + 5Q + Q^2 + 0,1Q^3$ . Чему равны общие средние издержки (АТС), средние переменные издержки (AVC), и предельные издержки (МС) при объеме выпуска  $Q = 4$ .

Задание 3. Спрос на продукцию совершенно конкурентной отрасли представлен функцией  $Q_d = 60 - P$ , а предложение функцией  $Q_s = 2P - 15$ .

Функция общих издержек фирмы выражается формулой  $TC = 20 - 5Q + \frac{1}{2}Q^2$ . Необходимо определить: при каких ценах и объеме выпуска фирма получит максимальную прибыль?

Задание 4. Известно, что переменные издержки определяются только издержками на оплату труда, заработная плата постоянна и равна 0,2. Постоянные издержки равны 10. по фрагменту графика производственной функции постройте соответствующий фрагмент графика функции общих издержек,  $TC = f(Q)$



Задание 5. Технология некоторой фирмы такова, что соотношение между затратами труда и затратами капитала должно быть строго фиксированным: 1 станок - 3 рабочих. Таким образом, факторы являются взаимодополняющими, поэтому избыточное количество любого из факторов не повышает выпуск. Пусть фирма на месяц арендовала 4 станка. Месячная ставка заработной платы равна 900, месячная арендная плата за один станок — 300, цена единицы продукции фиксирована и равна 15. За день с одного станка снимается 15 ед. продукции, а в месяце 20 рабочих дней. Определите, какой объем выпуска выберет данная фирма; каковы будут прибыль или убытки фирмы в этом месяце.

Задание 6. Кривые спроса и предложения на товар А имеют линейный вид и заданы формулами:  $Q_d = 50 - 6P$ ,  $Q_s = 4P - 10$ , где  $P$  измеряется в долларах,  $Q$  в тысячах единицах.

Правительство ввело акциз в 1 доллар на каждую проданную единицу товара.

а) дайте определение закона спроса и закона предложения (2 балла)

Определите:

б) равновесную цену и равновесное количество товара до введения налога; (3 балла)

в) равновесную цену и равновесное количество после введения налога; (3 балла)

г) вычислите сумму уплаченного налога; какую часть налога заплатит потребитель; (4 балла)

д) отобразите свое решение графически, выделите область «потери общества от налогообложения» (4 балла)

е) какие последствия происходят после введения налогов на бизнес и какие возможные решения можно предпринять предприятию? (4 балла)

## Тема 5. Управление фирмой в разных рыночных структурах.

### Вопросы к обсуждению:

1. Принятие решений в условиях рынка совершенной конкуренции
2. Принятие решений в условиях чистой монополии.
3. Принятие решений в условиях олигополистического рынка
4. Принятие решений на рынке монополистической конкуренции.
5. Ценовая дискриминация.

### Практико-ориентированные задания

Задание 1. Спрос на продукцию конкурентной отрасли  $Q_d = 55 - p$ , а предложение  $Q_s = 2p - 5$ . Если у одной из фирм отрасли восходящий участок кривой предельных издержек имеет вид  $MC = 3q + 5$ . Определите, при какой цене и объеме производства фирма максимизирует прибыль.

Задание 2. Даны функция отраслевого спроса  $Q_d = 200 - 5P$  и функция общих затрат в длительном периоде работающих в отрасли фирм  $LTC = 9 + Q - Q^2 + Q^3/3$ .

А) Определить при каком объеме выпуска фирма достигает минимальных затрат на единицу продукции

Б) Вывести функцию предложения для 20 фирм в отрасли и определить равновесную цену.

В) Рассчитать прибыль фирм и количество фирм в отрасли

Задание 3. Информация о спросе на продукцию некоторой фирмы представлена в таблице 1.

Таблица 1.

Цена P (ден.ед.)	13	12	11	10	9	8	7	6
Объем спроса Q (шт. в день)	0	1	2	3	4	5	6	7

а) Как вы считаете, данная фирма работает в условиях совершенной конкуренции или является монополистом?

б) Предположим, что предельные издержки фирмы постоянны и равны 4 ден.ед. ( $MC = 4$ ). Определите объем выпуска, максимизирующий прибыль фирмы.

в) Средние издержки фирмы также постоянны и равны 4 ден.ед. ( $AC = 4$ ). Какой будет максимальная прибыль фирмы?

Задание 4. а) Используя данные из упражнения 1, постройте графики предельных издержек, предельной выручки и спроса.

- б) Сравните кривые спроса и предельной выручки с такими же кривыми для фирмы, работающей в условиях совершенной конкуренции.
- в) Определите, используя построенные вами графики, оптимальный объем выпуска и цену, которую следует установить монополисту для максимизации прибыли.
- г) Покажите на графике величину общей выручки и прибыли монополиста при выбранном им оптимальном объеме выпуска.

Задание 5. Закрытое акционерное общество “Плитспичпром” является монополистом по производству спичек в городе Балабаново Калужской области. Оно сталкивается со следующей кривой спроса на свою продукцию:

$$P(Q) = 100 - 0,01 Q,$$

где  $Q$  - количество коробков спичек, производимых за день;

$P$ - цена одного спичечного коробка, измеряемая в копейках. Функция общих издержек задана следующим образом:

$$TC(Q) = 50 Q + 30\,000$$

Предполагая, что целью “Плитспичпрома” является максимизация прибыли, определите:

- а) Сколько коробков спичек в день следует производить данному акционерному обществу?
- б) Какую цену за один коробок спичек ему нужно установить?
- в) Какой будет дневная величина прибыли “Плитспичпрома”?

Задание 6. Дана функция валового дохода фирмы  $TR=1400q-6q^2$  и общих издержек  $TC=1500+80q$ . Определите: 1) при каком объеме производства фирма-монополист максимизирует свою прибыль; 2) объем этой прибыли в) среднюю прибыль, полученную фирмой при продаже единицы своего товара; г) показатель монопольной власти ( $L$ ) при данном объеме производства.

Задание 7. Функция спроса на продукцию монополии имеет вид  $Q^D = 40 - 2P$ , а функция затрат отображается формулой  $TC = 10 + 2Q + 0,5Q^2$ . На сколько единиц сократится объем её продаж при введении налога с каждой единицы проданной продукции с фирмы в размере 2 ден. ед.?

### Экономическое эссе

Рассмотрим микроэкономическую ситуацию, сложившуюся в результате роста мировой цены на нефть. Экономистами и политиками среди прочих высказывались следующие идеи:

- 1. Рост и без того высоких цен на нефтепродукты определяется скорее не ценовой политикой стран добывающих нефть, а высоким уровнем различных налогов на нефтепродукты в странах потребителей.
- 2. В погоне за высокими прибылями страны ОПЕК держат на слишком низком уровне квоты добычи нефти. Увеличение квот добычи нефти

должно привести к значительному снижению мировых цен на нефть и нефтепродукты, и в частности на бензин.

3. В Москве почти на каждом перекрестке можно заправить свою автомашину бензином АИ-92. Водители привыкают к определенным, близлежащим бензоколонкам. Конкуренция между бензоколонками велика. А рынке присутствует большое количество различных продавцов.

Не обсуждая справедливость и соответствие действительности этих замечаний, обсудите их содержательный экономический смысл, используя микроэкономические модели. Дайте ответы и соответствующие объяснения на следующие вопросы. Где возможно, дайте графическую интерпретацию.

Вопросы:

1. К какому типу рыночных структур относится рынок нефти в России?
2. К какому типу рыночных структур относится рынок бензина АИ-92 в Москве?
3. Почему рост рыночной цены на нефть должен привести к росту цены на бензин?
4. Является ли спрос на бензин эластичным? Зависит ли ответ на данный вопрос от рассматриваемого периода времени?
5. Как отразится на рыночной цене литра бензина увеличение следующих налогов:
  - а) налога на прибыль бензоколонки;
  - б) введение акциза (на литр бензина)?

## **Тема 6 Выработка управленческих решений в условиях риска и неопределенности**

### **Вопросы к обсуждению:**

1. Экономическая сущность риска и неопределенности, их виды.
2. Оценка и анализ рисков.
3. Содержание и этапы принятия управленческого решения.
4. Среда принятия решения. Выработка решения в условиях определенности. Разработка решений в условиях риска и неопределенности. Матрица решения
5. Выработка решения в условиях риска .Методы оценки риска .Анализ последовательности решения с использованием дерева решения.
6. Выработка решения в условиях неопределенности. Степень неопределенности. Критерий решения Вальда. Альфа-критерий решения Гурвица. Критерий решения Сэйвиджа. Критерий решения Лапласа.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задача 1**

Компания «Российский сыр» – производитель кисломолочных продуктов и сыра на экспорт. Один из продуктов, сырная паста, поставляется в страны ближнего зарубежья. Генеральный директор должен решить: сколько ящиков

сырной пасты следует производить в течение месяца. Вероятность того, что спрос на сырную пасту в течение месяца будет 6, 7, 8 или 9 ящиков равна 0,1, 0,3, 0,5 и 0,1. Затраты на производство 1 ящика равны 45 у.е. Компания продает 1 ящик по цене 95 у.е. Если ящик сырной пасты не продается в течение месяца, то она портится – компания не получает дохода. Определить: сколько ящиков производить?

#### Задача 2.

Провести оценку риска двух инвестиционных проектов. Первый с вероятностью 0,7 обеспечивает прибыль 150 тыс. руб., однако с вероятностью 0,3 можно потерять 16,7 тыс. руб. Для второго проекта с вероятностью 0,6 можно получить прибыль 180 тыс. руб. и с вероятностью 0,4 потерять 20,0 тыс. руб. Какой проект выбрать?

#### Задача 3

Акционерному обществу предлагаются два рискованных проекта (табл. ). Учитывая, что фирма имеет долг в 90 млн. руб., какой проект должны выбрать акционеры и почему?

Таблица

Заданные параметры

Исходные данные проектов	Проекты					
	Проект 1			Проект 2		
Вероятность события	0,2	0,5	0,3	0,3	0,3	0,4
Наличные поступления, млн. руб	40	60	70	0	60	100

#### Задача 4.

Инвестиции в бизнес составили 500 тыс. рублей. Ожидаемые доходы (CF<sub>i</sub>) за 5 лет составят:

2020 год – 100 тыс. рублей.  
 2021 год – 150 тыс. рублей;  
 2022 год – 200 тыс. рублей.  
 2023 год – 250 тыс. рублей;  
 2024 год – 300 тыс. рублей.

Ставка дисконтирования 20%.

Обосновать целесообразность проекта и рассчитать:

1. Чистый дисконтированный доход (NPV) за 5 лет;
2. Индекс рентабельности инвестиций (PI);
3. Сроки окупаемости простой и дисконтированный;
4. Внутреннюю норму доходности (IRR).

#### Задание 5.

Анализ рисков конкретного предприятия. Построение матрицы рисков для конкретного предприятия.

**Этап.1. Идентификация рисков** заключается в систематическом выявлении и изучении рисков, которые характерны для определенного вида деятельности, подверженной рисковому влиянию. Результатом этапа идентификации рисков должен быть перечень возможных рисков («реестр рисков»). Примеры шаблонов реестра рисков приведены в таблице 3-1

Таблица 3.1–Реестр рисков

Результат сценарного анализа и ранжирования рисков №	Объект риска	Триггерный механизм (или фактор риска)	Последствия (описания)	Воздействие (значимость или возможный убыток), млн.руб. (X)	Вероятность потерь (возникновения), % (Y)
1	.....	..... .....	..... ...	..... .....	..... ...
10	.....	..... ...	..... ...	..... .....	..... ...

Таблица 3.2–Реестр рисков

№	Наименование риска	Описание риска	Вероятность, %	Ущерб, руб.

Таблица 3.2 - Эмпирическая шкала уровня риска

Вероятность нежелательного исхода (величина риска)	Наименование градации риска
От 0 до 0,1	Минимальный
От 0,1 до 0,3	Малый
От 0,3 до 0,4	Средний
От 0,4 до 0,6	Высокий
От 0,6 до 0,1	Максимальный

**Задание 6.** Совет директоров мебельной фабрики готовит к собранию акционеров проект будущей стратегии и стоит перед следующим выбором:

- производить в будущем дорогую роскошную мебель;
- специализироваться на офисной мебели среднего качества;
- выпускать дешевую бытовую мебель невысокого качества.



В перспективе возможны следующие сценарии развития окружающей среды, вероятность осуществления которых оценена руководством фирмы с привлечением экспертов-специалистов следующим образом:

- рост покупательной способности населения и иностранной конкуренции (сценарий «С-1»), вероятность наступления – 0,5;
- неизменная покупательная способность и конкурентная ситуация (сценарий «С-2»), вероятность наступления – 0,3;
- снижение покупательной способности вследствие роста инфляции при неизменной конкуренции (сценарий «С-3»), вероятность наступления – 0,2.

По каждому из сценариев маркетологи и экономисты предприятия просчитали прибыльность каждой стратегии. Прогнозируемые результаты (размеры прибыли) оказались таковы (см. таблицу 1.)

Таблица 1.

Прогнозы экономических результатов реализации стратегий

Стратегия	Сценарий «С-1», вероятность 0,5	Сценарий «С-2», вероятность 0,3	Сценарий «С-3», вероятность 0,2
Роскошная бытовая мебель	80	65	40
Офисная мебель	70	90	35
Дешевая бытовая мебель	50	60	80

По критерию суммы прогнозируемой прибыли возможны различные подходы к ее оценке:

- определение (для каждого варианта стратегического выбора типа товара) суммы математических ожиданий прибыли с учетом вероятности сценариев; Критерий Лапласа
- максимизация минимальной прибыли; Критерий максимакса Критерий Вальда
- минимизация разочарования; (Критерий минимаксного риска Сэвиджа )
- субъективное взвешивание пессимистического и оптимистического вариантов Критерий пессимизма-оптимизма Гурвица

## Тема 7. Поведение покупателей и продавцов на ресурсных рынках

### Вопросы к обсуждению:

1. Спрос и предложение на рынке ресурсов. Максимизация прибыли на рынке ресурсов. Трансфертный доход и экономическая рента на рынке ресурсов.

2. Рынок трудовых ресурсов и заработная плата. Спрос и предложение на рынке трудовых ресурсов.
3. Особенности рынка природных ресурсов. Равновесие на рынке земли. Земельная рента. Цена земли.
4. Особенности рынка капитала. Спрос и предложение на рынке капитальных благ. Равновесие на рынке ссудного капитала.
5. Знания и информация как фактор производства.

### Практико-ориентированные задания

1. На рынке труда рыночный спрос на труд описывается уравнением  $DL = 100 - 2w$ , а рыночное предложение труда описывается уравнением  $SL = 40 + 4w$ , где  $w$  - дневная ставка заработной платы (в долл.). Рынок труда является совершенно конкурентным.

- а) дайте определение экономической категории «рынок труда» (4 балла)
- б) Какая ставка заработной платы установится на этом рынке? Какое количество работников будет нанято на работу
- в) Государство устанавливает минимальную ставку заработной платы на уровне 15 долл. в день. Охарактеризуйте последствия такой политики государства в качественном и количественном выражении
- г) Представьте графическое решение данной задачи.
- д) Какие решения может принять отраслевой профсоюз и менеджер по данной проблеме?

Задача . Фирма уволила 30% работников, а оставшимся подняла зарплату на 30%. При этом выпуск (в натуральном выражении) вырос на 40%.

- а) на сколько выросла производительность труда одного работника?
- б) Что произошло с затратами фирмы на оплату труда (выросли, снизились, не изменились) и, если изменились, на сколько процентов? Зарплату считать одинаковой для всех работников.

Задача 3. Фирма, производящая продукт А, цена единицы которого равна 10 долл., нанимает работников на конкурентном рынке труда. Зависимость среднего месячного продукта труда (производительность труда одного работника) от числа нанимаемых работников представлена в следующей таблице

Количество работников	1	2	3	4	5	6
Производительность труда	100	95	90	85	80	75

Сколько работников наймет эта фирма, стремящаяся к максимизации своей прибыли, если месячная ставка заработной платы составляет 750 долл.?

Задача 4. Пусть спрос на услуги земли в некотором регионе описывается уравнением  $Q = 200 - 4R$ , где  $Q$  – количество земли, на которое предъявляется спрос (измеряется в гектарах);  $R$  – ставка арендной платы ( в тыс. руб. за 1 га в год). Пусть площадь пригодных к использованию

земельных угодий в данном регионе составляет 180 га. Определите цену земли, если она продается и покупается на конкурентном рынке этого фактора производства.

Задача 5. Фермер может выращивать на своем участке земли в среднем 400 т. Картофеля в год. Цена одного килограмма картофеля из года в год одна и та же - 0,2 долл. Банковский процент устойчиво держится на уровне 10%. За какую цену имеет смысл фермеру продать землю, если затраты на выращивание, сбор и реализацию картофеля оцениваются в 50 тыс. долл. в год ?

Задача 6. При оценке дачного участка земли принята гипотеза, что рента, которую она приносит, прибыльнее в 2 раза, чем банковский процент, составляющий 6%. Какова будет ориентировочная цена земли, если чистая прибыль от ее использования за год оценивается в 60 тыс. долл. ?

Задача 7. Оцените эффективность владения участком земли с дачным домиком, если ежегодная плата за землю - 500 рублей, плата за строения - 400 рублей, коммунальные платежи 500 рублей, износ автомобиля - 2000 рублей. Рыночная цена полученных с огорода продуктов – 10 000 рублей. Экономия проезда на общественном транспорте - 420 рублей. Уплата местных налогов - 700 рублей. Ежегодный ремонт дачного домика - 1500 рублей. Какие еще затраты по содержанию дачного домика следует учесть? Какие выгоды можно извлечь из садового участка? Как повысить эффективность дачного огородничества и садоводства?

Задача 8. У вас есть два варианта получения денег: вы можете получить 20 тыс. ден. ед. сегодня или 28 тыс. ден.ед. через три года. Какой вариант вы выберете при ставке процента - 10 %?. Измените ли вы свое решение, если уровень инфляции составляет 8% в год?

Задача 9. Определите наиболее вероятный курс акции, если информации об ожидаемом спросе и предложении нет и номинал (номинальная цена) акции равна 1000 руб., размер ожидаемого через год дивиденда составит 25%, а ставка банковского процента -20%. Обоснуйте (докажите) используемую формулу.

Задача 10. Вы сегодня можете оплатить краткосрочные курсы. После окончания курсов ваша зарплата увеличится в течение двух лет на 1210 долл. в конце каждого года. Затем плодотворное действие краткосрочных курсов окончится. Какую сумму можно заплатить за обучение сегодня при стабильной ставке процента, равной 10%, а инфляция равна нулю?

## **Тема 8. Экономическая роль правительства**

### Вопросы к обсуждению:

1. Несостоятельность рынка. Монопольная власть и Парето-эффективность.
2. Внешние эффекты.
3. Производство общественных благ.
4. Асимметричность информации.
5. Проблемы фиаско (провалов, отказов) государства. Неравновесная динамика макроэкономических систем
6. Стимулирование роста текущего ВВП. Государственное регулирование экономики
7. Макроэкономическая политика государства и ее влияние на развитие экономики.

### Практико-ориентированные задания

**Задача 1.** Готовность абитуриентов платить за учебу в вузах выражается функцией  $P = 50 - 0,5N$ , где  $P$  — сумма платы;  $N$  — число абитуриентов, тыс. чел. Выраженная в деньгах предельная общественная полезность высшего образования отображается функцией  $MU = 70 - 0,5N$ , где  $MU$  — предельная общественная полезность. Общие затраты вузов на подготовку специалистов заданы функцией  $TC = 10N + N^2$ .

1. Определить величину внешнего эффекта подготовки специалиста с высшим образованием.

**Задача 2.** Опрос показал, что готовность жильцов трех домов платить за озеленение их двора выражается следующими функциями:  $P_1 = 80 - Q$ ;  $P_2 = 60 - Q$ ;  $P_3 = 40 - Q$ , где  $P_i$  — максимальная сумма денег, которую согласны заплатить жильцы  $i$ -го дома за очередное дерево. Общие затраты на озеленение определяются по формуле  $TC = 10 + 2Q + 0,5Q^2$ .

1. Определить Парето-эффективное число деревьев во дворе дома.
2. Сколько деревьев будет посажено, если фирма, проводящая озеленение, установит цену за каждое дерево на уровне:  
а — предельных затрат Парето-эффективного числа деревьев;  
б — средних затрат Парето-эффективного числа деревьев;  
в — все ли жители примут участие в финансировании озеленения двора?

**Задача 3.** Спрос на напитки в жестяных банках представлен функцией  $P = 150 - 2Q$ . Суммарные частные предельные издержки производителей напитков равны  $MC_p = 30 + Q$ . Зависимость затрат на уборку городского мусора от количества купленных напитков выражается функцией  $TC_u = 0,5Q^2$ . Насколько выпуск напитков превышает общественный оптимум, когда расходы на уборку мусора финансирует муниципалитет?

### Задания в тестовой форме

( в каждом вопросе только один правильный ответ)

1. Определите прямой налог:

- 1) налог с оборота;
- 2) налог на наследование;
- 3) налог на добавленную стоимость;
- 4) таможенные пошлины.

2. Определите косвенный налог:

- 1) налог на прибыль;
- 2) инфляционный налог;
- 3) налоги на доходы от собственности;
- 4) акцизные сборы.

3. Предположим, что правительство России облагает производителей шампанского налогом в размере 90% от стоимости каждой бутылки этого напитка. Производители увеличивают цену реализуемой продукции на величину налога. Кто в результате оплачивает этот налог?

- 1) заводы-производители шампанских вин;
- 2) правительство;
- 3) российские налогоплательщики в целом;
- 4) покупатели шампанского.

5. Дефицит государственного бюджета может финансироваться путем:

- 1) размещением государственных ценных бумаг;
- 2) эмиссии денег;
- 3) получения кредита у Международного валютного фонда;
- 4) все перечисленное выше верно.

6. Кривая Лаффера показывает связь между:

- а) количеством семей (в процентном выражении) - получателей дохода - и частью совокупного дохода (в процентном отношении), получаемой этим количеством семей;
- б) размерами дефицита государственного бюджета и темпом инфляции в стране;
- в) налоговыми ставками и объемом налоговых поступлений;
- г) размерами теневой экономики и величиной бюджетного дефицита.

7. Введение в стране импортной пошлины способствует...

- а) повышению выигрыша отечественных производителей и снижению выигрыша отечественных потребителей;
- б) повышению выигрыша отечественных потребителей и снижению выигрыша отечественных производителей;
- в) повышению выигрыша отечественных потребителей и повышению выигрыша отечественных производителей;
- г) снижению выигрыша отечественных потребителей и снижению выигрыша отечественных производителей.

8. Какая из перечисленных ниже мер не относится к мерам фискальной политики?

- а) отмена налога на прибыль;
- б) изменение шкалы индивидуального подоходного налога;

- в) снижение учетной ставки;
- г) рост государственных расходов на образование.

9. В результате введения нового акцизного налога на товар X:

- 1) измениться только предложение товара X;
- 2) измениться только спрос на товар X;
- 3) изменятся и спрос, и предложение товара X;
- 4) спрос и предложение товара X не изменятся.

10. Какие из налогов, действующих в Российской Федерации, относятся к группе косвенных налогов:

- 1) налог на добавленную стоимость
- 2) налог на добычу полезных ископаемых
- 3) налог на имущество организаций
- 4) налог на прибыль организаций
- 5) налог на доходы физических лиц
- 6) акциз на табачную продукцию

11. К прямым федеральным налогам в РФ относятся:

- 1) налог на добавленную стоимость
- 2) налог на доходы физических лиц (НДФЛ)
- 3) налог на прибыль
- 4) земельный налог
- 5) транспортный налог

12. Администрацией города N был подготовлен проект сбалансированного бюджета на 2018 год. Однако, стремясь учесть критические замечания вновь избранного мэра города N, администрация города внесла в него коррективы. Какое (какие) из перечисленных решений городской администрации (при прочих равных условиях) не приведет к образованию дефицита городского бюджета:

- 1) установление городской социальной выплаты за появление третьего ребенка в семье
- 2) принятие решение о строительстве городской кольцевой автомобильной дороги
- 3) введение налоговых льгот для вновь создаваемых малых предприятий
- 4) индексация окладов муниципальным служащим города
- 5) отмена субсидий на оплату жилищно-коммунальных услуг жителям города

## Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Управленческие решения»

### Раздел 1. Методология разработки управленческого решения

#### Тема 1. Решение и его роль в деятельности менеджера. Сущность и содержание управленческого решения.

##### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Объекты и субъекты решений.
  2. Виды и характеристики систем, в которых разрабатываются решения (технические, биологические и социальные системы.).
  3. Значение решений в современной экономике.
  4. Диалектика развития теории решений.
  5. Решение – основной продукт деятельности менеджера. Социальный характер решений.
  6. Управленческое решение как процесс и явление.
  7. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческого решения.
  8. Взаимодействие и противодействие в процессе управленческого воздействия.
- Структура цикла управленческого решения.
9. Общие понятия о целях при разработке управленческого решения.

##### Вопросы для обсуждения:

1. Что означает термин «решение» как явление и как процесс?
2. Каковы особенности технических, биологических и социальных систем, в которых разрабатываются и реализуются решения?
3. В чем заключается необходимость глобализации мышления менеджера при разработке решений?
4. В чем стоит диалектический подход к пониманию и развитию теории решений?
5. Что означает термин «управленческое решение» как явление и как процесс?
6. В чем заключается экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческого решения?
7. Каковы условия возникновения, взаимодействия и противодействия в процессе управленческого воздействия при подготовке и реализации управленческого решения?
8. Какой вид имеет обобщенная схема цикла подготовки и реализации управленческого решения?

#### Анализ практико-ориентированных ситуаций:

##### Ситуация 1

###### Фрагмент постановления:

*«Учитывая многочисленные просьбы трудовых коллективов и граждан г. Москвы и Московской области, Правительства Москвы и Московской области постановляю:*

*1. Администрациям районов, руководителям фермерских и других сельскохозяйственных предприятий пролонгировать заключенные в 2012 г. на основании решения Мособлсовета от 19.03.2013 № 487-127 «О выделении земельных участков под огороды жителям г. Москвы и Московской области» договоры с предприятиями,*

организациями, учреждениями и гражданами г. Москвы и Московской области на использование земельных участков под огороды.

2. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на первого заместителя Премьера Правительства Москвы и министра Администрации Московской области по земельной реформе и землепользованию.

Премьер Правительства Москвы,  
Глава Администрации Московской области»

Является ли представленный фрагмент постановления решением? Какие составляющие профессионального решения в нем имеются, а какие следует дополнить? К какой системе (технической, биологической или социальной) относится данное постановление?

### Ситуация 2

В табл. 1. приведены примеры различной деятельности и ее отношение к решению. Ответьте на вопрос «Являются ли действия решениями?»

Таблица 1

№ п/п	Наименование действий	Является ли решением?
1	Руководитель компании в обеденный перерыв обдумывает пути совершенствования деятельности компании	
2	Работник организации придумал способ совершенствования выполняемой им технологической операции	
3	Специалист во сне нашел способ изготовить важную деталь прибора и проснувшись записал это на бумаге	
4	Женщина быстро отдернула руку от раскаленного утюга	
5	Директор компании разработал хороший вариант стимулирования качества работы сотрудников	

### Ситуация 3

Имеются фрагменты текстов 18 решений:

№1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

№2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

№3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

№4. Наладчику станков Тараненко Р.А. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.

№5. Все сотрудники компании в течение ноября 2012 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

№6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

№7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

№8. Инженера Калинина Н.С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 октября по 24 ноября 2012 г.

№9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.



№10. Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Самойленко М.Ч.

№11. Отделу обучения в декабре 2012г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

№12. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

№13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.

№14. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

№15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

№16. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т.д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

№17. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.

№18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-на Норриса Р. — начальника отдела кадров фирмы «TipLtd» из Сомали.

#### **Вопросы.**

1. Какие из приведенных фрагментов текстов относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям? Ответ обоснуйте по каждому номеру решения и представьте в таблице 2.

Таблица 2

Тип решения	Номера решений
Техническое	
Биологическое	
Управленческое	

2. К каким сферам деятельности относятся выбранные управленческие решения?

Направленность управленческого решения	Номера решений
Стратегическое планирование	
Управление управленческой деятельностью	
Управление человеческими ресурсами	
Управление производственной и обслуживающей деятельностью	
Формирование системы управления компании	
Управленческое консультирование	
Управление внутренними и внешними коммуникациями	

## **Тема 2. Типология управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений.**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Классификация решений
2. Типология решений
3. Проблемы и их решение
4. Графическое изображение проблемной ситуации

5. Свойства качественных решений
6. Условия и факторы качества решений
7. Формы разработки управленческих решений
8. Формы реализации управленческих решений
9. Организационно-психологические предпосылки качества решений
10. Особенности управленческих решений в условиях внедрения современных информационных технологий и систем искусственного интеллекта.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы признаки классификации управленческих решений?
2. Что лежит в основе типологии управленческих решений?
3. Назовите типы управленческих решений.
4. Каковы технология осмысления и последовательность решения проблем?
5. Опишите структуру проблемного поля и структуризацию причин.
6. Каковы виды графического изображения проблем?
7. Что понимается под качеством управленческих решений?
8. Каков состав свойств, обеспечивающих качество управленческих решений?
9. Назовите экономические условия разработки решений.
10. Каковы организационные условия принятия решений?
11. Назовите ситуационные и поведенческие факторы разработки решений.
12. Каковы причины, влияющие на качество управленческих решений?
13. Назовите психологические предпосылки качества решений.
14. В чем состоит суть и значение экспертизы управленческих решений?

#### **Анализ практико-ориентированных ситуаций:**

##### **Ситуация 1**

Открытое Акционерное Общество «Бленд» работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

Как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации. Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации? Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

##### **Ситуация 2**

*«Во исполнение Закона РФ «Об основах градостроительства в Российской Федерации» от 14 июля 1992 г. и в целях реализации основных положений Генерального плана развития Московской области, одобренного постановлением Правительства Московской области от 12.11.92 № 69/24 «Об основных положениях Генерального плана развития Московской области», учитывая необходимость взаимосвязанного решения вопросов управления, градостроительства, земельной реформы и охраны среды, постановляю:*

*1. Главархитектуре совместно с заинтересованными организациями в 1993 г. разработать Градостроительный кодекс Московской области.*

2. Главному финансовому управлению обеспечить выделение средств для выполнения данной работы за счет областного бюджета на основании заключенных договоров с исполнителями работ.

3. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на министра администрации Московской области по строительству.

*Глава Администрации Московской области»*

К какой группе классификации относится приведенное постановление? Какие требования, предъявляемые к управленческому решению и условиям их разработки и реализации, не учтены в данном постановлении? Скорректируйте данное постановление с учетом всех требований.

### Ситуация 3

Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

**Задание.** Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию? Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

### Решение практико-ориентированных задач:

#### Задача 1

В организации за неделю принято 12 управленческих решений, 4 выполнено всего, 2 выполнено некачественно. Определите уровень качества выполнения управленческих решений.

#### Задача 2

Группа из трех равноправных компаньонов оценивает три альтернативных решения по трехбалльной шкале: лучшее решение -3 балла, среднее – 2, худшее- 1. Найти оптимальное решение.

Варианты решения	Оценки в баллах		
	1-е лицо	2-е лицо	3-е лицо
A1	2	3	1
A2	1	1	3
A3	3	2	2

### Тестовое задание по разделу 1:

1. Что не является формой управленческого решения:

- а) указ
- б) соглашение
- в) распоряжение

- г) сообщение
- 2. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить передавать свой опыт для успешного выполнения управленческого решения, это-?
  - а) предписание
  - б) наставление
  - в) убеждение
  - г) разъяснение
- 3. Процесс управления направлен на:
  - а) удовлетворение потребностей жителей
  - б) достижение цели
  - в) организации выполнения принятия решений
- 4. Какие методы являются инструментами системного анализа:
  - а) неформальные
  - б) математические
  - в) количественные
  - г) методы обобщения
- 5. Какими свойствами обладают цели:
  - а) суперзависимость
  - б) прямое преобразование
  - в) градации
- 6. Что такое целевая технология:
  - а) технология, основанная на приоритете целей над ситуацией
  - б) технология, основанная на приоритете ситуаций над целями
  - в)
- 7. Равные права руководителей и исполнителей на всю программу Выполнения задания и результаты это:
  - а) пропорциональное авторство
  - б) солидарное авторство
- 8. Инструментальные средства реализации УР это:
  - а) процессорные технологии
  - б) целевые технологии
- 9. Разработчиками решений могут быть:
  - а) руководители предприятия
  - б) акционеры
  - в) персонал
  - г) управляющая команда
- 10. Заказчиками решения могут быть:
  - а) акционеры
  - б) руководители предприятия
  - в) специалисты
  - г) население

## **Раздел 2. Технология разработки управленческих решений**

### **Тема 3. Технологические подход к разработке управленческих решений**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Особенность технологического подхода.
2. Основные понятия об организационной технологии.
3. Этапы проектирования организационной технологии.
4. Проектирование процесса подготовки и утверждения решения.

5. Методы описания организационной технологии (понятия о правилах работы исполнителей в процедурах и в организациях).

**Вопросы для обсуждения:**

1. Каков механизм реализации организационной технологии подготовки управленческого решения?
2. Какие административные мероприятия необходимы для процесса разработки управленческого решения?
3. Каков состав административных мероприятий для процесса согласования, принятия и утверждения управленческого решения?
4. В чем заключаются особенности процедуры организации выполнения управленческого решения?

**Анализ практико-ориентированных ситуаций:**

**Ситуация 1**

Фрагмент распоряжения Комитета по управлению имуществом Московской области от 23 октября 2015 г. № 183:

*«В целях повышения ответственности за эффективное использование собственности Московской области, находящейся в ведении Департамента по народному образованию Администрации Московской области, и в соответствии с постановлением Правительства Московской области «О порядке, управления и распоряжения государственным имуществом, находящимся «собственности Московской области» от 23.03 15 № 11/7:*

1. *Считать утратившим силу распоряжение Мособлкомимущества «О предоставлении Полномочий арендодателя Департаменту по народному образованию Московской области от 13.01.15 № 9.*
2. *Договоры аренды государственного имущества, находящегося в ведении, оформляются в соответствии с распоряжением Мособлкомимущества «О порядке заключения и переоформления договоров аренды имущества государственных предприятий, организаций и учреждений» от 06.06.14 № 119.*
3. *Департаменту по народному образованию в месячный срок представить в Мособлком имущество договоры аренды, заключенные ПТУ, прочими подведомственными организациями, учреждениями и предприятиями, на балансе которых находятся арендованные помещения.*
4. *Контроль за выполнением настоящего распоряжения возложить на заместителя председателя Мособлкомимущества.*

*Председатель Комитета по управлению имуществом  
Московской области»*

Какие основные составляющие содержит данное распоряжение? Перечислите процессорные технологии, которые можно использовать при разработке распоряжения. Как может быть улучшено распоряжение при использовании процессорных технологий?"

**Тема 4. Технология и модели процесса разработки управленческих решений**

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Технология разработки решений
2. Инициативно-целевая технология.
3. Программно-целевая технология.

4. Регламентная технология.
5. Условия применения целевых технологий в организациях при подготовке и реализации управленческих решений.
6. Процессорные технологии подготовки и реализации управленческих решений
7. Моделирование процесса разработки решения
8. Разновидности математических моделей и их использование
9. Использование технических средств в процессе моделирования

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что понимается под технологией разработки решений?
2. Какие существуют технологические схемы разработки решений?
3. В чем суть инициативно-целевой технологии подготовки и реализации управленческого решения?
4. Каково содержание программно-целевой технологии подготовки и реализации управленческого решения?
5. Дайте характеристику регламентной технологии подготовки и реализации управленческого решения?
6. В чем состоит сущность моделирования процесса разработки решений?
7. Назовите этапы построения математических моделей.
8. Каковы преимущества и проблемы математического моделирования?
9. По каким признакам классифицируются математические модели?
10. В чем состоят особенности применения математических моделей различных видов?
11. Расскажите о значении и особенностях применения ПЭВМ в процессе разработки решений.
12. В чем состоит сущность имитационного моделирования?
13. Каковы различия алгоритмических и аналитических методов разработки решений?

### **Тема 5. Организация управления как система формирования управленческого решения**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Организация как социальная система для подготовки решений.
2. Основные понятия, используемые при описании системы подготовки решений: организационная операция, организационная процедура, блок-схема и схема формирования решения.
3. Основные преимущества системы формирования решения.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие основные организационные элементы необходимо учитывать при подготовке и реализации управленческого решения?
2. Приведите перечень и изложите содержание конкретных функций при подготовке и реализации управленческого решения.
3. Каково содержание процедур и общих функций при подготовке и реализации управленческого решения?

#### **Анализ практико-ориентированных ситуаций:**

##### **Ситуация 1**

Фрагмент распоряжения Мособлкомимущества от 11 марта 2016 г. № 23 «Об отзыве лицензии чековых инвестиционных фондов»:

*«В соответствии с решением общего собрания акционеров и внесением изменений в учредительные документы, повлекшие за собой отказ от статуса «чековый инвестиционный фонд», на основании представленных документов»*

*1. Аннулировать лицензии Мособлкомимущества на право деятельности на рынке ценных бумаг в качестве инвестиционного фонда, выданные следующим юридическим лицам:*

*1.1. Акционерному обществу открытого типа чековый инвестиционный фонд «Шанс», г. Балашиха (лицензия № 2 от 21.11.14)*

*1.2. Акционерному обществу открытого типа «Специализированный чековый инвестиционный фонд «Народный капитал», г. Люберцы (лицензия № 13 от 30.05.15).*

*2. Аннулировать незакрытые проспекты эмиссии, зарегистрированные Мособлкомимуществом:*

*2.1. Акционерного общества открытого типа чековый инвестиционный фонд «Шанс» (код регистрации проспекта эмиссии 1146-1Ф- 013 от 20.04.13).*

*2.2. Акционерного общества открытого типа «Специализированный чековый инвестиционный фонд «Народный капитал» (код регистрации проспекта эмиссии Н46-1Ф-019 от 14.09.13)*

*3. Сообщить в Госкомимущество России о прекращении деятельности ЧИФов «Шанс», «Народный капитал» для исключения их из реестра чековых инвестиционных фондов.*

*Первый заместитель председателя Комитета  
по управлению имуществом Московской области»*

Какие основные организационные элементы присутствуют или подразумеваются в данном распоряжении? К какой конкретной функции ПРУР относится текст распоряжения? Каково содержание процедур, составляющих распоряжение?

## **Тема 6. Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Состав основных личностных характеристик человека.
2. Влияние романтизма и прагматизма, оптимизма и пессимизма на подходы к подготовке управленческого решения.
3. Состав неизменяемых, слабо изменяемых и хорошо изменяемых личных качеств. Перечень основных качеств, составляющих модель преуспевающего руководителя.
4. Разновидности авторитета личности.
5. Влияние личных качеств на подготовку и реализацию управленческих решений.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Перечислите состав основных личностных характеристик человека, влияющих на принятие и реализацию управленческого решения?
2. Какие особенности авторитета личности влияют на принятие и реализацию управленческого решения?
3. В чем заключается влияние темперамента человека на принятие и реализацию управленческого решения?

### **Анализ практико-ориентированных ситуаций:**

#### **Ситуация 1**

Фрагмент постановления Губернатора Московской области от 26 марта 1916 № 139-ПГ «О создании открытого акционерного общества «Термоизолит».

*«В целях организации производства высокоэффективной утеплителя в г. Лыткарино Московской области постановляю.*

*1. Принять предложение Министерства строительства Администрации Московской области, Комитета по управлению имуществом Московской области, администрации г. Лыткарино и АО группы «Кварц» о создании открытого акционерного общества «Термоизолит»*

*2. Считать целесообразным участие Московской области в ОАО «Термоизолит» с уставным капиталом 3963 тыс. руб.*

*3. Внести в уставный капитал создаваемого акционерного общества в качестве вклада собственности Московской области не завершенные строительством производственный и административный корпуса АО «Лыткаринский завод ЖБИ»*

*4. Комитету по управлению имуществом Московской области от имени Московской области выступить учредителем с 24% уставного капитала ОАО «Термоизолит»*

*5. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на первого Вице-главу Администрации Московской области*

*Губернатор Московской*

*области»*

Какие должностные лица являются участниками данного постановления? На какой темперамент исполнителя рассчитано данное постановление? Как составить данное постановление в структурированном виде?

#### **Тестовое задание по теме:**

1. Пессимизм руководителя базируется на:
  - а) заниженной расчетной оценке возможностей персонала,
  - б) завышенной расчетной оценке возможностей персонала,
  - в) опыте и использовании стереотипных подходов
2. Какая особенность мышления отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общем сценарии деятельности?
  - а) глубина
  - б) широта
  - в) гибкость
3. Общеизвестное влияние личности на подчиненных или коллег, основанное на профессионализме, опыте, добродетельных личностных качествах- ...
  - а) харизма
  - б) власть
  - в) авторитет
4. Эта разновидность авторитета вырабатывается за счет умышленно широкого подхода руководителя к предмету УР
  - а) авторитет расстояния
  - б) авторитет резонанса
  - в) авторитет педантизма
5. Эта разновидность авторитета строится за счет детальной предварительной проработки руководителем всех элементов выполнения задания и выдачи их подчиненным
  - а) авторитет подавления
  - б) авторитет резонанса
  - в) авторитет педантизма
6. Личности данного типа темперамента предпочитают получать задания в письменной форме и так же сдавать выполненную работу
  - а) сангвиники
  - б) флегматики



- в) меланхолики
7. Пессимизм руководителя базируется на:
- г) заниженной расчетной оценке возможностей персонала,
  - д) завышенной расчетной оценке возможностей персонала,
  - е) опыте и использовании стереотипных подходов
8. Какая особенность мышления отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общем сценарии деятельности?
- г) глубина
  - д) широта
  - е) гибкость
9. Общепризнанное влияние личности на подчиненных или коллег, основанное на профессионализме, опыте, добродетельных личностных качествах- ...
- г) харизма
  - д) власть
  - е) авторитет
10. Эта разновидность авторитета вырабатывается за счет умышленно широкого подхода руководителя к предмету УР
- г) авторитет расстояния
  - д) авторитет резонерства
  - е) авторитет педантизма

## **Тема 7. Целевая ориентация управленческих решений**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Цели как основа принятия управленческих решений
2. SMART-критерии постановки целей
3. Построение дерева целей
4. Взаимосвязь целей и решений
5. Альтернативы достижения цели и выбор решения
6. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как меняется роль цели в зависимости от типа управленческого процесса?
2. Как формируется цель УР? Какова диалектика связи целей и решений?
3. Как влияет характер целей на методы разработки решений, их альтернативность?
4. Какие приемы используются для выбора вариантов решений?
5. Дайте характеристику стратегических решений и назовите их особенности.
6. Расскажите об особенностях тактических решений.
7. В чем состоит взаимосвязь стратегических и тактических решений?

### **Анализ практико-ориентированных ситуаций:**

#### **Ситуация 1**

Фрагмент постановления «О совершенствовании управления» от 1 ноября 2014 г. № 250:

*«В целях совершенствования управления отдельными отраслями Администрации Московской области постановляю:*

*1. Образовать на базе администрации по землепользованию и строительству администрацию по строительству и администрацию по землепользованию и экологии.*

*2. Поручить заместителям Главы Администрации Московской области Гаранькину Н.В. и Петракову А.И. в десятидневный срок разработать и представить на*

утверждение Положения об администрации по землепользованию и экологии, администрации по строительству и штатные расписания.

3. Постановление Главы Администрации от 18.03.14 № 54 считать утратившим силу.

Глава Администрации Московской области»

Как сформулировать цель данного постановления? Какие технологии ПРУР будут эффективны при разработке Положения об администрации по строительству и администрации по землепользованию и экологии?

### Раздел 3. Анализ альтернатив управленческих решений

#### Тема 8. Общие подходы к анализу альтернатив управленческих решений

##### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Выявление управляемых факторов и определение альтернатив
2. Сравнение альтернатив и выбор решения
3. Анализ альтернатив при разработке групповых решений

##### Вопросы для обсуждения:

1. Дайте характеристику управляемым факторам и расскажите об их роли в разработке решений.
2. Какие существуют методы разработки решений в условиях определенности и выявления альтернатив?
3. Расскажите о методах анализа альтернатив управленческих действий.
4. В чем суть оценочных баллов как метода сравнения альтернатив?
5. Что такое матрица решений, и как она используется?
6. Каковы особенности методов выбора групповых решений?
7. В чем суть метода "суммирования рангов" как способа выбора альтернатив групповых управленческих решений?
8. Расскажите о моделях поведенческой теории управленческих решений.
9. Какова технология компьютерного обсуждения групповых решений?

##### Решение практико-ориентированных задач:

##### Задача 1

Руководство некоторой компании решает, создавать ли для выпуска новой продукции крупное производство, малое предприятие или продать патент другой фирме. Размер выигрыша, который компания может получить, зависит от благоприятного или неблагоприятного состояния рынка. Вероятность благоприятного и неблагоприятного состояния экономической среды равна 0,5.

Таблица 1 – Выигрыши (потери) предприятия

Действие компании	Выигрыш, руб. при состоянии экономической среды	
	благоприятная	неблагоприятная
Строительство крупного предприятия ( $a_1$ )	200 000	-180 000
Строительство малого предприятия ( $a_2$ )	100 000	-20 000
Продажа патента ( $a_3$ )	10 000	10 000

### Задача 2

Эксперт дал следующие сравнительные оценки по трем проектам:

- первый проект предпочтительнее второго в 6 раз и предпочтительнее третьего в 2 раза;
  - третий проект является менее предпочтительным по сравнению со вторым в 3 раза.
- Необходимо построить матрицу парных сравнений этих проектов и определить приоритетность каждого из них

### Задача 3

В качестве возможных альтернатив конкурентной стратегии фирмы на ближайшее будущее рассматривается:

- снижение цен А
- увеличение расходов на рекламу В
- расширение ассортимента С

Возможны сценарии развития внешней среды: нормальное развитие, улучшение конъюнктуры, ухудшение конъюнктуры. Вероятности этих сценариев заданы. Предполагаемые доходы от имеющихся альтернатив в зависимости от различных сценариев приведены в таблице.

Решения/ситуации	Нормальное развитие	Улучшение конъюнктуры	Ухудшение конъюнктуры
A	5	9	2
B	7	7	3
C	6	5	5
P <sub>i</sub>	0,6	0,3	0,1

Требуется выбрать наиболее благоприятное решение по критерию среднего ожидаемого выигрыша.

### Задача 4

Задана платежная матрица:

Варианты/ситуации	S1	S2	S3	S4
A	1	4	5	9
B	3	8	4	3
C	4	6	6	2

Из A,B,C выбрать наилучшее решение по критерию Гурвица. Приняв долю пессимизма, равную 0,6.

### Задача 5

Группе из трех равноправных компаньонов необходимо принять общее решение, выбрав его из 4 возможных вариантов a1, a2, a3, a4. Каждое лицо группы по-разному оценивает возможные решения, причем чем ниже ранг, тем предпочтение больше. Необходимо найти оптимальное решение методом суммирования рангов.

ЛПР	ранги			
	1	2	3	4
1 лицо	A1	A3	A4	A2
2 лицо	A4	A1	A3	A2
3 лицо	A3	A4	A2	A1

## Тема 9. Модели и методы подготовки управленческих решений

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Основное назначение моделей и методов при подготовке управленческого решения.
2. Перечень основных методов при подготовке управленческого решения.

3. Варианты процедур, входящих в методы подготовки управленческого решения.
4. Влияние стадии развития проблемы на формирование решения. Механизм формирования решения.
5. Схема взаимодействия творческой и технократической деятельности при подготовке управленческого решения.
6. Схема алгоритма формирования нового управленческого решения.
7. Методы психологической активизации.
8. Метод конференции идей.
9. Метод мозговой атаки.
10. Метод вопросов и ответов.
11. Теоретико-игровой метод.
12. Метод простой ранжировки.
13. Метод задания весовых коэффициентов.
14. Метод последовательных сравнений.
15. Метод парных сравнений.
16. Характерные наборы приемов эвристических методов: "Критика очевидных решений"; "Замена терминов определениями"; "Формулирование обратной задачи".
17. Метод сценариев

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каково взаимодействие методов и моделей при подготовке и реализации управленческого решения?
2. Как выбрать и использовать процедуры и механизм подготовки и реализации управленческого решения?
3. Объясните алгоритм формирования нового управленческого решения.

#### **Анализ практико-ориентированных ситуаций:**

##### **Ситуация 1**

Российская торговая компания ОАО «Нефтехим» с 2015 г. занимается реализацией на внутреннем рынке минеральных удобрений и продуктов нефтехимии. В компании работают 986 человек. У поставщиков этой продукции появилась возможность увеличить производство удобрений на 60%. Они попросили компанию ОАО «Нефтехим» соответственно увеличить реализацию этого товара. Руководство компании было заинтересовано таким предложением и создало группу для его детальной проработки.

Группа специалистов провела маркетинговые исследования и определила наиболее выгодные для продвижения продукции регионы. Ими являются Курская и Воронежская области, Краснодарский и Ставропольский края. Руководство ОАО «Нефтехим» запланировало создать сеть филиалов в данных регионах по продвижению удобрений. Данное УР было одобрено советом директоров и через некоторое время реализовано. Через год работы финансовые показатели компании ухудшились из-за убытков большинства филиалов. Основная причина этих убытков заключалась в плохой информированности филиалов о времени и наименовании поступающих в их адрес удобрений. В результате ожидания акционеров относительно увеличения прибыли компании не увенчались успехом.

Какой порядок подготовки управленческого решения был реализован в компании ОАО «Нефтехим»? Какие рекомендации можно дать компании для подготовки эффективного управленческого решения?

#### **Тема 10. Экономико-математические модели и методы**

##### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Проникновение математики в экономику и управление. Роль и значение экономико-математических моделей и методов в совершенствовании управления.
2. Объективная необходимость и значение применения экономико-математических методов и моделей при подготовке управленческих решений.
3. Границы и области эффективного применения экономико-математических методов и моделей при подготовке управленческого решения.
4. Классификация экономико-математических моделей и методов подготовки управленческого решения.
5. Аналитические методы. Статистические методы. Метод математического программирования. Матричный метод.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем стоит значение экономико-математических моделей и методов в совершенствовании управления?
2. Что представляет собой экономико-математическая модель подготовки управленческого решения?
3. В чем заключаются особенности аналитического метода
4. при подготовке и реализации управленческого решения?
5. Какова роль статистического метода при подготовке и реализации управленческого решения?
6. Каковы особенности метода математического
7. программирования при подготовке и реализации управленческого решения?
8. Каково место матричного метода при подготовке и реализации управленческого решения?

#### **Анализ практико-ориентированных ситуаций:**

##### **Ситуация 1**

ВНОУ «Институт системного аудита» решили совершенствовать качество обучения. Объект эксперимента — студенты 4-го курса, дисциплина — «Управленческие решения». Приказом ректора создали комиссию. Члены комиссии стали перебирать различные методы подготовки и реализации управленческих решений и остановились на самом простом — статистическом.

В рамках этого метода проанализировали приемы проведения семинарских занятий в ряде высших учебных заведений по нескольким дисциплинам. Исходя из эффективности обучения и мнения студентов, была составлена таблица приемов, которые могли бы использоваться при проведении занятий по управленческим решениям (табл.1).

В результате анализа приемов обучения члены комиссии составили скорректированный набор приемов, который был одобрен ректором для проведения эксперимента:

1. Составление кроссвордов, тесты;
2. Работа с реальными управленческими решениями, набор которых имеется в системе «Консультант Плюс»;
3. Обзор наиболее значимых мировых УР (выступление президентов государств, лидеров общественных организаций и др.);
4. Контрольные работы;
5. Подготовка докладов, составление управленческих решений для семьи, студенческой группы;

Приемы обучения	
Наименование дисциплины	Приемы, полезные для семинаров по дисциплине «Управленческие решения»
Английский язык Информационные технологии Маркетинг Статистика Предпринимательство Бухгалтерский учет Финансы Экономическая политика	Отгадывание кроссвордов, тесты Работа с реальными информационными технологиями Практический обзор мировых событий Контрольные работы Подготовка докладов, составление контрактов Строгое проведение занятий (звонки родителям) Составление наглядных схем движения капитала Работа с моделями и алгоритмами

6. Строгий контроль за подготовкой к семинару (выставление оценок за подготовку);

7. Составление наглядных схем продвижения УР по стадиям подготовки и реализации;

8. Проведение деловых игр «Если я был бы директором».

Кратко обоснуйте возможность применения аналитических, статистических, матричных методов и метода математического программирования. Привел ли статистический метод к правильному результату?

## Тема 11. Топологические методы в технологии разработки управленческих решений

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Характеристика сетевых моделей
2. Технология построения сетевых моделей
3. Расчет параметров сетевого графика
4. Метод критического пути

### Вопросы для обсуждения:

1. Что такое сетевая модель? Ее характеристика и особенности.
2. Каковы области применения и эффективность сетевых моделей?
3. В чем состоит технология построения сетевых графиков (работы, события, критический путь)?
4. Каковы правила построения сетевого графика?
5. Как рассчитать временные параметры сетевого графика, продолжительность критического пути?
6. Что понимается под полным и частным резервами времени?
7. Как отразить расчет параметров сетевой модели на графике и в таблице?
8. Как оптимизировать сетевую модель по критерию времени?

### Решение практико-ориентированных задач:

#### Задача 1

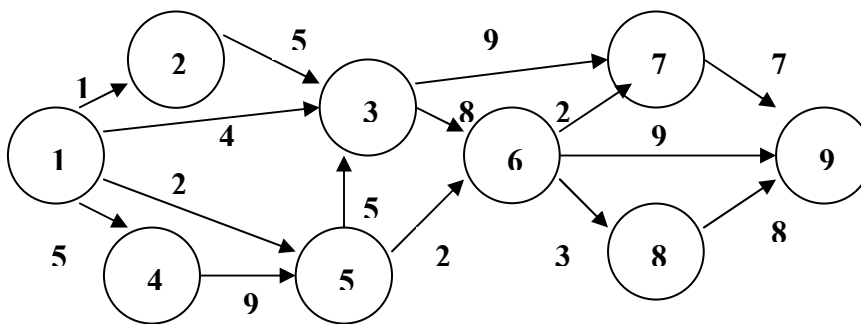
Проект состоит из восьми работ.

Работа	Непосредственный предшественник	Продолжительность работы, нед.
А	-	5
В	-	3

C	A	7
D	A	6
E	B	7
F	D,E	3
G	D,E	10
H	C,F	8

Найти критический путь. Сколько времени потребуется для завершения проекта? Можно ли отложить выполнение работы D без отсрочки завершения проекта в целом? На сколько недель можно отложить выполнение работы C без отсрочки завершения проекта в целом?

### Задача 2



Вычислить все основные характеристики работ и событий. Найти критический путь и его продолжительность.

## Раздел 4. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска

### Тема 12. Условия неопределенности и риска при разработке решений

#### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Источники и виды неопределенности
2. Риск и его разновидности
3. Анализ и оценка последствий риска
4. Меры по снижению возможного риска
5. Психология поведения руководителей в ситуациях риска
6. Организационные меры уменьшения неопределенностей

#### Вопросы для обсуждения:

1. Чем отличаются условия неопределенности при разработке решений?
2. Какова природа и виды неопределенности?
3. В чем состоят особенности принятия решений в экстремальных ситуациях?
4. Что понимается под риском в управлении?
5. Назовите признаки классификации и виды рисков.
6. Как анализировать риск и оценить его последствия?
7. Какие меры используются для снижения возможного риска?
8. Какова стратегия поведения в условиях риска: руководителя, фирмы в целом?

9. Какие факторы определяют психологию поведения руководителя в рискованных ситуациях?

### **Анализ практико-ориентированных ситуаций:**

#### **Ситуация 1**

Компания ОАО «Интеллект-М» занимается издательской деятельностью — в основном изданием учебной литературы для высших и средних учебных заведений. Директор задумал подготовить решение о расширении торговой базы компании. Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям.

- результаты маркетингового анализа о возможном спросе;
- предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах,
- возможные контрагенты по строительству или аренде помещения;
- возможные форс-мажорные ситуации;
- сроки осуществления такого расширения.

После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде прилавков в четырех книжных магазинах без изменения организационной формы компании. Однако это решение не было выполнено полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора добросовестных профессиональных работников.

В каких типовых процедурах подготовки УР возможны существенные неопределенности для данной ситуации? Составьте набор ключевых неопределенностей и соответствующих им рисков. Какие стратегии можно использовать для уменьшения рисков?

### **Тема 13. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Разработка решения при неопределенности ситуации
2. Оценка степени риска
3. Теория полезности и ее использование для поиска решений в условиях неопределенности и риска
4. Применение механизма интуиции для разработки решений

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие методологические приемы используются для разработки решений в условиях неопределенности и риска?
2. В чем суть теории минимакса и максимина?
3. Какова технология выбора решения по принципам *minimax* и *maximin*?
4. Как влияет степень неопределенности на выбор решения в условиях неопределенных обстоятельств?
5. Как оценить степень риска?
6. В чем сущность теории полезности для поиска управленческих решений?
7. Какова технология выбора решений с применением теории полезности.
8. Что понимается под интуицией и каков механизм ее использования для принятия решений?
9. Характеристика системы «тайм-менеджер» и техника ее использования.

### **Решение практико-ориентированных задач:**

#### **Задача 1**



Возможно осуществление двух новых проектов, сопряженных с риском. Первый проект сулит получение в течение года прибыли 15 млн. руб. с вероятностью 0,4, в остальных случаях ожидается убыток 2 млн. руб. Второй проект обещает прибыль 10 млн. руб. с вероятностью 0,5 или убыток в 3 млн. руб. Какой проект предпочтительней с точки зрения ожидаемой прибыли?

### Задача 2

Отдел маркетинга компании по разработке программных продуктов представил своему руководству данные об ожидаемом объеме сбыта нового товара при трех вариантах цены.

Предполагаемые объемы продаж нового программного продукта, ед. в год

Вариант спроса на продукцию	Цена за единицу, руб.		
	8,0	8,6	8,8
Высокий	16 000	14 000	12 500
Средний	14 000	12 500	12 000
Низкий	10 000	8 000	6 000

Постоянные затраты составляют 40 000 руб. в год, переменные – 4 рубля на единицу товара.

Необходимо определить наиболее целесообразную цену на основе использования правила максимакса.

### Задача 3

Отделу инвестиций поручено поместить большое количество денежных средств на год в одну из трех альтернатив: облигации, акции и депозиты. Экономическая ситуация в стране характеризуется неопределенностью со следующими возможными соотношениями: подъем, застой и инфляция. Предположительная оценка доходности альтернатив следующая:

1. В случае экономического роста облигации дадут 12%, акции – 15%, депозит – 6,5%.

2. При застое облигации дадут 6%, акции – 3%, депозит – 6,5%.

В случае инфляции облигации дадут 3%, акции упадут на 2%, депозит принесет 6,5%.

Необходимо обосновать решение отдела инвестиций с помощью правила максимина.

### Задача 4

*Вы владелец кондитерской. В начале каждого дня вам нужно решить вопрос, сколько пирожных следует иметь в запасе, чтобы удовлетворить спрос. Каждое пирожное обходится вам в 7 руб., а вы его продаете по 13 руб. Продать невостребованные пирожные на следующий день невозможно, поэтому остаток распродается в конце дня по 3 руб. за штуку. Данные по продажам в предыдущие периоды неизвестны. Нужно определить, сколько пирожных должно быть закуплено в начале каждого дня, используя правило максимина.*

### Задача 5

Задана платежная матрица, имеющая следующий вид:

$$q_{ij} = \begin{pmatrix} 5 & 3 & 4 & 5 \\ 8 & 7 & 6 & 9 \\ 2 & 4 & 3 & 1 \\ 1 & 3 & 2 & 3 \end{pmatrix}$$

Из множества стратегий выбрать наилучший вариант решения с использованием максиминого критерия Вальда.

## **Раздел 5. Организация и контроль исполнения управленческих решений, система ответственности**

### **Тема 14. Сущность и виды ответственности руководителя**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Ответственность и обязанность - обязательный атрибут деятельности.
2. Виды ответственности.
3. Сущность профессиональной ответственности.
4. Сущность юридической и дисциплинарной ответственности.
5. Сущность этической ответственности.
6. Политическая и партийная ответственность.
7. Регламентное управление и разделение ответственности
8. Нравственная ответственность руководителя

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каково соотношение обязанности и ответственности руководителя?
2. Дайте характеристику технологическим видам ответственности
3. Приведите характеристики гуманитарных видов ответственности

#### **Анализ практико-ориентированных ситуаций:**

##### **Ситуация 1**

ООО «Галина» является крупнейшей компанией по оптовой торговле косметикой и парфюмерии. Успешно работая с 2014 г., компания имеет постоянных партнеров по поставке и реализации продукции. Компания работает на условиях «безналичная

оплата после получения продукции». Тем не менее коммерческие риски всегда сопровождают деятельность компаний. 11 мая 2017 г. компания «Галина» заключила договор № 140 с поставщиком — фирмой «Августин» на получение парфюмерии 18 мая 2017 г на сумму 100 тыс. руб. с оплатой не позднее 30 мая 2017 г.

14 мая 2017 г. компания «Галина» заключила договор № 144 с покупателем — фирмой «Кроха» на отгрузку этой парфюмерии 20 мая 2017 г. на сумму 130 тыс. руб. с оплатой не позднее 27 мая 2017 г

В назначенные сроки компания «Галина» получила парфюмерию и отправила ее фирме «Кроха». Фирма «Кроха» после получения товара оплатила счет в своем банке «Экстра-банк». Однако банк задержал перевод денег на две недели, и они пришли 10 июня 2000 г. Свободных денежных средств на расчетном счете у компании «Людмила» не было. За каждый день просрочки, согласно договору, компания «Людмила» должна платить 3% фирме «Августин».

К каким видам технологической ответственности относится ненадлежащее исполнение банком своих обязанностей? Какие формы ответственности могут быть применены к банку со стороны компании «Галина»?

### **Тема 15. Социальная и экологическая ответственность управленческих решений**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Социальная ответственность.
2. Этапы и стадии формирования социальной ответственности личности.

3. Матрицы оценки социальной ответственности руководителя.
4. Взаимодействие социальной и юридической ответственности.
5. Основы экологической ответственности при подготовке и реализации управленческого решения.
6. Формы реализации социальной и этической ответственности.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что включает в себя социальная ответственность? Какие решения менеджмента можно считать социально-ответственными?
2. Опишите этапы и стадии формирования социальной ответственности личности.
3. В какой последовательности формируются матрицы оценки социальной ответственности руководителя?
4. Как организовано взаимодействие социальной и юридической ответственности?
5. В чем заключается экологическая ответственность при подготовке и реализации управленческого решения?
6. Как формы реализации социальной и экологической ответственности вы можете назвать?

### **Тема 16. Организация и контроль выполнения управленческих решений. Оценка эффективности управленческих решений**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Организация выполнения принятых решений
2. Значение, функции и виды контроля
3. Методы контроля и механизм его осуществления
4. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений
5. Эффективность управленческих решений и ее составляющие.
6. Организационная и социальная эффективность управленческого решения.
7. Методологические подходы к оценке эффективности решений
8. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации УР: косвенный метод сопоставления различных вариантов, метод оценки по конечным результатам, метод оценки по непосредственным результатам деятельности.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы общие принципы организации исполнения решений?
2. Какие методы используются для доведения заданий до исполнителей?
3. Каковы способы и условия формирования образа предстоящей деятельности у исполнителей?
4. Назовите психологические принципы организации исполнения решений
5. Почему необходим контроль за исполнением решений?
6. Назовите виды контроля и их особенности
7. Каков механизм осуществления контроля за реализацией решений?
8. В чем состоят социально-психологические аспекты контроля?
9. Какое значение имеет контроль для исполнителей?
10. Сущность и классификация ответственности.
11. Характеристика отдельных видов ответственности
12. Каковы формы экономической ответственности?
13. Какова связь между самостоятельностью, заинтересованностью и ответственностью? Что является определяющим?
14. Что понимается под преступлением и каковы его виды?
15. В чем суть регламентного управления, как формы реализации ответственности?
16. Что понимается под нравственным обликом руководителя?

17. Каковы нравственные последствия принимаемых решений?  
 18. Каковы варианты взаимодействия руководителя и коллектива при разработке решений и их последствий?

### Решение практико-ориентированных задач:

#### Задача 1

По имеющимся данным прибыльности (затратности) и вероятности исходов этапов (4 этапа) реализации проекта определите его эффективность.

Число		Вероятности успеха реализации этапов					Затраты по этапам реализации проекта, тыс. руб.			Ожидаемая прибыль от реализации проекта, тыс. руб.		
наблюдений	случаев с положительным исходом	второго (P <sub>2</sub> )	третьего (P <sub>3</sub> )	четвертого (P <sub>4</sub> )			первому	второму	третьему	Большой успех	Средний успех	Скромный успех
				P <sub>4.1</sub>	P <sub>4.2</sub>	P <sub>4.3</sub>						
201	86	0,31	0,49	0,19	0,27	0,54	135	155	239	2480	1830	1170

- 1) Постройте дерево решений данного проекта.
- 2) Определите эффективность проекта с обоснованием необходимости расчета кумулятивной вероятности по каждой из «ветвей».

#### Задача 2

Предприниматель провел анализ, связанный с открытием магазина. Если он откроет большой магазин, то при благоприятном состоянии рынка получит прибыль 60 млн руб., при неблагоприятном – понесет убытки 40 млн руб. Маленький магазин принесет прибыль 30 млн руб. при благоприятном состоянии рынка и 10 млн руб. убытка при неблагоприятном. Возможность благоприятного и неблагоприятного состояния рынка он оценивает одинаково. Исследование рынка, которое может провести специалист, обойдется предпринимателю 5 млн руб. Специалист считает, что с вероятностью 0,6 состояние рынка окажется благоприятным. В то же время при положительном заключении состояния рынка окажется благоприятным лишь с вероятностью 0,9. При отрицательном заключении с вероятностью 0,12 состояние рынка может оказаться благоприятным. Используйте дерево решений для того, чтобы помочь предпринимателю принять решение. Следует ли заказывать проведение обследования состояния рынка? Следует ли открыть большой магазин? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

#### Задача 3

После реализации управленческого решения (УР) на предприятии изменились основные экономические показатели следующим образом:

Этап работы предприятия	ВРГТ, тыс. руб.	Себестоимость, тыс. руб.
1. До реализации УР	2150	890
2. После реализации УР	2320	910

Определить эффективность УР методом сопоставления конечных результатов.

### Анализ практико-ориентированных ситуаций:

#### Ситуация 1

Компания ОАО «Азияпак» 8 лет успешно работает на российском рынке. Она занимается производством и продажей упаковочного материала для жидких пищевых

продуктов, а также обеспечивает заинтересованные компании технологическим оборудованием по производству упаковочного материала. В компании работает 1040 человек. Компания имеет один филиал в Санкт-Петербурге.

В 2017 г. чистая прибыль компании составила 20 млн. руб. при валовом доходе 140 млн. руб. и затратах 120 млн. руб.

Директорат компании по итогам 2017 г. обсуждал вопрос об увеличении дохода. На голосование было вынесено три альтернативных УР:

1. Организовать еще два филиала — один в г. Новосибирске, а другой в г. Самаре. По результатам маркетинговых исследований в этих городах имеется большой и долгосрочный спрос на продукцию компании;

2. Разобраться в управленческой и производственной деятельности компании, навести там порядок, снизить издержки и ужесточить административную и технологическую дисциплину;

3. Сделать ставку на улучшение условий работы персонала, стимулирование их производительного труда и творческой деятельности по принципу: «Сначала стимулирование, а потом — производительность». За счет этого можно снизить непроизводительные расходы и усилить интеллектуальный и социальный потенциал компании.

Ориентировочные данные расчетов приведены в табл. Руководство компании выбрало третий вариант УР.

Таблица

Основные данные по УР, вынесенные на голосование

Параметры	Варианты решений		
	1	2	3
Валовой доход, млн. руб.	215	150	230
Затраты, млн. руб.	180	140	185
Чистая прибыль, млн. руб.	35	10	45
Время реализации УР, мес.	18	3	6
Социальная устойчивость	Средняя	Низкая	Высокая
Технологические перспективы	Высокие	Низкие	Средние

Какие виды эффективности было бы целесообразно рассмотреть в приведенной ситуации? Какие значения экономической эффективности имеют предложенные управленческие решения? Какие приоритеты функциональной эффективности можно предложить в данной ситуации?

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации  
по дисциплине: «Физическая культура и спорт»**

**Раздел I. Теоретический часть.**

**Тема № 1.** Физическая культура в общекультурной и профессиональной подготовке студентов. Цель и задачи физической культуры. Основные понятия и термины, Виды физической культуры. Социальная роль физической культуры и спорта. Физическая культура студента.

**Задания и вопросы для обсуждения:**

- 1) Историю развития физической культуры и спорта в России.
- 2) Определение уровня сформированности физкультурной деятельности студентов.
- 3) Организация физического воспитания в высшем учебном заведении.
- 4) Техника безопасности.

**Тема № 2.** Социально-биологические основы физической культуры. Организм как единая саморегулирующаяся система. Основные системы организма. Функциональные изменения в организме при физических нагрузках.

**Задания и вопросы для обсуждения:**

- 1) Возрастно-половые особенностей развития основных физических качеств и двигательных навыков занимающихся.
- 2) Воздействие природных и социально-экологических факторов на организм и жизнедеятельность человека.
- 3) Средства физической культуры и спорта в управлении совершенствованием функциональных возможностей организма в целях обеспечения умственной и физической деятельности.
- 4) Физиологические механизмы и закономерности совершенствования отдельных систем организма под воздействием направленной физической тренировки.

**Тема № 3.** Основы здорового образа жизни студентов. Здоровье человека как ценность, компоненты здоровья. Факторы, определяющие здоровье. Здоровый образ жизни, его составляющие. Физическое самовоспитание и самосовершенствование в здоровом образе жизни.

**Задания и вопросы для обсуждения:**

- 1) Влияние оздоровительных систем физического воспитания на укрепление здоровья, профилактику профессиональных заболеваний и вредных привычек.

- 2) Здоровье человека как ценность и факторы, его определяющие. Здоровый образ жизни и его составляющие.
- 3) Основные требования к организации здорового образа жизни. Физическое самовоспитание и самосовершенствование в здоровом образе жизни.
- 4) Критерии эффективности здорового образа жизни.

**Тема № 4.** Психофизиологические основы учебной деятельности. Средства физической культуры в регулировании работоспособности. Психофизиологические характеристики интеллектуальной деятельности. Работоспособность и влияние на нее различных факторов. Средства физической культуры в обеспечении работоспособности студента.

**Задания и вопросы для обсуждения:**

- 1) Социальную роль физической культуры в развитии личности и подготовке ее к профессиональной деятельности.
- 2) Психофизиологическая характеристика интеллектуальной деятельности и учебного труда студента.
- 3) Основные причины изменения психофизического состояния студентов в период экзаменационной сессии, критерии нервно-эмоционального и психофизического утомления.

**Тема № 5.** Педагогические основы физического воспитания. Методические принципы физической культуры. Средства и методы физической культуры. Основы обучения движениям. Развитие физических качеств.

**Задания и вопросы для обсуждения:**

- 1) Принципы здорового образа жизни с помощью занятий физической культурой.
- 2) Динамика работоспособности студентов в учебном году и факторы, ее определяющие.
- 3) Особенности использования средств физической культуры для оптимизации работоспособности, профилактики нервно-эмоционального и психофизического утомления студентов, повышения эффективности учебного труда.

**Тема № 6.** Основы общей и специальной физической подготовки. Спортивная подготовка. Понятия общей и специальной физической подготовки. Спортивная подготовка. Организация и структура отдельного тренировочного занятия. Физические нагрузки и их дозирование.

**Задания и вопросы для обсуждения:**

- 1) Общая и специальная физическая подготовка.
- 2) Основы развития физических качеств.

- 3) Зоны и интенсивность физических нагрузок.
- 4) Значение мышечной релаксации.
- 5) Структура и направленность учебно-тренировочного занятия.
- 6) Правила составления профессиограммы для будущей профессиональной деятельности.

**Тема № 7.** Основы методики самостоятельных занятий физическими упражнениями. Мотивация и целенаправленность самостоятельных занятий. Формы самостоятельных занятий. Выбор видов спорта или систем физических упражнений. Особенности самостоятельных занятий избранным видом спорта. Особенности самостоятельных занятий для женщин.

**Задания и вопросы для обсуждения:**

- 1) Роль физической культуры в научной организации труда. Особенности профессионально-прикладной физической подготовки специалиста.
- 2) Формы занятий физическими упражнениями.
- 3) Учебно-тренировочное занятие как основная форма обучения физическим упражнениям.
- 4) Структура и направленность учебно-тренировочного занятия.
- 5) Формы и содержание самостоятельных занятий.
- 6) Организация самостоятельных занятий физическими упражнениями различной направленности.
- 7) Планирование и управление самостоятельными занятиями.
- 8) Границы интенсивности нагрузок в условиях самостоятельных занятий у лиц разного возраста.
- 9) Взаимосвязь между интенсивностью нагрузок и уровнем физической подготовленности.
- 10) Гигиена самостоятельных занятий.

**Тема № 8.** Самоконтроль занимающихся физической культурой и спортом. Виды контроля при занятиях физической культурой и спортом. Самоконтроль. Методика самоконтроля за физическим развитием, функциональным состоянием организма, физической подготовленностью.

**Задания и вопросы для обсуждения:**

- 1) Основы техники безопасности и профилактики травматизма и заболеваний у занимающихся физической культурой и спортом.
- 2) Диагностика и самодиагностика состояния организма при регулярных занятиях физическими упражнениями и спортом.
- 3) Самоконтроль, его основные методы, показатели и дневник самоконтроля.
- 4) Использование методов стандартов, антропометрических индексов, номограмм функциональных проб, упражнений-тестов для оценки физического развития, телосложения, функционального состояния организма, физической подготовленности.



**Тема № 9.** Спорт. Индивидуальный выбор видов спорта или систем физических упражнений. Понятие «спорт». Массовый спорт. Спорт высших достижений. Студенческий спорт. Студенческие спортивные соревнования.

**Задания и вопросы для обсуждения:**

- 1) Санитарно-гигиенические основы деятельности в сфере физической культуры и спорта.
- 2) Массовый спорт и спорт высших достижений, их цели и задачи. Спортивная классификация.
- 3) Студенческий спорт. Система студенческих спортивных соревнований.
- 4) Общественные студенческие спортивные организации. Олимпийские игры и Универсиады.
- 5) Современные популярные системы физических упражнений.
- 6) Определение цели и задач спортивной подготовки (или занятий системой физических упражнений) в условиях вуза.
- 7) Возможные формы организации тренировки в вузе.
- 8) Спортивная классификация и правила спортивных соревнований в избранном виде спорта.

**Раздел II. Практическая часть**

Типовые практические задания по дисциплине:  
«Физическая культура и спорт»

<b>Тест</b>	<b>Норматив для юношей</b>	<b>Норматив для девушек</b>
Бег 100 м.	12,0 сек.	14,0 сек.
Бег 2000 м.	9 мин.	12 мин.
Бег 3000 м.	13 мин.	Без учета времени.
Сгибание и разгибание рук в упоре лежа.	35 раз.	18 раз.
Поднимание и опускание туловища (пресс) за 1 мин.	40 раз.	30 раз.
Подтягивания.	15 раз.	-
Подтягивания с нижней перекладины.	-	15 раз.
Прыжки на скакалке за 1 мин.	100 раз.	120 раз.
Приседания на одной ноге («пистолет»).	12 раз.	9 раз.
Приседания на двух ногах за 1 мин.	55 раз.	50 раз.
Поднимание прямых ног за голову лежа на спине.	15 раз.	10 раз

**Оценочные материалы**  
**для проведения текущей аттестации по дисциплине**  
**Философия**

**Раздел 1. История философии: мыслители и школы**

**Тема 1. Место и роль философии в культуре**  
**(интерактивная лекция)**

***Вопросы для обсуждения.***

1. Понятие мировоззрения. Миф, религия, жизненная мудрость.
2. Специфика философского мировоззрения. Философия как любовь к мудрости, особая форма познания мира, как образ мысли и стиль жизни.
3. Философия как самосознание культуры, как рефлексия и саморефлексия.
4. Основные области философского знания: онтология, гносеология, философская антропология, социальная философия.
5. Философские категории как объяснительные принципы. Категории и символы. Функции философского знания.

***Проблемные вопросы интерактивной лекции:***

Нужна ли философия современному человеку?

Зачем изучают философию в вузе? В чем смысл философского вопрошания, если окончательный ответ на любой философский вопрос принципиально невозможен?

**Тема 2. Становление философии**  
**(интерактивная лекция)**

***Вопросы для обсуждения.***

1. Культурно-исторические предпосылки возникновения философии. Мифогенная и гносеогенная доктрины формирования философии.
2. Человек в культуре Древнего Востока. Философская мысль в Индии и Китае VI—V вв. до н. э.
3. Ранняя греческая философия. Космологизм, поиск «первооснов». Рождение термина философия, его смысл.

***Проблемные вопросы интерактивной лекции:***

Почему философия как самостоятельная форма культуры возникает именно в Древней Греции?

**Тема 3. Античная философия**

***Вопросы для обсуждения.***

1. Происхождение и специфика античной философии.
2. Первые философские школы. Милетская школа. Космологические гипотезы. Гераклит. Учение о развитии мира. Пифагорейский союз.

Учение о числе. Зарождение математики как науки. Элеаты. Учение о бытии Парменида. Роль апорий Зенона в познании. Эмпедокл. Анаксагор. Учение Демокрита об атомах.

3. Философия Сократа. Сократические школы.
4. Платон. Учение об идеях. Проект идеального государства. Сущность человека.
5. Аристотель. Метафизика. Классификация наук. Логика. Социальная философия. Этика.
6. Основные школы эллинизма. Эпикуреизм. Стоицизм. Скептицизм. Неоплатонизм.

### ***Темы дискуссий:***

Насколько актуальна проблема «первоначала» в построении современной картины мира?

Почему Сократ после несправедливого смертного приговора афинского суда отказался бежать из тюрьмы?

Как проект идеального государства Платона помогает вскрывать недостатки реального общества?

Насколько эффективна классификация форм правления Аристотеля применительно к современным государствам?

Почему в Древнем Риме к стоицизму примыкали столь различные по социальному положению люди: бывший раб Эпиктет и император Марк Аврелий?

Почему вопросы, поставленные философами древности, а также сами поиски ответов на них, представленные в идеях и концепциях античных мыслителей, являются актуальными и в наши дни?

## **Тема 4. Философская мысль Средних веков и Возрождения**

### ***Вопросы для обсуждения.***

1. Формирование предпосылок средневековой философии. Теоцентризм. Радикальное изменение системы ценностей. Учение А. Августина.
2. «Сумма теологии» Ф. Аквинского – свод религиозно-философских идей средневековья.
3. Гуманизм и пантеизм в философии Возрождения. Борьба против схоластики и догматизма мышления.
4. Социальная и политическая философия Возрождения. Реформация и возникновение протестантизма.

### ***Темы дискуссий:***

В чем отличие принципа гуманизма как человеколюбия, провозглашенного философами Возрождения, от христианской заповеди любви к ближнему?

Как принцип гуманизма повлиял на содержание социальных утопий и движение Реформации?

## **Тема 5. Философия Нового времени (интерактивная лекция)**

### ***Вопросы для обсуждения.***

1. Эмпиризм и рационализм как основные теоретико-познавательные стратегии философии Нового времени.
2. Учение о субстанции (дуализм Декарта, монизм Спинозы, плюрализм Лейбница).
3. Разум и свобода. Учение о происхождении государства, теории естественного права, либеральные идеи в философии Нового времени.
4. Общие характеристики философии европейского Просвещения. Условия возникновения. Социальное значение. Роль разума в познании и преобразовании мира. Общественный прогресс.

### ***Проблемные вопросы интерактивной лекции::***

Почему считается, что в идеях философии Нового времени рождается образ современного мира?

Как идеи философии Нового времени повлияли на становление классической науки и современные теории государства и права?

## **Тема 6. Немецкая классическая философия**

### ***Вопросы для обсуждения.***

1. И. Кант. «Докритический» и «критический» периоды творчества. Теория познания. Этика. Социально-политические взгляды.
2. Г.В.Ф. Гегель. Панлогизм. Метод и система. Феноменология духа, философия истории, философия права.
3. Л. Фейербах. Антропологический материализм.
4. И. Г. Фихте. Наукоучение. Учение о морали, праве, государстве.
5. Ф. В. Й. Шеллинг. Трансцендентальный идеализм. Философия тождества. Философия свободы.

### ***Проблемные вопросы:***

Почему считается, что в учениях немецких философов XVIII – первой половины XIX вв. классическая философия достигает наивысшего расцвета и приходит к своему завершению?

В чем непреходящая ценность идей немецкой классической философии?

### ***Темы дискуссий:***

В чем состоял «коперниканский переворот», совершенный И. Кантом в философии?

Согласны ли Вы с утверждением И. Канта, что человек является свободным, если он способен добровольно исполнять свой долг? Обоснуйте ответ.

Что означает выражение, вытекающее из категорического императива И. Канта: «Человек есть цель, а не средство»?

Как вы понимаете положение Гегеля: «все действительное разумно и все разумное действительно»?

Прокомментируйте цитату-эпитафию на памятнике Л. Фейербаху, установленному на его могиле «Человек создал Бога по своему образу и подобию».

Что означает утверждение Л. Фейербаха о том, что любовь к человеку есть признак его существования?

## **Тема 7. Постклассическая философия XIX века**

### ***Вопросы для обсуждения.***

1. Концепция диалектики К. Маркса как метода познания общества как сложной развивающейся системы («Капитал»).
2. Философская антропология и социальная философия Маркса.
3. Иррационалистическая философия (А. Шопенгауэр, С. Кьеркегор, Ф. Ницше).

### ***Темы дискуссий:***

В чем состоит гуманистический пафос философии марксизма?

Что означает знаменитая фраза Ф. Ницше «Бог умер»?

## **Тема 8. Западная философия XX века**

### ***Вопросы для обсуждения.***

1. Исторические и духовные предпосылки экзистенциализма. Критика рационализма. Основные работы М. Хайдеггера, К. Ясперса, Ж.-П. Сартра.
2. Позитивное мышление и позитивизм как философская установка.
3. Синтез европейских идей британского эмпиризма и утилитаризма, классического рационализма Просвещения в американском прагматизме. Идеи Ч. Пирса, У. Джемса, Д. Дьюи. Прагматический подход к проблемам логики, методологии науки, педагогики, политики.
4. Переосмысление предмета и метода философии в аналитической философии Б. Рассела, Дж. Мура и Л. Витгенштейна.

### ***Темы дискуссий:***

Почему философские установки позитивизма оказались столь влиятельными в современной культуре? В чем их ограниченность?

Как вы понимаете утверждения Ж.-П. Сартра: «В человеке существование предшествует сущности», «Человек обречен на свободу», «Человек – это будущее человека»?

## **Тема 9. Отечественная философия**

### ***Вопросы для обсуждения.***

1. Истоки русской культуры. Русская философия XVIII в. Русские философы-просветители. А. Радищев. Идея общественного договора.
2. Опыт Запада и тема судеб России в славянофильстве, западничестве, евразийстве.
3. Русская философия всеединства. Религиозно-философская антропология и историософия В. Соловьева
4. Русский религиозно-философский ренессанс начала XX века, условия формирования и идейные источники.
5. Вклад русской мысли в мировую философскую культуру.

### ***Темы дискуссий:***

Существует две противоположные точки зрения на феномен русской философии, выраженные в словах Б.П. Вышеславцева и Г. Флоровского:

«... не существует никакой специально русской философии», и можно говорить лишь о «русском способе переживания и обсуждения» мировых философских проблем» (Б.П. Вышеславцев);

«И рождается именно русская философия, не только – философия в России. Ибо рождается или пробуждается русское философское сознание» (Г. Флоровский).

Какую точку зрения разделяете вы? Обоснуйте ответ.

## **Раздел 2. Философия: основные понятия и проблемы**

### **Тема 10. Монистические и плюралистические концепции бытия**

#### ***Вопросы для обсуждения.***

1. Бытие как общее поле философских размышлений. Универсальные понятия (категории).
2. Материализм и идеализм – альтернативные способы миропонимания.
3. Философский монизм, дуализм, плюрализм.
4. Мифологические, религиозные, научные, философские «картины» мира.

### **Тема 11. Движение и развитие, диалектика**

#### ***Вопросы для обсуждения.***

1. Принципы диалектического миропонимания. Структурные связи. Часть и целое. Принцип целостности.
2. Упорядоченность бытия. Порядок и хаос. Самоорганизация бытия. Понятие системы.
3. Изменение, развитие, прогресс. Противоречие как философская проблема.
4. Ценность навыков диалектики. Диалектика и демократизм мышления.

### **Тема 12. Сущность и природа сознания**

#### ***Вопросы для обсуждения.***

1. Сознание как интегральный способ выражения отношения человека к миру, другому человеку, самому себе. Основные модели анализа сознания в истории философии и философии XX века. Сознание и самосознание.
2. Бессознательное как психический феномен. Энергетика и структура бессознательного по Фрейду. Эволюция представлений о бессознательном в неопрейдизме.
3. Сознание и язык. Естественные и искусственные языки, их соотношение. Проблема искусственного интеллекта.
4. Эмоционально-психический мир сознания, структура и функции эмоциональных состояний.

### **Тема 13. Знаки, символы, язык. Проблема познания.**

#### ***Вопросы для обсуждения.***

1. Знак, его природа, роль в получении, хранении, преобразовании и передаче информации. Функции языка. Знак и образ. Проблема «идолов языка».
2. Познание как культурно-исторический процесс. Субъект и объект познания. Виды и формы познания.
3. Специфика научного познания.
4. Учение об истине. Истина и заблуждение. Критерии истины.

### **Тема 14. Человек. Личность. Свобода и ответственность**

#### ***Вопросы для обсуждения.***

1. Человек как предмет философии. Концепции антропосоциогенеза. Биологическое и социальное в человеке. Тело и душа. Проблема здоровья.
2. Жизнь, смерть и бессмертие как философские темы. Проблема смысла жизни.
3. Сознание и самосознание, их роль в поведении и деятельности людей. Соотношение сознательного и бессознательного, рационального и иррационального в человеческой жизни.
4. Человек и общество. Конфликты. Роль насилия и ненасилия в истории и человеческом поведении.

### **Тема 15. Общество. Культура. Цивилизация.**

#### ***Вопросы для обсуждения.***

1. Общество как совместная деятельность людей. Субъект, объект, средства деятельности, ее цели, организация, последствия. Общественные отношения.
2. Соотношение общественного бытия и общественного сознания. Природа сознания, его связь с языком. Формы общественного сознания.
3. Общество как сложная система. Функциональные подсистемы общества.
4. Культура как объект философской рефлексии. Концепции культуры в философии.

5. Культура и цивилизации. Различные подходы к пониманию соотношения культуры и цивилизации.
6. Исторический характер общественной жизни. Гипотеза общественного прогресса.
7. Теория общественно-экономических формаций К. Маркса
8. Цивилизационная концепция общественного развития.
9. Понятие культуры, ее компоненты, динамика, исторический характер. Многообразие социального опыта и типы культур.
10. Историческое своеобразие русской культуры. Запад, Восток, Россия в диалоге культур.

***Проблемные вопросы:***

Что делает совокупность людей человеческим обществом?

В чем основное отличие современного общества от традиционного?

***Темы дискуссий:***

Как соотносятся понятия культуры и цивилизации?

Каковы особенности развития современной цивилизации?

В чем специфика Востока и Запада как типов цивилизации?

Можно ли говорить о России как особом типе цивилизации, не сводимом к Востоку или Западу?

**Тема 16. Человек в мире ценностей. Мораль, справедливость, право.**

***Вопросы для обсуждения.***

1. Черты практического разума. Целеполагание в человеческой деятельности. Конфликт целей, проблема приоритетов
2. Ценностное сознание и отношение людей к действительности с позиции должного – ценностей, норм, идеалов. Ценности как ядро культуры.
3. Проблема возникновения и развития нравственности, ее функции, структура. Природа морали. Основные понятия этики.
4. Проблема прав и обязанностей человека. Понятие справедливости. Основные идеи философии права.

***Темы дискуссий:***

Как соотносятся нравственные ценности, моральные и правовые нормы?

Существуют ли общечеловеческие, универсальные ценности?

**Тема 17. Религиозные ценности и свобода совести**

***Вопросы для обсуждения.***

1. Общественно-историческая природа и социальные функции религии. Мировые религии.
2. Тема Бога в истории философии.



3. Религиозная философия в XX столетии. Неотомизм. Персонализм. Русская религиозная философия.
4. Религии в современном мире. Религиозная ситуация в России наших дней. Свобода совести, религии и убеждений.

## **Тема 18. Глобальные проблемы и судьбы цивилизации**

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Человечество перед лицом глобальных проблем современности (демографическая, сырьевая, энергетическая, экологическая и др.).
2. Информационное общество, его идеалы, тенденции развития. Духовная ситуация времени.
3. Глобализация и ее последствия.
4. Сценарии будущего: русский космизм, пределы роста, гипотеза ноосферы, информационное общество, коэволюция человека и природы.
5. Основные концепции будущего человечества. Стратегии выживания.

### ***Темы дискуссий:***

Почему рассматриваемые в данной теме проблемы мы называем глобальными? Почему они появляются именно в XX веке?

Каковы плюсы и минусы процесса глобализации?

Как сценарии возможного будущего могут повлиять на настоящее?

Какие стратегии выживания человечества вам представляются наиболее реализуемыми?

**Оценочные материалы для текущей аттестации  
по дисциплине Финансовая грамотность**

**Тема Организация и структура финансового рынка**

1. Понятие финансового рынка
2. Классификация финансового рынка
3. Участники финансового рынка
4. Регулирование финансового рынка
5. Стратегия развития финансового рынка
6. Ключевые тенденции в развитии финансового рынка

**Задание**

1. По срокам обращения финансовых средств финансовый рынок делится на:
  - а) Рынок капиталов
  - б) Денежный рынок
  - в) Рынок ценных бумаг
  - г) Кредитный рынок
2. Денежный рынок предназначен для обслуживания потребностей предприятия:
  - а) В оборотном капитале
  - б) В основном капитале
  - в) При расчетах за отгруженную продукцию
  - г) Для привлечения инвестиционных ресурсов
3. Какие из перечисленных ниже операций относятся к операциям рынка капитала:
  - а) Эмиссия облигаций сроком на 720 дней
  - б) Получение в банке кредита на 60 дней
  - в) Привлечение кредита сроком на 3 года
  - г) Выпуск векселя со сроком погашения через 180 дней
4. Отметьте верное:
  - а) Финансовый рынок является частью фондового рынка
  - б) Рынок капиталов и фондовый рынок в совокупности образуют финансовый рынок
  - в) Фондовый рынок и финансовый рынок в совокупности образуют рынок капиталов
  - г) Денежный рынок и рынок капиталов образуют финансовый рынок
5. Кто является продавцами ценных бумаг на первичном рынке:
  - а) Инвесторы
  - б) Эмитенты
  - в) Дилеры
  - г) Брокеры
6. Размещение 3-х летних облигаций осуществляется на:
  - а) Валютном рынке
  - б) Первичном рынке
  - в) Вторичном рынке
  - г) Денежном рынке
7. Чем важен вторичный рынок для эмитента акций?
  - а) Цены акций на вторичном рынке определяют капитализацию компании
  - б) Вторичный рынок обеспечивает ликвидность акций
  - в) На вторичном рынке компания получает средства для своего развития
  - г) Стоимость акций на вторичном рынке определяет уставный капитал компании

8. Увеличение заемного капитала компании является следствием:
- а) Роста цены облигаций на вторичном рынке
  - б) Эмиссии акций
  - в) Эмиссии облигаций
  - г) Погашения банковского кредита
9. Распределите виды андеррайтинга по убыванию стоимости услуг (от самой высокой до самой низкой)
- 1. Гарантированное размещение
  - 2. Андеррайтинг на основе максимальных усилий
  - 3. Частичный андеррайтинг
- а) 3, 2, 1
  - б) 1, 2, 3
  - в) 1, 3, 2
  - г) 2, 1, 3
10. Эмиссия ценных бумаг среди неограниченного круга инвесторов называется:
- а) Закрытой
  - б) Публичной
  - в) Частной
  - г) Конвертируемой
11. Что такое банковская маржа?
- а) Разница между депозитными ставками и процентными ставками по комиссиям банка
  - б) Разница между кредитными и депозитными ставками
  - в) Сумма комиссий банка за минусом суммы процентов по кредитам
12. Кто принимает решение о дополнительной эмиссии акций, размещаемых методом закрытой подписки?
- а) Совет директоров
  - б) Общее собрание акционеров квалифицированным большинством голосов
  - в) Общее собрание акционеров простым большинством голосов
  - г) Правление акционерного общества
13. Решение об эмиссии облигаций, размещаемых методом закрытой подписки принимает:
- а) Правление акционерного общества
  - б) Совет директоров
  - в) Общее собрание акционеров простым большинством голосов
  - г) Общее собрание акционеров квалифицированным большинством голосов
14. В каких случаях компания может не разрабатывать проспект эмиссии?
- а) При публичном размещении акций
  - б) При частном размещении акций среди 25 участников
  - в) При закрытом размещении акций, если число акционеров более 500
  - г) При открытом размещении акций среди неограниченного круга инвесторов
15. Компания проводит аукцион по ставке купона, размещая свои облигации на бирже в количестве 10 млн. шт. По результатам первого аукциона размещено 6 млн. облигаций. На второй аукцион выставляется на продажу 4 млн. облигаций. В каком формате будет проводиться второй аукцион?
- а) По ставке купона
  - б) По ставке купона или по цене по усмотрению эмитента

- в) По ставке купона с ограничением купона, который должен быть не ниже существующего
- г) По цене
16. Компания проводит аукцион по ставке купона, размещая свои облигации на бирже в количестве 15 млн. шт.
1. Инвестор А указал в заявке купон в размере 11 %
  2. Инвестор Б указал в заявке купон в размере 12%
  3. Инвестор В указал в заявке купон в размере 9%
  4. Инвестор Г указал в заявке купон в размере 10%
  5. Компания удовлетворила заявки инвесторов 1,3 и 4
- Какой купон будет установлен по результатам аукциона?
- а) 9%
  - б) 11%
  - в) 12%
  - г) 10%
- д) каждый участник получит облигации с тем купоном, который он указал в своей заявке
17. Первичный рынок ценных бумаг - это рынок, на котором:
- а) Первичные дилеры торгуют государственными ценными бумагами
  - б) Эмитент впервые представляет свои ценные бумаги
  - в) Инвестор впервые выходит на фондовый рынок
18. Предприятием выпущена облигация со ставкой купона 10%, а инвесторы хотят получать по данной облигации доходность в размере 12%. По какой цене они согласятся покупать облигации данного эмитента? Отметьте правильное соотношение между ценой облигации (Р) и ее номинальной стоимостью (И)
- а)  $P < N$
  - б)  $P = N$
  - в)  $P > N$
19. В каких случаях допускается не разрабатывать и не регистрировать проспект эмиссии облигаций?
- а) При размещении биржевых облигаций
  - б) При размещении облигаций среди неограниченного круга инвесторов на внебиржевом рынке
  - в) При размещении облигаций компании, которая существует более 3-х лет
  - г) При размещении облигаций компании, которая существует менее 1 года
20. В чем достоинство биржевых облигаций по сравнению с облигациями, которые не попадают в категорию биржевых облигаций?
- а) Биржевые облигации позволяют сократить срок привлечения финансовых средств
  - б) Биржевые облигации всегда выпускаются на более длительный срок
  - в) Биржевые облигации не имеют ограничений по объему заимствований

## **Тема Финансовое планирование и выбор финансовой цели**

### **Вопросы**

7. Место, роль и формы участия индивида в финансовых отношениях
8. Инструменты влияния государства на структуру, объем и динамику финансовых ресурсов индивида

9. Понятие личных финансов
10. Бюджет семьи
11. Функции личных финансов
12. Денежные фонды бюджета семьи
13. Личный финансовый план
14. Учет доходов и расходов
15. Понятие потребление, его отличие от сбережения и инвестирования.
16. Модель поведения рационального потребителя
17. Понятие финансового портфеля домашнего хозяйства
18. Отличия понятий капитал, актив, инвестиция
19. Денежная наличность, стабилизационный и страховой фонды
20. Нефинансовые активы семьи
21. Значение резервного фонда в обеспечении финансовой стабильности семьи

#### Задание № 1

1. Подведите суточный бюджет Петуховой Л.П., если в течение дня доходы и расходы в хронологическом порядке сформировались следующим образом:
  - поступление средств на зарплатную карточку 20000 руб.
  - ремонт обуви 300 руб.
  - проезд до работы 30 руб.
  - оплата мобильной связи на месяц 1000 руб.
  - обед в столовой 250 руб.
  - вернули долг 3000 руб.
  - проезд с работы 50 руб.
  - расходы на продукты в магазине 1200 руб.
2. Выберите финансовые цели и составьте финансовый план по их достижению уточнив следующие параметры: доход, текущий расход, дополнительное поступление средств, использование финансовых инструментов для достижения цели.
3. Деловая игра «личный финансовый план».

#### Задание № 2

1. Доходы семьи составляют 80 тыс. руб. в месяц. Какая величина пассивных доходов позволит членам этой семьи при потере трудоспособности не утратить уровень своей материальной обеспеченности?
  - a. Минимум 50 тыс. руб.
  - b. Минимум 64 тыс. руб.
  - c. Минимум 80 тыс. руб.
2. Какие требования предъявляются к финансовой цели в процессе принятия решений?
  - a. Реалистичность
  - b. Конкретность
  - c. Цель должна иметь определенный горизонт
  - d. Все вышеперечисленное
3. С чего рекомендуется начать принятие финансового решения?
  - a. Выбор наилучшего варианта
  - b. Определение цели
  - c. Подбор альтернативных вариантов

- d. Определение своих предпочтений
- 4. Что из перечисленного является пассивом?
  - a. Банковский депозит
  - b. Ценные бумаги
  - c. Банковский кредит
  - d. Золотые украшения
- 5. Чистый капитал – это:
  - a. Суммарная стоимость активов
  - b. Суммарная стоимость всех финансовых активов
  - c. Суммарная стоимость всех финансовых активов за вычетом кредитов
  - d. Разница между суммарной стоимостью активов и общим размером пассивов
- 6. В чем плюсы ведения личного бюджета?
  - a. Можно выявить основные статьи расходов
  - b. Легче запланировать будущие расходы
  - c. Можно выявить статьи расходов, которые можно сократить
  - d. Все вышеперечисленное
- 7. С чего целесообразно начать составление личного финансового плана?
  - a. Выбор стратегии достижения цели
  - b. Формирование сбережений
  - c. Определение личных финансовых целей
  - d. Подбор альтернативных способов достижения целей
- 8. Что может способствовать накоплению денег?
  - a. Сокращение расходов
  - b. Увеличение доходов
  - c. Использование банковского депозита
  - d. Все вышеперечисленное
- 9. Индивидуально разработанный план действий по достижению финансовых целей, планирование доходов и расходов – это ...
  - a. личный финансовый план
  - b. стратегический план
  - c. бизнес-план

### **Тема: Банковские операции и услуги для населения**

#### **Вопросы**

- 1. Виды операций и услуг банков для физических лиц.
- 2. Расчетно-кассовое обслуживание физических лиц.
- 3. Банковские вклады, депозиты и сертификаты как инструменты преумножения капитала.
- 4. Современные банковские услуги и технологии.
- 5. Кредитные банковские продукты.
- 6. Особенности ипотечного кредитования.
- 7. Потребительское кредитование: плюсы и минусы для заемщика.
- 8. Кредитный договор и его элементы
- 9. Параметр полной стоимости кредита
- 10. Права заемщиков и кредиторов
- 11. Рефинансирование задолженности

## 12. Специфика деятельности микрофинансовых организаций на розничном кредитном рынке.

### Задание № 1

1. Изучите условия вкладов по трем банкам, сравните, определив плюсы и минусы каждого.
2. Изучите условия по кредитным банковским продуктам нескольких банков в разрезе потребительских, ипотечных и программ автокредитования. Оцените плюсы и минусы данных продуктов с точки зрения привлекательности для заемщика.
3. Изучите динамику цен на драгоценные металлы, условия открытия обезличенных металлических счетов в банках.

### Задание № 2

1. Рассчитайте величину полученной выгоды при открытии банковского вклада на следующих условиях:

- сумма вклада 100000 руб.;
- процентная ставка – 7 % годовых;
- срок вклада – 18 месяцев.

Расчет производить по формуле простых процентов.

Выполните расчеты по формуле сложных процентов при ежеквартальном начислении процентов. Определите разницу. Сделайте выводы.

2. В программе Excel с помощью финансовых функций рассчитайте:

- будущую стоимость от вложения 100000 руб. при ставке 6,5% годовых и ежемесячном пополнении счета на 2000 руб.;

– рассчитайте эффективную процентную ставку при следующем условии: номинальная ставка 10% годовых, период 1 год; номинальная ставка 9,8% годовых, начисление процентов ежемесячное. Сравните полученные результаты. Сделайте выводы;

3. Рассчитайте график платежей по кредиту, исходя из следующих условий: сумма кредита 170000 руб., ставка 17% годовых, срок кредита 3 года, начисление процентов аннуитетными платежами.

### Задание № 3

1. Срочные вклады...
  - a. открываются на неопределенный срок и выдаются клиенту по первому требованию
  - b. размещаются на срок, предусмотренный договором, заключенным между вкладчиком средств и банком
  - c. открываются для осуществления расчетных операций в любое время
2. Автоматическое продление договора после окончания срока его действия – это...
  - a. Капитализация
  - b. Пролонгация
  - c. Правильный ответ отсутствует
3. Банковский вклад – это ...

- a. Денежные средства, размещаемые физическими лицами в банке с целью получения прибыли
- b. Размещение денег юридическими лицами (организациями) на хранение или получение прибыли
- c. Временное хранение денег дома
- 4. Денежные средства, размещаемые физическими лицами в банке с целью получения прибыли, называются...
  - a. депозитом
  - b. универсальным вкладом
  - c. банковским вкладом
- 5. Документ, удостоверяющий право собственности его владельца на определенную сумму денег или имущественные ценности, - это...
  - a. Сертификат
  - b. ценная бумага
  - c. сберегательный сертификат
- 6. Депозит это ...
  - a. Денежные средства, размещаемые физическими лицами в банке, с целью получения прибыли
  - b. Временное хранение денег дома
  - c. Размещение денег юридическими лицами (организациями) на хранение или получение прибыли
- 7. Вклад, который открывается для осуществления расчетных операций в любое время, – это...
  - a. срочный вклад
  - b. вклад до востребования
  - c. универсальный вклад
- 8. Вклады до востребования ...
  - a. размещаются на срок, предусмотренный договором, заключенным между вкладчиком средств и банком
  - b. открываются на неопределенный срок и выдаются клиенту по первому требованию
  - c. открываются для осуществления расчетных операций в любое время
- 9. Ценная бумага, удостоверяющая сумму вклада, внесенного в банк физическим лицом, – это...
  - a. сертификат
  - b. чековая книжка
  - c. сберегательный сертификат

## **Тема Инструменты для частного инвестора**

### **Вопросы**

1. Понятие финансовых активов и их отличия от реальных
2. Понятие и виды ценных бумаг
3. Долевые и долговые финансовые инструменты
4. Классификация финансовых инструментов по степени риска
5. Понятие ликвидность в отношении финансовых инструментов
6. Отличие инвестиций от спекуляций



## Задание № 1

1. Организованный, постоянно функционирующий рынок ценных бумаг и других финансовых инструментов, – это...
  - a. финансовый рынок
  - b. фондовая биржа
  - c. банковский сектор
2. Какие финансовые инструменты не приносят дохода при вложении в них временно свободных денежных средств?
  - a. Депозитные сертификаты банков
  - b. Облигации акционерных обществ
  - c. Векселя юридических лиц
  - d. Нет правильного ответа
3. Какие долговые ценные бумаги могут эмитировать инвестиционные банки для увеличения капитала компаний?
  - a. Привилегированные и обыкновенные акции
  - b. Облигационные займы
  - c. Валютные опционы
4. Выберите долговые финансовые инструменты среди следующих: 1. Акция; 2. Облигация; 3. Вексель; 4. Инвестиционный пай смешанного ПИФа; 5. Опцион эмитента; 6. Коносамент:
  - a. 2, 3, 5, 6
  - b. 1, 2, 4
  - c. 2, 3
  - d. Все перечисленное
5. Не относятся к рынку долгового капитала:
  - a. Векселя
  - b. Краткосрочные займы
  - c. Облигации
  - d. Акции
6. Облигация-это:
  - a. Эмиссионная ценная бумага, закрепляющая право ее держателя на участие в управлении обществом
  - b. Эмиссионная ценная бумага закрепляющая право ее держателя на получение в предусмотренный срок ее номинальной стоимости и регулярных дивидендных выплат
  - c. Эмиссионная ценная бумага, закрепляющая право ее держателя на получение в предусмотренный срок ее номинальной стоимости и зафиксированного в ней процента от этой стоимости
7. При выпуске данного типа облигаций акционерное общество ведет реестр владельцев:
  - a. Именные облигации
  - b. Облигации на предъявителя
  - c. Реестр ведется в любом случае
8. Купонная ставка - это определенный заранее процент от... стоимости облигации, который должен получать ее владелец
  - a. Номинальной

- b. Эмиссионной
  - c. Рыночной
9. Найдите верную характеристику облигации с нулевым купоном:
- a. Первичное размещение производится по номинальной стоимости, и погашение - по номинальной стоимости
  - b. Первичное размещение производится по цене ниже номинала, а погашение по номинальной стоимости
  - c. Первичное размещение производится по номинальной стоимости, а погашение по цене ниже номинала
10. Компания выпускает отзывные облигации с целью:
- a. Хеджирования своего риска от снижения процентных ставок
  - b. Хеджирования своего риска от дефолта
  - c. Хеджирования своего риска от повышения процентных ставок
11. Отметьте правильные утверждения:
- a. По возвратным облигациям право принятия решения о возврате облигаций принадлежит эмитенту
  - b. По отзывным облигациям право принятия решения об отзыве принадлежит инвесторам
  - c. По отзывным облигациям право принятия решения об отзыве принадлежит эмитенту
  - d. По возвратным облигациям право принятия решения о возврате облигаций принадлежит инвесторам
12. Облигация имеет срок обращения 1 год, номинальную стоимость 1000 руб. и годовой купон 10%. Компания имеет устойчивое финансовое состояние, и вероятность невыполнения обязательств равна нулю. Купонная ставка соответствует показателю рыночной доходности. Определите цену облигации.
- a. 800
  - b. 1000
  - c. 1100
  - d. 960
13. Номинальная стоимость облигации составляет 1000 руб. Купонная ставка -12% годовых. Купоны выплачиваются ежеквартально. Длительность купонного периода = 92 дня, однако инвестор планирует продать облигацию на 60-й день купонного периода. Определите накопленный купонный доход.
- a. 25,2
  - b. 19,6
  - c. 16,5
  - d. 26,1
14. Если происходит рост процентных ставок, то по облигациям с постоянным купоном выигрывает:
- a. Инвестор
  - b. Эмитент
  - c. Инвестор и эмитент
15. Если процентные ставки растут, то цена облигации:
- a. Снижается
  - b. Остается неизменной
  - c. Растет
16. Что не относится к фундаментальным свойствам облигации:

- a. Обязательная выплата процентов
  - b. Большая надежность по сравнению с акциями
  - c. Преимущество при ликвидации предприятия
  - d. Наличие конечного срока обращения
  - e. Преимущество при голосовании
17. Определите цену бескупонной облигации номиналом 1000 руб., которую выпускает предприятие сроком обращения 182 дня. Рыночная процентная ставка по облигациям аналогичного типа составляет 15% годовых.
- a. 990
  - b. 900
  - c. 930
  - d. 960
18. Бескупонная облигация номинальной стоимости 1000 руб. котируется по цене 735 руб. До погашения осталось два года. Если инвестор приобретет эту облигацию и сохранит ее до погашения, то годовая доходность составит:
- a. 10,3%
  - b. 16,7%
  - c. 7,9%
  - d. 8,5%
  - e. 13,2%
19. Номинал облигации: 1000 руб., цена на рынке – 980 руб., годовой купон -10%, срок до погашения 2 года. Определите текущую доходность.
- a. 11,2%
  - b. 9,7%
  - c. 10,2%
  - d. 10,8%
20. Номинал облигации: 1000 руб., цена на рынке – 980 руб., годовой купон -10%, срок до погашения 2 года. Определите полную доходность.
- a. 10%
  - b. 11%
  - c. 13%
  - d. 12%
21. Ставка по купону -11%, требуемая рыночная доходность поданным облигациям - 15%. Отметьте правильное соотношение между ценой облигации (P) и её номинальной стоимостью (H):
- a.  $P > H$
  - b.  $P < H$
  - c.  $P = H$
22. Из перечисленных ниже ценных бумаг самое высокое инвестиционное качество имеют:
- a. Обыкновенные акции
  - b. Облигации, обеспеченные залогом имущества
  - c. Привилегированные акции
  - г) Необеспеченные облигации
23. Чем выше рейтинг облигации, тем:
- a. Ниже доходность ценной бумаги
  - b. Выше доходность ценной бумаги
  - c. Доходность ценной бумаги не зависит от рейтинга

## Задание № 2

Кейс. Облигация с фиксированным купоном, торгуемая по номиналу 100% с доходностью 8% в год. Из-за изменения ситуации на рынке, доходность по аналогичным инструментам выросла до 10%. Что необходимо сделать, чтобы бумага стала вновь привлекательная инвесторам? Какую роль здесь играет процентный риск? Объясните свой ответ.

## Тема Фонды коллективного инвестирования

### Вопросы

1. Паявые инвестиционные фонды
2. Индивидуальный инвестиционный счет: особенности открытия и ведения
3. Составляющие доходности от инвестиций
4. Финансовые посредники

## Задание № 1

1. Передача денежных средств и финансовых активов в управление управляющим компаниям с целью увеличения размера капитала называется:
  - а) Временное управление
  - б) Доверительное управление
  - в) Прямое управление
2. Имущественный комплекс без образования юридического лица, объединяющий средства мелких вкладчиков, называется:
  - а) Паявой инвестиционный фонд
  - б) Акционерный инвестиционный фонд
  - в) Индивидуальное инвестирование
3. Средства отдельного паявого инвестиционного фонда управляются:
  - а) По нескольким инвестиционным стратегиям
  - б) На основании поручений вкладчиков фонда, которые они выдают управляющей компании
  - в) По единой инвестиционной стратегии
4. Паявой инвестиционный фонд:
  - а) Является налогоплательщиком, так как не является юридическим лицом
  - б) Не является налогоплательщиком, так как не является юридическим лицом
  - в) Не является налогоплательщиком, так как является юридическим лицом
5. Фонд где инвестор имеет возможность приобрести паи или предъявить паи к выкупу управляющей компании ежедневно, характеризуется высоким уровнем ликвидности и называется:
  - а) Интервальный фонд
  - б) Открытый фонд
  - в) Закрытый фонд

6. Фонд где погашение паев происходит только при ликвидации фонда, характеризуется низким уровнем ликвидности и называется:
- а) Закрытый фонд
  - б) Открытый фонд
  - в) Интервальный фонд
7. Интервальными паевыми инвестиционными фондами могут быть следующие виды фондов:
- а) Смешанные фонды
  - б) Венчурные фонды
  - в) Индексные фонды
  - г) Фонды облигаций
  - д) Фонды недвижимости
  - е) Фонды акций
8. Осуществляет учет имущества ПИФ и прав инвесторов, при этом контролируя законность действий управляющей компании по отношению к имуществу Фонда:
- а) Оценщик
  - б) Аудитор
  - в) Депозитарий
  - г) Регистратор
9. Отметьте правильное утверждение относительно деятельности открытого паевого инвестиционного фонда акций:
- а) Участники фонда имеют право давать указание управляющей компании на приобретение конкретных акций
  - б) Управляющая компания самостоятельно управляет активами фонда на основании утвержденных Правил фонда
  - в) Управляющая компания производит выкуп паев у вкладчиков только 1 раз в год
  - г) Управляющая компания публикует информацию о стоимости чистых активов фонда только в конце каждой недели
10. Надбавку при покупке инвестором пая инвестиционного фонда уплачивает:
- а) Управляющая компания
  - б) Покупатель пая
  - в) Паевой инвестиционный фонд
  - г) Регистратор
11. Деятельность паевого инвестиционного фонда базируется:
- а) На принципах деятельности акционерного общества, где вкладчики фонда являются акционерами
  - б) На принципах доверительного управления имуществом фонда управляющей компанией
  - в) На передаче имущества фонда в собственность управляющей компании
12. Минимальная пенсия, размер которой не зависит от заработка - это:
- а) Накопительная пенсия

б) Страховая пенсия

в) Базовая пенсия

13. Пенсия, которая накапливается на индивидуальном счете физического лица в Пенсионном фонде РФ и не может инвестироваться на финансовом рынке - это:

а) Страховая пенсия

б) Базовая пенсия

в) Накопительная пенсия

14. Страховая пенсия:

а) Не инвестируется по усмотрению работника

б) Пенсия, размер которой зависит от заработка

в) Накапливается на индивидуальном счете ПФР

г) Пенсия, которая передается в управление страховой компании

15. Пенсия, которая инвестируется по усмотрению работника - это:

а) Базовая пенсия

б) Накопительная пенсия

в) Страховая пенсия

16. Человек может передать средства накопительной части трудовой пенсии в управление:

а) Акционерному паевому фонду

б) Может самостоятельно инвестировать эти средства на фондовом рынке

в) Частной управляющей компании

г) Центральному банку РФ

17. Инвестиционный доход, полученный в процессе деятельности негосударственного пенсионного фонда:

а) Распределяется между НПФ, пенсионными счетами участников фонда и управляющей компанией

б) Направляется в Пенсионный фонд России

в) Направляется предприятию-вкладчику фонда

18. При данной схеме в НПФ устанавливается размер пенсионных взносов и порядок их поступления, а размер и период выплаты негосударственной пенсии устанавливаются после приобретения участником пенсионного основания, исходя из размера средств на именном пенсионном счете.

а) Схема доверительного управления

б) Схема с фиксированными взносами

в) Схема с фиксированными выплатами

19. Если участник НПФ при выходе на пенсию выбрал схему пожизненных пенсионных выплат, рассчитанных из средней продолжительности жизни 75 лет, не доживает до этого возраста, то остаток средств на его счете:

а) Перечисляется в государственный бюджет

б) Перечисляется в Пенсионный фонд РФ

в) Наследуется

г) Зачисляется в резервы НПФ

20. Если участник НПФ при выходе на пенсию выбрал схему пожизненных пенсионных выплат, рассчитанных из средней продолжительности жизни 75 лет, но переживает этот возраст, то:

- а) Пенсионные выплаты осуществляет управляющая компания
- б) Пенсионные выплаты прекращаются
- в) Пенсионные выплаты по обязательствам НПФ осуществляет Пенсионный фонд РФ
- г) Пенсионные выплаты осуществляет НПФ за счет своих резервов

### **Тема: Страхование и страховые продукты**

#### **Вопросы**

1. Страхование жизни и имущества: история развития
2. Виды страхования. Социальное страхование.
3. Основные виды коммерческого страхования.
4. Страховой рынок и его участники
5. План страховой защиты
6. Программы страхования жизни
7. Особенности рискованного страхования жизни
8. Инвестиционное страхование жизни
9. Специфика программы накопительного страхования жизни
10. Пенсионное страхование жизни
11. Регулирование страхового рынка
12. Характеристика современного рынка страхования в России
13. Правила выбора страховой компании

#### **Задание № 1**

1. Договор страхования может быть заключен:
  - а) только в письменной форме;
  - б) в любой форме, по соглашению сторон;
  - в) в устной форме.
2. Кто обязан сообщить страховой организации о произошедшем страховом событии:
  - а) любой гражданин;
  - б) страхователь или совершеннолетие члены семьи;
  - в) органы МВД и другие органы исполнительной власти.
3. Основанием для признания неблагоприятного события страховым случаем является:
  - а) заявление страхователя;
  - б) соответствие произошедшего события условиям, изложенным в договоре страхователя;
  - в) нанесение застрахованному имуществу ущерба.
4. Может ли одно лицо являться одновременно страхователем и застрахованным?
  - а) да; б) нет.

5. В каких случаях договор страхования прекращает свое действие?
- а) при ликвидации страховщика;
  - б) при выполнении страховщиком своих обязательств;
  - в) при ликвидации страхователя (юридического лица);
  - г) все ответы верны.
6. Какой орган в России осуществляет лицензирование страховой деятельности?
- а) местные органы власти;
  - б) налоговые органы;
  - в) Банк России.
7. Когда производятся выплаты из фонда страхования?
- а) при возникновении убытков у участников страхования независимо от их причины
  - б) после окончания срока страхования
  - в) по усмотрению страховой компании
  - г) при наступлении события, на случай которого проводится страхование
8. Кто такой страхователь?
- а) Лицо, с которым может произойти страховой случай
  - б) Лицо, заключившее договор страхования о страховой компанией
  - в) Страховая компания
9. Какие из видов страхования носят обязательный характер
- а) страхование жизни
  - б) страхование гражданской ответственности автовладельцев
  - в) страхование от несчастных случаев
  - г) страхование квартир
10. В каком случае страховая компания обязана производить страховую выплату?
- а) если страхователь понесет убытки независимо от их причины
  - б) если закончится срок страхования
  - в) если произойдет события, указанное в договоре страхования
- если страховая компания примет такое решение
11. Что такое страховая сумма?
- а) Сумма, которую выплачивает страховщик при наступлении страхового случая
  - б) Сумма платежа страхователя страховщику
  - в) Стоимость застрахованного имущества
  - г) Сумма, на которую заключен договор страхования
12. Что такое страховая выплата?
- а) Сумма, которую выплачивает страховщик при наступлении страхового случая
  - б) Сумма платежа страхователя страховщику
  - в) Стоимость застрахованного имущества
  - г) Сумма, на которую заключен договор страхования
13. Что влияет на величину уплачиваемых страховых взносов?
- а) вероятность наступления неблагоприятного события
  - б) возможная сумма убытков от наступления страхового случая
  - в) финансовые возможности страхователя



## Задание № 2

Рассчитать единовременную ставку по договору страхования человека (возраст 50 лет) на дожитие (до 65 лет). Страховая сумма 50 тыс. руб. Размер годового дохода 4%. доля нагрузки в брутто-ставке

Извлечения из таблицы смертности

Возраст, $x$ лет	Число доживающих до возраста $x$	Число умирающих при переходе от возраста $x$ к возрасту $x+1$
50	87064	735
55	82041	1038
60	77018	1340
65	65395	1595

Задача. Фонд заработной платы в АО в январе 2016 г. составил 24357 тыс. руб. Кроме того, были начислены отпускные работникам в сумме 2200 тыс. руб., выплаты по листкам нетрудоспособности составили 904 тыс. руб., оказана материальная помощь в размере 550 тыс. руб., выплачена компенсация за неиспользованный отпуск в размере 3 тыс. руб. Определить сумму взносов по социальному страхованию АО за январь 2016 г.

## Тема: Формирование личной пенсионной стратегии

### Вопросы

1. Принципы долгосрочных накоплений
2. Характеристика пенсионной системы России
3. Система государственного пенсионного обеспечения.
4. Деятельность негосударственных пенсионных фондов
5. Порядок формирования будущей пенсии
6. Страховая пенсия по старости
7. Пенсионные накопления
8. Негосударственное пенсионное обеспечение
9. Понятие личной пенсионной стратегии
10. Управление накопительной частью трудовой пенсии

## Задание № 1

1. Регулярная денежная выплата лицам, которые достигли пенсионного возраста, или имеют инвалидность, или потеряли кормильца, — это...
  - a. социальное обеспечение
  - b. пенсия
  - c. пособие
2. Государственную пенсию имеют право получать ...
  - a. Военнослужащие при нанесении вреда их здоровью
  - b. Все граждане, независимо от места их работы

- с. Государственные служащие
- 3. Средства, сформированные за счет добровольных пенсионных взносов граждан, — это...
  - а. пенсионный капитал
  - б. пенсионные резервы
  - с. пенсионные накопления
- 4. Какой вид пенсии идет на содержание нынешних пенсионеров?
  - а. Накопительная пенсия
  - б. Страховая пенсия
  - с. Социальная пенсия
- 5. Обязательное пенсионное страхование финансируется...
  - а. из средств федерального бюджета
  - б. за счет страховых взносов работодателей
  - с. за счет добровольных взносов в негосударственные пенсионные фонды
- 6. Кто является участником негосударственного пенсионного фонда?
  - а. Граждане, которые заключили договор с НПФ о формировании негосударственной пенсии
  - б. Граждане, которые входят в систему обязательного пенсионного страхования и осуществляют обязательные отчисления с заработной платы
  - с. Граждане, которые написали заявление о переводе накопительной пенсии в НПФ
- 7. Пенсия – это....
  - а. регулярная денежная выплата, выплачиваемая лицам, которые достигли пенсионного возраста, или имеют инвалидность, или потеряли кормильца
  - б. денежная премия от работодателя при выходе сотрудника на пенсию
  - с. денежная выплата, выплачиваемая всем пенсионерам
- 8. Какой вид пенсии может инвестироваться?
  - а. Социальная пенсия
  - б. Накопительная пенсия
  - с. Страховая пенсия
- 9. Застрахованные лица — это...
  - а. граждане, которые получают пенсию
  - б. граждане, которые написали заявление о переводе накопительной пенсии в НПФ
  - с. граждане, которые входят в систему обязательного пенсионного страхования и осуществляют обязательные отчисления с заработной платы
- 10. Кто может управлять вашей пенсией...
  - а. Негосударственный пенсионный фонд, имеющий лицензию
  - б. Страховая компания
  - с. Управляющая компания, отобранная по конкурсу ПФР
- 11. Работодатель отчисляет в Пенсионный фонд России ...
  - а. специальные взносы
  - б. социальные пособия
  - с. страховые взносы
- 12. Сколько уровней имеет российская пенсионная система?
  - а. Один
  - б. Два
  - с. Три

## Тема: Налогообложение доходов и имущества физических лиц

### Вопросы

1. Виды налогов, уплачиваемых физическими лицами
2. Права и обязанности налогоплательщиков
3. Прямые и косвенные налоги
4. Определение статуса налогоплательщика
5. Характеристика элементов налога
6. Облагаемые доходы физических лиц
7. Характеристика налоговых вычетов по налогу на доходы физических лиц
8. Имущественные вычеты и их применение
9. Налоговая декларация
10. Льготы по имущественным налогам

### Задание № 1

1. Объектом налогообложения по НДФЛ является:
  - а) совокупный годовой доход, полученный по месту работы;
  - б) заработная плата, доходы по гражданско-правовым договорам;
  - в) доход, полученный налогоплательщиком в календарном году.
2. Какие из перечисленных доходов не учитываются при определении налогооблагаемой базы по НДФЛ:
  - а) стоимость подарков до четырех тыс. руб. в год на одного работника;
  - б) суточные, выплаченные сверх норм;
  - в) выплаты в связи с временной нетрудоспособностью.
3. Стандартный налоговый вычет на содержание детей предоставляется:
  - а) в размере 1400 руб. за каждый месяц до месяца, в котором доход налогоплательщика превысит 350000 руб.;
  - б) в размере 1000 руб. за каждый месяц до месяца, в котором доход налогоплательщика превысит 280000 руб.;
  - в) в размере 2000 руб. за каждый месяц до месяца, в котором доход налогоплательщика превысит 280000 руб.
4. Доход физического лица - налогового нерезидента РФ, полученный в виде материальной выгоды от экономии на процентах за пользование заемными средствами, облагается по ставке...
  - 1) 6%
  - 2) 30%
  - 3) 35%
5. Доходы, полученные в натуральной форме, учитываются в составе облагаемого дохода (при отсутствии государственных регулируемых цен).
  - 1) по цене реализации сторонним организациям
  - 2) по рыночным ценам
  - 3) по цене не ниже цены реализации сторонним организациям
  - 4) по себестоимости
6. Объектом налогообложения для физических лиц - налоговых резидентов РФ признаются...

- 1) доходы, полученные от источников РФ и от источников за пределами РФ
- 2) доходы, полученные от источников в РФ
- 3) доходы, полученные за пределами РФ
7. Не облагается налогом...
  - 1) суммы материальной помощи, оказываемой в связи с юбилеем налогоплательщика
  - 2) пенсии, выплачиваемые организацией своим работникам
  - 3) получаемые алименты
  - 4) ежеквартальная премия
8. Налоговый кодекс РФ не допускает установление дифференцированных ставок транспортного налога в зависимости от:
  - а) срока полезного использования транспортного средства;
  - б) мощности двигателя;
  - в) категории собственника транспортного средства.
9. Налоговой базой по транспортному налогу является:
  - а) стоимость транспортного средства;
  - б) среднегодовая стоимость транспортного средства;
  - в) мощность двигателя.
10. Законом субъекта РФ ставки транспортного налога:
  - а) могут увеличиваться или уменьшаться, но не более чем в 5 раз;
  - б) могут увеличиваться или уменьшаться, но не более чем в 10 раз;
  - в) не могут превышать предельных ставок, установленных НК РФ.
11. Плательщиками земельного налога являются:
  - а) организации и физические лица, использующие земельные участки;
  - б) организации и физические лица, являющиеся собственниками земельных участков;
  - в) организации и физические лица, являющиеся собственниками или арендаторами земельных участков.
12. Не являются объектами земельного налога:
  - а) сельскохозяйственные угодья;
  - б) земли, отведенные под жилищное строительство;
  - в) земельные участки из состава земель лесного фонда.
13. Налоговой базой по земельному налогу признается:
  - а) площадь земельного участка;
  - б) кадастровая стоимость земельного участка;
  - в) рыночная стоимость земельного участка.

## **Тема Финансовая безопасность и защита прав потребителей финансовых услуг**

### **вопросы**

1. Виды и способы финансового мошенничества
2. Признаки финансового мошенничества
3. Институты защиты прав потребителей финансовых услуг

### **Задание**

1. Назовите виды финансового мошенничества и их основные характеристики
2. По каким признакам можно определить финансовую пирамиду?
3. Назовите алгоритм принятия решения о выборе финансовой организации

4. Ознакомьтесь с документом по ссылке [https://www.cbr.ru/finmarkets/files/protection/booklet\\_200516.pdf](https://www.cbr.ru/finmarkets/files/protection/booklet_200516.pdf)  
Попробуйте сформулировать и обосновать собственные признаки

#### Задание 2

1. Куда обращаться потребителю финансовых услуг в случае нарушения его законных прав?
  - а) Банк России, Роспотребнадзор, правозащитные организации
  - б) Правоохранительные органы, финансовый омбудсмен
  - с) Все перечисленное
2. Микрофинансовая организация не вправе привлекать денежные средства физических лиц, кроме
  - а) Денежных средств своих собственных учредителей (участников, акционеров)
  - б) Физических лиц, самостоятельно предоставляющих микрофинансовой компании займ на сумму не менее 1,5 млн рублей
  - с) Оба утверждения верны
3. На сайте Банка России перечислены основные признаки финансовых пирамид. Согласно этим признакам, определите, какая компания с большей вероятностью вызовет подозрение у финансово-грамотного человека?
  - а) Банк проводит широкую рекламную кампанию вкладов с повышенной ставкой
  - б) Инвестиционная компания предлагает инвестировать средства в паевые фонды. В прошлом инвесторы фондов получили доход, но компания не гарантирует аналогичные доходы в будущем
  - с) Компания привлекает денежные средства для вложения в «уникальный проект», при этом отсутствует точное определение ее деятельности. Для регистрации в проекте участникам необходимо внести первоначальный взнос. Доходность гарантируется
4. Возможность потерять деньги в связи с наступлением каких-либо предвиденных или непредвиденных обстоятельств — это:
  - а) Финансовые убытки
  - б) Финансовые отношения
  - с) Финансовые риски
  - д) Финансовое мошенничество
5. Бизнесмен К. предлагает Вам инвестировать деньги в его бизнес, обещая при этом ежеквартально крупные проценты (25%). К. обращает внимание, что сроки предложения строго лимитированы. Что должно Вас насторожить в этом предприятии?
  - а) отсутствие кредитной истории
  - б) высокая доходность
  - с) альтернативная стоимость
  - д) внешний вид бизнесмена
  - е) призыв быстро вкладывать деньги

#### Задание 3

Составьте памятку «Как уберечь себя от финансового мошенничества»

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по  
дисциплине «Финансовый менеджмент»**

**Раздел 1. Теоретические аспекты финансового менеджмента**

**Тема 1. Финансовый менеджмент и его место в системе управления  
организацией**

**Вопросы семинарского занятия**

1. Основная цель, задачи и функции финансового менеджмента.
2. Сущность теории идеальных рынков.
3. Сущность концепции неравноценности денег во времени.
4. Сущность теории стоимости и структуры капитала Модильяни – Миллера (теория ММ).
5. Теория портфеля и модель оценки доходности финансовых активов.
6. Сущность концепции агентских отношений.
7. Концепция асимметричной информации.

**Практико-ориентированные задания**

**Кейс № 1. «Финансовая совесть фирмы».**

Финансовый директор крупного российского промышленного холдинга Андрей Петрович нервно перелистывал бумаги. Уже три часа прошло после нелегкого разговора с президентом и главным акционером фирмы Владимиром Ивановичем, а он все никак не мог успокоиться. Полгода назад после нескольких лет работы в крупных международных компаниях Андрей принял предложение возглавить финансовую службу холдинга. Возможность подготовить фирму к выходу на мировой рынок представлялась тогда весьма интересной перспективой. Владелец фирмы связывал будущее своего детища с привлечением иностранных инвесторов для дальнейшего развития, и Андрей показался ему человеком, способным привести финансы компании к требуемому стандарту.

За полгода сделано было достаточно много: полным ходом шел международный аудит фирмы, был выбран ведущий инвестиционный банк для роли финансового советника, началась перестройка системы планирования, шли кадровые перестановки. До основной цели — выхода на рынки — оставалось год-полтора.

Тем не менее на душе у главного финансиста фирмы было беспокойно. С самого начала он отказался не глядя визировать большие стопки договоров, которые приносили ему на согласование, и стал проверять цены и условия платежей. Невыгодные, с его точки зрения, контракты возвращались

в коммерческий отдел на доработку. Начальники отделов продаж и закупок не раз упрекали его в том, что его жесткая позиция вызывает дополнительные проблемы. Андрей был несколько озадачен: в международных компаниях, где он работал раньше, никто не удивлялся вмешательству финансистов в разные аспекты деятельности фирмы.

Однако действительно серьезные проблемы начались, когда финансовый директор стал анализировать инвестиционные решения холдинга. Эту деятельность курировал сам владелец бизнеса, и решения он принимал фактически самостоятельно. После анализа нескольких последних приобретений Андрей пришел к президенту с расчетами, показывающими нерентабельность вложений в долгосрочной перспективе, и предложением пересмотреть систему принятия решений по вопросам инвестиций. Однако разговор сразу принял другое направление. Хозяин фирмы в весьма жесткой форме разъяснил своему менеджеру, что ему лучше не вмешиваться в процесс инвестиций, поскольку, во-первых, он и сам неплохо в нем разбирается, а во-вторых. «это не входит в обязанности финдиректора». Финансисту также напомнили, что его главная обязанность — подготовка к выходу на фондовый рынок, а не создание препятствий для остальных подразделений.

И теперь Андрея мучили вопросы, что делать и как поступить. Помогите финансовому директору разобраться с этой проблемой (по материалам газеты «Ведомости» за 2003 год).

*Примечание.*

Решение кейса проводится в микрогруппах по 5—10 человек.

Каждая группа обосновывает свой вариант решения ситуации.

Затем происходит публичная защита этого варианта.

Преподаватель-тренер фиксирует варианты и аргументы в их пользу на доске.

Происходит активное обсуждение и делается попытка прийти к единому мнению.

## **Тема 2. Формирование системы информационной поддержки финансового менеджмента**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Общие принципы работы информационной системы предприятия.
3. Особенности формирования единого информационного пространства.
4. Экономический эффект от внедрения АУИС.

### **Практико-ориентированные задания**

**Кейс № 1.** Назовите и аргументируйте индикаторы (показатели) состояния внешней финансовой среды бизнеса, которые необходимо непрерывно наблюдать (мониторить) финансовой службе фирмы.

**Кейс № 2.** Прокомментируйте, пожалуйста, 12 правил обращения с деньгами, которые вывел Герберт Ньютон Кэссон, обобщив практический опыт своего обогащения:

- покупай только то, что знаешь;
- никогда не покупай под давлением;
- спекулируй на собственности, а не на планах;
- покупай только то, что можно продать;
- не упускай свою прибыль;
- советуйся со своим банкиром;
- покупай, когда цены падают, продавай, когда цены растут;
- постоянно держи деньги в обороте;
- занимай столько, сколько сможешь пустить в дело;
- занимай для развития, а не для блефа;
- давай, но в долг;
- покупай обычные акции лучшей фирмы худшей отрасли.

### **Тема 3. Методологические основы принятия финансовых решений. Влияние инфляции на финансовый результат.**

#### **Вопросы семинарского занятия**

1. Основные принципы принятия финансовых решений.
2. Качественные методы принятия управленческих решений.
3. Количественные методы принятия управленческих решений.
4. Методы оценки уровня инфляции.

#### **Задания в тестовой форме**

Тест 1. Для использования методов факторного анализа необходимо зависимость между ними указать:

- 1) словесно;
- 2) с помощью формул.

Тест 2. Процесс увеличения суммы денег в связи с присоединением процентов к сумме долга называют:

- 1) наращением первоначальной суммы;
- 2) ростом первоначальной суммы;
- 3) верно и А, и Б.

Тест 3. Ставка процента, применяемая к начальной сумме на протяжении всего срока ссуды, является:

- 1) простой;
- 2) сложной;
- 3) комбинированной.

Тест 4. Ставка процента, применяемая к начальной сумме или к сумме с начисленными в предыдущем периоде процентами, является:

- 1) простой;



- 2) сложной;
- 3) комбинированной.

Тест 5. Если в договоре указывается фиксированное значение процентной ставки, то она является:

- 1) постоянной;
- 2) переменной;
- 3) плавающей.

Тест 6. Если имела место операция «банковский учет», то финансовое учреждение покупает платежное обязательство у владельца по цене:

- 1) большей той суммы, которая должна быть выплачена по нему в конце срока;
- 2) по той же цене;
- 3) меньшей той суммы, которая должна быть выплачена по нему в конце срока.

Тест 7. При учете векселей применяется:

- 1) коммерческий учет;
- 2) математическое дисконтирование.

Тест 8. Определить номинальную ставку, если эффективная годовая ставка равна 25% и сложные проценты начисляются ежемесячно:

- 1) 21,84%;
- 2) 22,52%;
- 3) 24,72%;
- 4) 25,96%.

Тест 9. За какой срок первоначальный вклад увеличится в два раза при ставке 10% годовых, если начисления осуществляются каждое полугодие:

- 1) 10 лет;
- 2) 20 лет;
- 3) 5 лет.

Тест 10. Инвестор имеет 300 тыс. руб. и хочет получить через два года 1000 тыс. руб. Каково должно быть в этом случае минимальное значение коэффициента дисконтирования ( $n$ ):

- 1) 83%;
- 2) 92%;
- 3) 103%;
- 4) 124%.

Тест 11. Банк предлагает 20% годовых. Каков должен быть первоначальный вклад, чтобы через два года при начислении простых процентов иметь на счете 200 000 руб.:

- 1) 142 857 руб.;
- 2) 80 000 руб.;
- 3) 129 780 руб.

Тест 12. Конкретным выражением инфляции является:

- 1) уменьшение покупательной способности денег;
- 2) увеличение покупательной способности;
- 3) покупательная способность остается на том же уровне.

Тест 13. В условиях инфляции:

- 1) номинальная доходность больше реальной доходности;
- 2) номинальная доходность меньше реальной доходности;
- 3) номинальная доходность равна реальной доходности.

Тест 14. Индекс потребительской корзины показывает:

- 1) изменение спроса на продукцию, входящую в корзину;
- 2) изменение цен на продукцию, входящую в корзину;
- 3) повышение уровня платежеспособности потребителей.

Тест 15. В потребительскую корзину входят два вида товаров, стоимость их в базисном году относилась как 2 : 3. В отчетный период цены на товары соответственно повысились на 12 и 8%. Индекс потребительской корзины составил:

- 1) 120%;
- 2) 109,6%;
- 3) 104%.

Тест 16. Индекс потребительской корзины показывает изменение цен на товары, приобретенные населением для:

- 1) непроизводственного потребления;
- 2) производственного потребления;
- 3) производственного и непроизводственного потребления.

Тест 17. Индекс цен во втором квартале составил 118%, следовательно, покупательная способность рубля за второй кварталы

- 1) понизилась на 18%;
- 2) понизилась на 15,25%;
- 3) понизилась на 82 %.

Тест 18. Индекс цен в отчетный период составил 117%, уровень инфляции составил:

- 1) 17%;
- 2) 14,53%;
- 3) 16%.

Тест 19. В первый квартал индекс цен - 115%, во второй квартал индекс цен - 113%. Уровень инфляции во второй квартал:

- 1) понизился;
- 2) повысился.

Тест 20. Индексы роста цен за два последовательных периода равны 1,20 и 1,27. Норма инфляции равна:

- 1) 5,51%;
- 2) 7,00%;
- 3) 5,83%.

## **Раздел 2. Управление капиталом предприятия и дивидендной политикой**

### **Тема 4. Капитал предприятия: сущность, стоимость, структура**

#### **Вопросы семинарского занятия**

1. Сущность понятия «капитал». Структура капитала.
2. Средневзвешенная цена капитала. Предельная цена капитала.
3. Критерии оптимизации структуры капитала.
4. Теории структуры капитала.

#### **Задания в тестовой форме**

Тест 1. Производственный рычаг - это:

1. Разница между полной и производственной себестоимостью продукции.
2. Отношение прибыли от реализации продукции к затратам.
3. Отношение заемного капитала к собственному капиталу.
4. Потенциальная возможность влиять на прибыль предприятия путем изменения структуры производства продукции и объема ее выпуска.

Тест 2. Эффект операционного рычага определяется отношением:

- 1) постоянных затрат к маржинальному доходу на единицу продукции;
- 2) постоянных затрат к переменным;
- 3) маржинального дохода к прибыли.

Тест 3. Для оценки достаточности средств у организации для покрытия текущих расходов и расходов по обслуживанию внешних источников средств используют:

- 1) уровень финансового рычага;
- 2) уровень производственно-финансового рычага.

Тест 4. Уровень финансового левериджа характеризует:

- 1) зависимость величины чистой прибыли и прибыли от реализации продукции;
- 2) степень чувствительности чистой прибыли к изменению объема прибыли от реализации продукции;
- 3) темп изменения чистой прибыли.

Тест 5. Коэффициент производственного рычага у фирмы «А» выше, чем у фирмы «Б». Какая из двух фирм меньше пострадает при одинаковом снижении относительного объема продаж?

- 1) фирма «А»;
- 2) фирма «Б»;
- 3) одинаково.

Тест 6. Эффект финансового рычага определяет:

- 1) рациональность привлечения заемного капитала;
- 2) отношение оборотных активов к краткосрочным пассивам;
- 3) структуру финансового результата.

Тест 7. Зона безопасности (запас финансовой прочности) - это:

1. Рыночный сегмент, в котором предприятие имеет гарантированный спрос на свою продукцию.
2. Разница между выручкой и себестоимостью.
3. Разность между фактическим и безубыточным объемом продаж.
4. Разность между величиной оборотных средств и величиной краткосрочных пассивов.

Тест 8. С ростом объемов производства (и сохранением прежних производственных мощностей) предельные издержки на выпуск дополнительной единицы продукции:

- 1) остаются постоянными;
- 2) уменьшаются;
- 3) увеличиваются;
- 4) сначала уменьшаются, а затем увеличиваются.

Тест 9. В отчетный период выручка от продаж составила 3000 тыс. руб., постоянные затраты - 500 тыс. руб. переменные затраты - 1800 тыс. руб., цена единицы продукции - 1 тыс. руб. Порог рентабельности равен:

- 1) 1750 тыс. руб.
- 2) 1250 тыс. руб.
- 3) 700 тыс. руб.

Тест 10. Определите эффект производственного рычага при следующих данных: темп изменения валового дохода - 20%, темп изменения объема реализации в натуральных единицах - 5%:

- 1) 15;
- 2) 4;
- 3) 10.

#### **Тема 5. Управление собственным капиталом. Роль дивидендной политики в управлении собственным капиталом**

##### **Вопросы семинарского занятия**

1. Характеристика собственного капитала. Основные элементы собственного капитала.
2. Управления собственным капиталом в процессе хозяйственной деятельности предприятия.
3. Сущность дивидендной политики. Типы дивидендной политики в России.
4. Показатели оценки эффективности дивидендной политики.

##### **Практико-ориентированные задания**

Задача № 1. Определите отношение цены к доходу на акцию и укажите единицу его измерения, если известно, что текущая рыночная цена акции составляет 3,7 тыс. руб., а годовой доход на акцию 2,1 тыс. руб.

Задача № 2. Акционерное общество имеет уставный капитал 1 млн. руб. в составе капитала 850 обыкновенных и 150 привилегированных акций. Номинал одной акции – 1 тыс. руб. Прибыль к распределению между акционерами составляет 120 тыс. руб. Фиксированная ставка дивиденда по привилегированным акциям – 15%. Определите коэффициент дивидендных выплат.

Задача № 3. Собственный капитал предприятия равен 8000 тыс.руб. Коэффициент соотношения собственных и заемных источников финансирования составляет 1,5 ( собственный капитал / (долгоср. обяз-ва + краткосроч. обяз-ва)). Величина внеоборотных активов составляет 5000 тыс.руб. Рассчитать величину оборотных активов

Задача № 4

Рассчитайте балансовую стоимость акции акционерного общества закрытого типа, если сумма активов – 12464 тыс. руб., сумма долгов – 4224 тыс. руб., количество оплаченных акций – 5000 штук.

Задача № 5

Рассчитайте величину дивидендов на одну обыкновенную акцию предприятия, если из все 12000 акций привилегированные составляют 20%, а дивидендный фонд по обыкновенным акциям – 168000 руб.

## **Тема 6. Управление оборотным капиталом и источниками его финансирования**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Оборотный капитал и его элементы. Политика управления оборотными активами.
2. Подходы к формированию оборотных активов предприятия.
3. Особенности управления запасами. Модели управления запасами.
4. Управление дебиторской задолженностью. Формирование кредитной политики организации.

### **Задание в тестовой форме**

Тест 1. Замедление оборачиваемости оборотных активов при росте выручки от продаж связано с:

- 1) увеличением остатков оборотных активов;
- 2) уменьшением остатков оборотного капитала;
- 3) не зависит от стоимости оборотных активов.

Тест 2. Выручка от продажи организации в базисном периоде составила 48 000 руб., в отчетном периоде - 52 050 руб. Величина оборотных средств составила в базисный период 8000, в отчетном — 9200 руб.

Экономия или перерасход оборотных средств составит:

- 1) перерасход 525 руб.;

- 2) перерасход 1200 руб.;
- 3) экономию 1200 руб.;
- 4) экономию 525 руб.

Тест 3. При увеличении коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности продолжительность операционного цикла:

- 1) увеличивается;
- 2) сокращается;
- 3) останется неизменной;
- 4) нет правильного ответа.

Тест 4. При снижении коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности продолжительность производственного цикла:

- 1) увеличивается;
- 2) сокращается;
- 3) останется неизменной;
- 4) нет правильного ответа.

Тест 5. Определить, как изменился коэффициент оборачиваемости оборотного капитала, если объем продукции - соответственно в базисный и отчетный годы - составляет 600 и 780 тыс. руб., сумма оборотного капитала соответственно составляют 150 и 320 тыс. руб.

- 1) снизится на 39%;
- 2) снизится на 79%;
- 3) увеличится на 30,00%.

Тест 6. О чем свидетельствует ситуация, если выручка от продаж выросла на 15%, средняя величина оборотного капитала активов выросла на 5%:

- 1) продолжительность одного оборота средств вырастет;
- 2) продолжительность одного оборота средств не изменится;
- 3) продолжительность одного оборота средств сократится.

Тест 7. Произошло ли ускорение оборачиваемости средств в расчетах движения денежных средств и на счетах организации в отчетном году, если выручка от продаж составила 300 тыс. руб., среднегодовая стоимость дебиторской задолженности - 12 тыс. руб., запасов - 120 тыс. руб., денежных средств - 8 тыс. руб., а время их оборота в году, предыдущем отчетному - 30 дней?

- 1) да, на 6 дней;
- 2) нет;
- 3) да, на 20 дней.

Тест 8. По данным финансовой отчетности предприятия коэффициенты оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности соответственно равны 15 и 40. Определите длительность операционного цикла:

- 1) 25 дней;
- 2) 33 дня;
- 3) 9 дней.

### **Раздел 3. Денежные потоки, краткосрочное и долгосрочное финансирование. Риски в производственной деятельности.**

#### **Тема 7. Денежные потоки и методы их оценки. Управление денежными средствами и их эквивалентами**

##### **Вопросы семинарского занятия**

1. Денежный поток предприятия. Виды денежных потоков.
2. Сущность и задачи управления денежными потоками на предприятии
3. Модели оптимизации денежных средств на расчетном счете

##### **Практико-ориентированные задания**

Задача 1. За отчетный период чистый денежный поток фирмы составил: от финансовой деятельности (-4,8)млн.руб., от инвестиционной деятельности 6,28 млн.руб. Приток и отток по основной деятельности составил соответственно 180,5 млн.руб. и (-170,16) млн.руб. Остаток денежных средств на конец периода составил 20,44 млн.руб. Определить остаток средств на начало периода.

Задача 2. Минимальный запас денежных средств – 10 тыс.руб., расходы по конвертации ценных бумаг – 25 руб., расходы по хранению средств на расчетном счете – 0,03% в день, вариация (дисперсия) ежедневного денежного потока – 4000000. С помощью модели Миллера-Орра определить политику управления средствами на расчетном счете.

Задача 3. Денежные расходы фирмы в течение года составляют 900 тыс.руб. Процентная ставка по государственным ценным бумагам = 7%, а затраты, связанные с покупкой ценных бумаг = 1000 руб. С помощью модели Баумоля сформулировать политику фирмы по оптимизации денежных средств на расчетном счете.

#### **Тема 8. Традиционные и новые методы краткосрочного и долгосрочного финансирования**

##### **Вопросы семинарского занятия**

1. Традиционные методы краткосрочного финансирования бизнеса
2. Новые методы краткосрочного финансирования бизнеса
3. Факторы, определяющие выбор инструмента финансирования бизнеса.
4. Цель, задачи и область применения долгосрочной финансовой политики.
5. Традиционные методы долгосрочного финансирования бизнеса
6. Новые методы долгосрочного финансирования бизнеса

##### **Практико-ориентированные задания**

Задача № 1. Величина оборотных активов организации за отчетный период – 1200 тыс. руб., оборотные обязательства – 510 тыс. руб., выручка от реализации продукции – 2,3 млн. руб. Определите потребность в источниках финансирования, если фирма планирует увеличить объем продаж на 18%.

Задача 2. Рассчитать среднегодовую величину кредиторской задолженности, если продолжительность финансового цикла 80 дней, продолжительность операционного цикла = 140 дней, годовой объем затрат на производство продукции = 112 млн.руб. В году 365 дней.

Задача 3. Товар стоимостью 2 млн. руб. поставлен под выпуск векселя со сроком оплаты через 45 дней. Какова должна быть сумма, указанная в векселе, если продавец установил ставку за предоставляемый кредит в размере 20% годовых?

Задача № 4.

Руководство ООО «Лакто» планирует приобретение нового технологического оборудования по производству пеноблоков, стоимость которого составляет 1534 тыс. руб. (в том числе НДС по ставке 18% - 234 тыс. руб.) Нормативный срок службы имущества - 15 лет. Рассматриваются три варианта финансирования капитальных вложений: приобретение оборудования за свой счет; приобретение оборудования за счет кредита; приобретение оборудования через лизинг. Для приобретения имущества предприятие-лизингодатель использует кредит, взятый на срок договора лизинга. Процентная ставка составляет 10% годовых. Возврат кредита осуществляется равными долями в конце очередного года в течение пяти лет.

Комиссионное вознаграждение составит 4% от общей суммы лизинговых платежей без учета налога на добавленную стоимость.

Предприятие имеет возможность использовать банковский кредит на приобретение имущества. Сроки, процентные ставки, а также иные условия кредитования в целях сопоставимости анализа совпадают с условиями кредита, взятого предприятием для покупки имущества и сдачи в лизинг.

Налогообложение осуществляется по общему режиму, при этом ставка налога на прибыль составляет 24%; ставка НДС -18%. Выбрать наилучший вариант финансирования капитальных вложений, при котором будет минимум совокупных затрат при одинаковых размерах и условиях кредитования и при условии обеспечения сопоставимости вариантов по масштабам, времени и уровню риска.

### **Задания в тестовой форме**

1. Назовите вид лизинговой сделки, зависящий от характера ее объекта:

- а) лизинг с неполной окупаемостью (оперативный лизинг),
- б) лизинг движимого имущества (транспорт, техника связи),
- в) внутренний лизинг, когда все участники представляют одну страну.

2. Вид лизинга, который характеризуется длительным сроком контракта (от 5 до 10 лет) и представляет собой форму долгосрочного кредитования покупки:



- а) оперативный лизинг,
- б) револьверный лизинг,
- в) сублизинг,
- г) финансовый лизинг.

3. Предметом лизинга могут выступать:

- а) товары в обороте,
- б) ценные бумаги,
- в) земельные участки,
- г) имущество производственного назначения, используемое для предпринимательской деятельности

## **Тема 9. Управление инвестициями. Инвестиционная политика. Обоснование решений инвестиционного характера.**

### **Вопросы семинарского занятия**

1. Сущность понятия «инвестиции». Основные виды инвестиций.
2. Инвестиционная политика и инвестиционная деятельность на предприятии.
3. Этапы формирования инвестиционной политики предприятия.
4. Методы оценки инвестиционных проектов: метод срока окупаемости (PP и DPP); метод учетной доходности (ARR); метод чистой текущей стоимости (NPV); метод индекса рентабельности (PI); метод внутренней нормы доходности (IRR).

### **Практико-ориентированные задания**

Задача 1. Организация планирует закупить станок стоимостью 900 тыс. руб. Согласно расчетам за расчетный период - 3 года ожидаемая чистая прибыль составит соответственно 350, 420, 540 тыс. руб. Определить срок окупаемости.

Задача 2. Организация, принимает решение вложить в развитие производственной базы 5000 тыс. руб. с целью получения через 3 года прибыли не менее 8000 тыс. руб. Такой доход может быть получен от вложения в высоконадежные ценные бумаги. Определить норму вмененных издержек.

Задача 3. Руководство предприятия рассматривает инвестиционные проекты «А» и «В» по модернизации оборудования. Исходные данные представлены в табл. 1. Оценить эффективность каждого проекта с помощью среднего чистого дисконтированного дохода, если ставка дисконтирования — 20%.

Таблица 1

Период	Проект А		Проект В	
	расходы	доходы	расходы	доходы
1 -й год	1200	1850	3000	7400
2-й год	1000	2300	2500	8500
3-й год	900	2700	1900	9600
4-й год	500	3600		

Задача 4. Известны данные о плановых доходах и расхода по проектам, тыс. руб.

Таблица 1

Период	Проект А		Проект В	
	расходы	доходы	расходы	доходы
1 -й год	1200	1850	3000	7400
2-й год	1000	2300	2500	8500
3-й год	900	2700	1900	9600
4-й год	500	3600		

Рассчитать эффективность каждого проекта и выбрать наилучший.

Задача 5. Инвестиционные проекты «А» и «В», характеризуются параметрами: инвестиции соответственно равны 420 тыс. руб.1 и 580 тыс. руб., дисконтированный доход соответственно 590 тыс. руб. и 800 тыс. руб. Какой из проектов является наиболее эффективным?

Задача 6. Определить срок окупаемости инвестиционного проекта, если инвестиционный период 4 года, стоимость - 8000 тыс. руб.. а размеры чистой прибыли за каждый период срока инвестиций: 3500 тыс. руб., 4200 тыс. руб., 4700 тыс. руб., 5000 тыс. руб.

Задача 7. Предприятие планирует часть своей прибыли инвестировать в предлагаемые инвестиционные проекты. Норма прибыли на вложенный капитал должна быть не менее 18%. Из предложенных к рассмотрению инвестиционных проектов, представленных в таблице, выбрать наилучший по данному критерию.

Таблица 1

N	Вложения. тыс. руб.	Срок проекта. лет	Общая прибыль по проекту. тыс. руб.	Среднегодовая прибыль, тыс. руб.	Норма прибыли
1	50000	4	70000		
2	50000	5	85000		

## Тема 10. Риск и доходность финансовых активов. Инвестиционный портфель. Риск и доходность портфельных инвестиций

### Вопросы семинарского занятия

1. Сущность понятий «финансовые активы» и «финансовые вложения»
2. Акция: сущность, основные свойства, обязательные реквизиты, классификация, виды стоимостной оценки. Методы определения доходности акций.
3. Сущность облигаций. Методы определения доходности по облигациям.
4. Сущность векселя. Методы определения доходности векселя.
5. Методы оценки риска финансовых активов.
6. Понятие «инвестиционный портфель». Типы инвестиционных портфелей.
7. Определение доходности инвестиционного портфеля
8. Риск инвестиционного портфеля: виды, методы оценки.
9. Что понимается под управлением инвестиционным портфелем
10. Подходы к управлению инвестиционным портфелем

### **Практико-ориентированные задания**

Задача 1. Облигация «А» номиналом 100 тыс. руб. продается по курсу 99, а облигация «В» номиналом 200 тыс. руб. продается по курсу 102. Рассчитать эффективность продажи облигаций.

Задача 2. Предприятие владеет 300 облигациями корпорации «А», номинальная стоимость каждой - 20 тыс. руб., а годовая ставка купона - 16%. Какую сумму получит при очередной выплате предприятие, если купон выплачивается один раз в год, два раза в год, каждый квартал?

Задача 3. Определить текущую стоимость облигации с оставшимся сроком до погашения 10 лет номинальной стоимостью 300 000 руб., приносящей 12%-й купонный доход при требуемом уровне доходности 15%.

Задача 4. Определить текущую стоимость привилегированной акции, номинальная стоимость которой 3000 руб., объявленный уровень дивидендов 11%, а требуемая норма прибыли для инвестора составляет 15%.

Задача 5. Определить текущую стоимость обыкновенной акции, если по итогам отчетного года размер дивидендов на одну акцию составил 120 руб., прогнозируемый темп роста дивидендов - 5%, а требуемая норма доходности - 14%.

Задача 6. Рассчитать диапазон изменения безрисковой ставки дисконтирования, если ставка рефинансирования 12%, а прогнозируемый годовой темп инфляции может измениться с 9 до 14%.

### **Тема 11. Финансовая стратегия. Виды и методы финансового планирования и прогнозирования. Бюджетирование.**

#### **Вопросы семинарского занятия**

1. Место финансовой стратегии в системе планов предприятия.
2. Организация планирования на предприятии. Виды и методы планирования.
3. Внедрение системы бюджетирования на предприятии.

#### **Задания в тестовой форме**

1. Какая из перечисленных характеристик правильно отражает сущность планирования:

- а) выбор варианта оптимального использования потенциала предприятия
- б) поиск лучшего способа достижения целей предприятия
- в) определение варианта развития предприятия с минимальными затратами

2. Принцип непрерывности планирования означает пересмотр планов:

- а) каждый квартал
- б) каждый месяц
- в) каждую декаду

3. По видам различают планирование:

- а) стратегическое
- б) долгосрочное
- в) краткосрочное
- г) текущее
- д) труда и заработной платы
- е) прибыли

4. Какие из перечисленных позиций правильно характеризуют стратегическое планирование. Это -

- а) видение предприятия в будущем
- б) наиболее долгосрочное планирование по сравнению с другими видами планирования
- в) детальный план развития предприятия
- г) способ достижения долгосрочных целей предприятия

5. Какие из названных позиций характеризуют текущий план:

- а) это наиболее детальный план работы предприятия
- б) в текущем плане увязываются задачи всех подразделений предприятия
- в) в текущем плане указываются задания по декадам
- г) в текущем плане задания установлены на год с разбивкой по кварталам.

6. Планирование, осуществляемое на декаду (месяц, квартал), называется:

- а) текущим,
- б) перспективным,
- в) оперативным.

7. Платежный календарь разрабатывается в ходе:

- а) оперативного планирования,
- б) текущего планирования,
- в) перспективного планирования.

8. План движения денежных средств составляется:

- а) на год с разбивкой по кварталам,
- б) на год с разбивкой по месяцам,
- в) на год.

9. Кассовый план должен предоставляться предпринимательской организацией:

- а) в обслуживающий банк,
- б) в налоговую инспекцию,
- в) никуда не предоставляется.

Задача № 1. Определите затратным методом стоимость объекта, если его строительный объем 10000 куб.м, стоимость единицы объема в ценах 1969г. 9 руб/куб.м, индекс цен с 1969г. по н.в. 12000, износ 5%.

Задача № 2. Подобраны три пары похожих объектов с бассейном и без бассейна, соответственно с ценами в тыс.руб.: А- 8900 и 6400, Б-12100 и 9500, В-16100 и 13600. Определите поправку стоимости объектов на бассейн.

Задача № 3. Стоимость квартиры, которую планируется использовать под жилье, оцененная затратным методом составила 500 тыс.руб., методом сравнительного анализа продаж - 200 тыс.руб., методом капитализации дохода - 300 тыс.руб. Определите по какой цене оценщик должен порекомендовать совершить сделку. Ответ обоснуйте.

Задача № 4. Приобретается квартира для последующего проживания. Аналогичная квартира была продана в прошлом месяце за 190 тыс.руб., индекс цен за период 1,2. Затраты на строительство аналогичной квартиры по сметной стоимости составляют 250 тыс.руб. Определите цену квартиры.

**Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине  
«Экономико-аналитические методы в управлении организацией»**

**Раздел 1. Теоретико-методологические основы применения экономических методов в  
управлении.**

**Тема 1. Общее понятие управления. Управление как вид деятельности**

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Организация как система процессов
2. Методы управления
- 3 Совершенствование методов управления в РФ на современном этапе
4. Общие и специальные принципы, обуславливающие эффективное функционирование системы управления.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Какие элементы формируют систему управления?
2. Какие процессы функционируют в рамках системы управления?
3. Какие методы управления составляют распорядительное начало управленческой деятельности?
4. Какие методы формируют экономическую форму управляющего воздействия?
5. Как связаны методы управления? Возможно ли использование только одной группы методов управления?
6. Как можно охарактеризовать состояние уровня реализуемости методов управления в РФ на современном этапе.
7. Какие принципы являются общими при определении условий эффективного функционирования системы управления.

**Анализ практико-ориентированных заданий (кейсы):**

**Кейс 1**

Д. Козловски называют одним из самых агрессивных американских менеджеров. Он мечтает догнать, а то и перегнать легендарную фирму «General Electric». К этой цели он идёт через непрерывную серию слияний и поглощений. Д. Козловски сделал карьеру, постоянно опровергая прогнозы скептиков, не раз предрекавших ему крах. Возглавив в середине 1992 года компанию «Тусо», Д. Козловски истратил на 120 крупномасштабных приобретений около 53 млрд. долларов. При этом в большинстве случаев процесс интеграции новых компаний в сложную структуру «Тусо» прошёл без осложнений. Если в момент появления Д. Козловски в компании «Тусо» ежегодный объём продаж составлял 3 млрд. долларов, то в настоящее время он на порядок выше – 33 млрд долларов. Неудивительно, что компания «Тусо» возглавила список 50 наиболее преуспевающих компаний.

Дальнейшие планы Д. Козловски не менее грандиозны. В ближайшие годы он рассчитывает потратить ещё около 50 млрд. долларов на разные покупки и достичь объёма продаж 100 млрд долларов в год.

Удивительно, но при таких высоких темпах роста компания «Тусо» не слишком известна в среде инвесторов. Во всяком случае она популярна у них меньше, чем известные во всём мире «Hewlett - Packard» или «Merrill Lynch», хотя рыночная

капитализация всех этих компаний гораздо ниже, чем «Тусо». У Д. Козловски проверенный метод выявления компаний, подходящих для приобретения. В его реализации он опирается на команду из специалистов, которая отличается высокой мобильностью. Когда инвестиционные банки предрекают, что на сделку уйдёт 6 месяцев, менеджеры компании укладываются всего в 2 недели.

В компании «Тусо» ежегодно рассматривают около 1 000 потенциальных компаний, причём большая часть информации поступает от менеджмента этих компаний. Специалисты из компании «Тусо» проверяют бухгалтерские книги и прочую отчётность, заранее определяя, какие активы, в том числе и людей, стоит сохранить в случае сделки, а от каких нужно избавляться. В последнюю категорию обычно попадают топ -менеджеры перекупленных компаний. Ещё одно правило – заключаются только такие сделки, которые автоматически увеличивают доходы «Тусо».

В то время как около половины всех слияний, происходивших в США, проваливается, компания «Тусо» демонстрирует завидную стабильность. Неудачи у компании случались столь редко, что Д. Козловски обычно начинает реформировать купленные компании задолго до официального заключения сделки. Так было, например, с компанией «АРМ» - ведущим мировым производителем электронных компонентов. Всего через два дня он начал реорганизацию компании: уволил 60 из 66 вице-президентов и объявил, что компания «АРМ» за 18 месяцев сократит операционные издержки на 1 млрд. долларов. В настоящее время «АРМ» снова приносит высокие прибыли и способна поглощать более слабые компании. В аналогичной ситуации, когда компания «Тусо» купила у фирмы «ИТТ» компанию «Grinnell», обладающую слишком бюрократизированной системой управления, Д. Козловски действовал быстро: всего за одну неделю он сократил управленческий аппарат с 200 до 30 человек. Нелюбовь к бюрократическим структурам у Д. Козловски сохранилась. В компании «Тусо», где работают 205 тысяч сотрудников, штат управленцев состоит всего из 140 человек.

Руководство корпорацией Д. Козловски осуществляет из скромного двухэтажного здания, которое было построено ещё во времена, когда объём продаж корпорации не превышал 100 млн. долларов в год. «Если построить роскошную штаб-квартиру, люди будут стремиться проводить там больше времени, а это - неэффективно» - так объясняет свою позицию Д. Козловски. О всяких «изысках» вроде членства в престижных загородных клубах или отдельных столовых для руководства топ -менеджеры компании и не мечтают. Однако в своей работе они обладают значительной автономией. «Если у вас всё идёт по плану, вам нет нужды разговаривать со мной, - внушает Д. Козловски своим подчинённым. – Если же есть плохие новости, то разыщите меня, где бы я ни был, и мы будем думать вместе, какие меры можно предпринять».

Топ – менеджеры корпорации получают бонусы только в том случае, если им удаётся выполнить по итогам года жесткие требования – уровень рентабельности должен быть не менее 15%. В этом случае высшим руководителям компании полагается премия, в несколько раз превышающая их годовую заработную плату. Непосредственно руководитель корпорации при заработной плате 1,35 млн. долларов в общей сложности получает

до

125

млн.

долларов.

#### **Задание:**

1. Определите методы управления, которые использует менеджмент компании.
2. Определите тип характера с точки зрения управления, к которому можно отнести топ- менеджера Д. Козловски ?

#### **Кейс 2**

В.Ф. Рашников является владельцем и топ – менеджером Магнитогорского металлургического комбината (ММК). Он контролирует почти 100% акций предприятия.

По его мнению, на ММК должны работать только здоровые, трезвые и спортивные люди. В.Ф. Рашников является в этом плане примером.

Любой туроператор в ответ на вопрос, есть ли в России горнолыжные центры хорошего европейского уровня, ответит: да, есть на Урале «Абзаково» и «Банное». Оба построены на средства ММК, причём каждый обошёлся комбинату в 20 млн. долларов. Хотя эти проекты в первую очередь имеют социальную направленность, руководство ММК утверждает, что огромные деньги вложены в прибыльный бизнес и рано или поздно они окупятся. Действительно, купить тур в «Абзаково» или «Банное» в сезон не просто, распроданы почти все номера в гостиницах. Операционная прибыль у горнолыжных центров в настоящее время такова, что комбинат не финансирует «Абзаково» уже три года, и третью линию подъёмников горнолыжный центр построил на свои средства.

Впрочем комбинат остаётся главным потребителем услуг центров «Абзаково» и «Банное», спонсируя групповые и индивидуальные поездки туда своих сотрудников. Два раза в неделю в горы вывозят работников цехов. К руководителям предъявляют особенно жёсткие требования. Всем менеджерам выдают именные электронные пропуска для подъёма в гору. Людей, которые не занимаются спортом, не следят за собой, среди менеджеров нет. Поскольку всё автоматизировано, сразу видно, сколько раз менеджер был на горе. Часто В.Ф. Рашников лично проверяет, кто и сколько времени провёл на лыжах, сколько раз заходил в спортивный зал. Если менеджер долго нигде не был, появляются вопросы к нему. Считается, что если человек не задумывается о своём здоровье, то и должной отдачи на работе от него не будет.

#### **Задание:**

1. Определите группу методов управления данной организации. Насколько важно поддержание здорового образа жизни для менеджера и его подчинённых. Приведите, необходимые аргументы. Сделайте выводы:

2. Почему для эффективного управления коллективом и решения управленческих задач менеджер должен уметь разбираться в характерах людей, знать основные типы работников.

### **Тема 2. Методология: понятие и практическое содержание**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Понятие методологии исследования
2. Методология практической и научной деятельности
3. Понятие и роль проблемы в методологии исследования
4. Методы научного исследования

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что понимается под понятием «методология»?
2. В чем отличие общей методологии от частной?
3. Что является предметом изучения методологии научных исследований?
4. В чем состоит главная цель методологии исследования?
5. Связана ли методология исследования с изучением методов научного познания?
6. Что понимается под понятием «метод»?
7. Чем является метод применительно к научному исследованию?
8. Что определяется на основе выбора методов исследования?
9. Какие группы методов исследований в менеджменте, согласно известной классификации вы можете назвать.

#### **Проверочные тесты:**

1. В логический аппарат исследования входят категории:  
а) система



- б) проблема
- в) критерий
- г) фактор
- д) методика

2. Взаимосвязь предмета и объекта исследования состоит в том, что предмет выражает:

- а) узкое место объекта исследования
- б) главные характеристики объекта исследования
- в) конечный результат функционирования объекта исследования
- г) микромодель объекта исследования

3. Приведите в соответствие названия категорий логического исследования их сущности

Категории:

- а) концепция
- б) гипотеза
- в) парадигма
- г) модель
- д) механизм

Сущность категорий:

- а) научно обоснованное предположение о закономерном порядке известной совокупности явлений;
- б) признанные всеми научные достижения<sup>4</sup>
- в) генеральный замысел, определяющий стратегию действий;
- г) абстрактный аналог изучаемого процесса;
- д) последовательность состояний, определяющих, какое-нибудь действие.

4. Приведите в соответствие названия понятий их сущности

Понятия:

- а) методология
- б) теория
- в) методика
- г) метод

Сущность понятий:

- а) алгоритм исследования
- б) способ исследования
- в) принципы исследования
- г) способ построения модели

5. Упорядочите перечень категорий в логической последовательности их применения:

- а) методика
- б) метод
- в) теория
- г) методология

6. Упорядочите категории в логической последовательности их разработки в программе исследования:

- а) задачи исследования
- б) тема исследования
- в) проблематика исследования
- г) концепция
- д) гипотеза
- е) предмет исследования
- ж) объект исследования
- з) цель исследования

7. Упорядочите подразделы исследовательской работы в логической последовательности:

- а) факторный анализ проблемы на примере предприятия
- б) понятийный аппарат

- в) обоснование предложенных рекомендаций
- г) цель и задачи исследования
- д) актуальность темы исследования
- е) методические подходы к исследованию
- ж) предмет и объект исследования
- з) теоретическое и методическое основание исследования

8. Качество гипотезы определяется:

- а) ожидаемой эффективностью ее реализации
- б) возможностью экспертизы
- в) квалификацией разработчика
- г) результатами реализации

д) степенью заинтересованности руководства в ее реализации

9. Взаимосвязь гипотезы и концепции состоит в том, что:

- а) гипотеза указывает пути решения проблемы, а концепция обосновывает выбор одного из путей с позиции определенного замысла
- б) концепция указывает пути решения проблемы, а гипотеза обосновывает выбор одного из путей с позиции научно обоснованного предположения исхода
- в) концепция предлагает руководящую идею, а гипотеза конкретизирует ее на основе признанных научных достижений

10. Приведите в соответствие категориальному аппарату исследования. Элементы темы «Моделирование поведения социально-экономической системы на примере экономика г. Курска»:

- а) объект исследования
- б) предмет исследования
- в) метод исследования
- г) проблема исследования
- д) моделирование
- е) поведение системы
- ж) социально-экономическая система
- з) экономика г. Курска

### **Индивидуальное исследование:**

В процессе выполнения индивидуального задания обучающийся выбирает проблемную область исследования, формулирует цель и задачи исследования. Применяет комплекс методов исследования. Рекомендуемый комплекс методов включает в себя:

1) исторический метод (обучающийся на основе данных литературных источников (не менее 20) должен изучить степень проработанности исследуемой проблемы другими авторами);

2) статистический метод (обучающийся на основе данных официальной статистики должен сформировать динамические ряды показателей, характеризующих состояние проблемы);

3) математический метод (обучающийся на основе сформированной базы данных должен построить линии тренда показателей, провести корреляционный и регрессионный анализ); 4) метод моделирования (обучающийся должен выявить основные факторы, влияющие на результативный показатель, построить факторную модель). По просьбе обучающегося может быть сформирован индивидуальный комплекс методов исследования и индивидуальная программа исследования. По результатам проведенного исследования обучающийся формулирует выводы, обосновывает направления решения исследуемой проблемы.

Результаты выполнения индивидуального задания оформляются в виде аналитического отчета, защита которого проводится на практическом занятии.

### **Тема 3. Специфика экономической методологии**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Понятие и сущность экономической методологии
2. Основные вехи развития современной экономической методологии по Дж. Девису.
3. Идеи К. Поппера в философии и методологии экономической науки
4. Научная парадигма Т. Куна
5. Анализ развития экономической науки в рамках концепции научно-исследовательской программы И. Лакатоша

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем сущность экономической методологии?
2. Назовите основные этапы развития современной экономической методологии по Дж. Девису. Дайте их краткую характеристику.
3. Какие идеи К. Поппера взяты за основу формирования методологии экономической науки
4. Опишите основные элементы научной парадигмы Т. Куна
5. Опишите характер развития экономической науки в рамках концепции научно-исследовательской программы И. Лакатоша
6. Каким образом, на ваш взгляд, можно распространить экономический подход на смежные области социального знания – социологию, психологию, культурологию, гендерные исследования и т. п.? Приведите примеры плодотворного использования экономического подхода в других науках.
7. Каким образом модель «экономического человека» может быть соотнесена с моделями человека в других науках – «социологическим человеком», «историческим человеком» и т. д.?
8. К каким последствиям, по вашему мнению, может приводить неправильная интерпретация экономических фактов? Как это может сказаться на выводах исследователя? Могут ли эти выводы даже в таком случае оказаться истинными или нет?

#### **Анализ практико-ориентированных заданий (кейсы):**

Британский экономист индийского происхождения, лауреат Нобелевской премии 1998 г. Амартия Сен в своей книге «Об этике и экономике» (М., 1998. С. 22–23) высказал весьма негативное отношение к методологии так называемой позитивной экономики.

«Методология так называемой «позитивной экономики» не только избегала нормативного анализа; она также привела к игнорированию множества сложных этических соображений, влияющих на реальное поведение людей, которое с точки зрения экономистов, изучающих это поведение, является по преимуществу сферой фактов, а не нормативных суждений».

Насколько, на ваш взгляд, с ним можно согласиться в этом вопросе?

#### **Проверочные тесты:**

1. С какой из указанных ниже экономических наук тесно связана экономическая методология?  
А. Экономическая теория.  
Б. История экономических учений.  
В. Философия экономики.
2. Какая из характеристик «экономического человека» не соответствует его современной модели?

- А. Альтруизм.
  - Б. Целерациональность.
  - В. Эгоцентризм.
3. Какая основная негативная черта отличает российского «экономического человека»?
- А. Высокая вероятность оппортунистического поведения.
  - Б. Безоглядный альтруизм, готовность жертвовать настоящим ради будущего.
  - В. Ветхозаветная патриархальность, консерватизм.
4. Какие три уровня обоснования есть у экономических фактов?
- А. Теоретический, мировоззренческий, методологический.
  - Б. Процедурный, эмпирический, теоретический.
  - В. Мировоззренческий, теоретический, процедурный.
7. Какой методологический принцип выражает «бритва Оккама»?
- А. Принцип простоты.
  - Б. Принцип непротиворечивости.
  - В. Принцип разрешимости.
6. В качестве какой методологии использует философию экономическая наука?
- А. Всеобщей.
  - Б. Общенаучной.
  - В. Частнонаучной.
8. Что такое «научная революция» по Т. Куну?
- А. Стадия кризиса «нормальной науки».
  - Б. Переход от одной парадигмы к другой парадигме.
  - В. Разрешение кризисной ситуации в науке в рамках самой парадигмы.
9. Как, согласно И. Лакатосу, соотносятся в его концепции исследовательская программа и парадигма?
- А. Парадигма – это исследовательская программа, временно захватившая монополию.
  - Б. Парадигма – это сосуществование нескольких исследовательских программ, конкурирующих между собой.
  - В. Парадигма – это переходный период от одной исследовательской программы к другой.
10. Как определял фальсификацию К. Поппер?
- А. Проверка истинности утверждений какой-либо научной теории путем прямого их сопоставления с фактами и наблюдениями.
  - Б. Проверка истинности утверждений научной теории путем их сопоставления с заранее придуманными ложными утверждениями.
  - В. Проверка истинности утверждений научной теории путем опровержения этой теории (хотя бы потенциального, чисто теоретического).

## **Раздел 2. Классификация экономических методов в управлении**

### **Тема 4. Экономико-социологические методы в управлении**

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Отличительные особенности экономико-социологических методов
2. Методы анализа документов, анкетирования и наблюдения

3. Метод опроса как способ получения социологической информации
4. Методы эксперимента и экспертной оценки
5. Формирование выборочной и генеральной совокупности
6. Статистические сводки, группировки
7. Первичная обработка результатов социологического исследования и анализ эмпирических данных
8. Аналитическая интерпретация полученных данных

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какова социальная природа управления?
2. Для чего необходимо проводить социологические исследования в сфере управления?
3. Какие методы социологического исследования можно применять для решения задач управления?
4. Каковы основные виды и методы социологических исследований?
5. Каковы основные задачи организации социологического исследования.
6. Какие этапы включает социологическое исследование?.
7. Из каких разделов состоит программа социологического исследования? Какие виды и методы социологического исследования можно применять в менеджменте?
8. Охарактеризуйте метод опроса.
9. Опишите метод исследования документов.
10. В чем состоит метод наблюдения. Каковы основные принципы построения анкеты?
11. Какова структура анкеты?
12. Каковы требования к формулировке вопросов?
13. Каковы основные требования к проведению интервьюирования?
14. Какие бывают виды интервью?
15. Что означают понятия «генеральная совокупность» и «выборочная совокупность»?
16. Что значит «репрезентативность» полученного материала?
17. В чем проявляются особенности наблюдения, как метода сбора первичной информации?
18. Назовите основные признаки, отличающие научное наблюдение от повседневного, обыденного.
19. Виды наблюдения.
20. Особенности организации и проведения формализованного наблюдения. Преимущества и недостатки включенного наблюдения.
21. Понятие документа в социологии.
22. Определите значение документа как источника информации в процессе социологического исследования.
23. Виды документов.
24. Назовите основные категории контент-анализа.
25. В чем заключается специфика социометрического метода?
26. Понятие «социограмма» и «социоматрица».
27. Возможности использования социометрических данных в процессе принятия управленческих решений.
28. Какие недостатки характерны для методики выявления личностных ориентаций, предложенной Рокичем? Каковы её достоинства?
29. Какие шаги может предпринять исследователь для повышения степени достоверности результатов, полученных в ходе определения ценностных ориентаций личности.

30. В чём состоит специфика кейс-стади как метода социологического исследования?
31. Чем различаются основные этапы кейс-стади?
32. Что понимается под измерением в социологии? Чем социологическое измерение отличается от измерения в естественных науках?

### **Проверочные тесты:**

1. Какое из перечисленных ниже социально-эпистемологических учений полагало, что социальное знание можно получать примерно теми же способами, что естественно-научное знание, а социальные науки должны во всем подражать естественным наукам?

- А. Социальная феноменология.
- Б. Постмодернизм.
- В. Позитивизм.

2. Что такое «жизненный мир» по А.Шюцу?

- А. Мир органической жизни, биологических организмов (животных и растений, включая человека).
- Б. Мир активного функционирования общества и человека во всех его проявлениях.
- В. Сфера непосредственного, рефлексивного, интуитивно переживаемого жизненного опыта, который формируется и закрепляется на уровне здравого смысла.

3. Какой из указанных ниже эмпирических способов исследования явления не методом, а только процедурой?

- А. Наблюдение.
- Б. Эксперимент.
- В. Измерение.

4. По какой основной причине нельзя подменять методы экономических исследований методами социологического исследования?

- А. Экономическая наука имеет собственные цели и задачи, не соответствующие целям и задачам социологической науки.
- Б. Аппарат и язык экономической науки не совпадает с аппаратом и языком социологической науки.
- В. Методы социологической науки не являются в необходимой степени формализованными и математизированными – в той степени, как этого требует экономическое познание.

5. Что такое контент-анализ?

А. Метод количественных исследований документальной информации, основанный на переводе качественных параметров изучаемого текста в количественные характеристики и их последующей обработке и анализе.

Б. Метод качественных исследований документальной и художественной информации, базирующийся на вербальном анализе исследуемого документа и последующем словесном его воспроизведении.

В. Метод количественных исследований документальной и художественной информации, использующий специальные матрицы и графические изображения, показывающие взаимодействие между исследуемым документом и ситуацией, им описываемой.

## Анализ практико-ориентированных заданий (кейсов):

### Задание 1

Проанализируйте речь одного из современных политических деятелей. Напишите программу исследования. Разработайте классификатор для контент-анализа.

### Задание 2

Проанализируйте итоговый матричный классификатор.

Последствия события	Экономические	Политические	Всего
Положительные	21	10	31
Отрицательные	10	12	22

### Задание 3

Исследуйте данные по тематической наполненности английских изданий 1964 г., приведенные в табл. 9, и сделайте выводы об их информационной политике.

Таблица 9 - Содержание английских общенациональных ежедневных газет (в процентах к общему объему)

Тематика	Газета				
	Daily Sketch	Daily Mirror	Daily Express	Daily Worker	The Times
реклама	29	40	50	9	41
международная информация	4	3	3	8	12
спорт	15	14	9	20	7
экономика	1	1	3	6	14
происшествия	8	7	6	5	3
политика	6	5	4	14	5
персоналии	8	7	6	4	3
критика (кино, литература)	-	-	1	6	3
карикатуры	6	5	2	4	-
очерки	22	18	16	21	11
редакционные статьи	1	-	-	3	1
иллюстрации, фото	21	18	11	16	4

### Задание 4

Проведите ненаправленный качественный контент-анализ статьи «Полезные раздражители» Ксении Юдаевой.

На тех рынках, где присутствуют иностранные производители, российские компании вынуждены работать более эффективно. С 1998 года наблюдается положительное влияние иностранных инвестиций на производителей в смежных отраслях – иностранцы переключаются на местные комплектующие.

В России к прямым иностранным инвестициям относятся неоднозначно. С одной стороны, принято говорить, что необходимо привлекать прямые иностранные инвестиции, чтобы повысить эффективность российской промышленности и создать новые рабочие места. С другой – достаточно часто приходится слышать опасения, что вхождение иностранцев отрицательно скажется на работе отечественных производителей. Однако оба аргумента не имеют под собой строгого фактического обоснования. Исследования, произведенные в ЦЭФИР, позволяют пролить свет на вопрос, кто прав, – те, кто ратует за привлечение прямых инвесторов, или те, кто иностранных инвесторов опасается. Приведенные ниже результаты получены с использованием информации о деятельности российских средних и крупных предприятий в 1994 – 2000 годах.

С теоретической точки зрения эффект от вхождения иностранных инвесторов на отечественных производителей может быть, как отрицательным, так и положительным. В отношении отечественных предприятий, конкурирующих с иностранными, негативные эффекты связаны с вытеснением с рынка отечественных производителей как неконкурентоспособных. Если на рынке труда нет серьезных проблем, то вытеснение менее производительных предприятий с рынка ведет к более эффективному распределению ресурсов, а значит – и к росту эффективности экономики в целом. Усиление конкуренции может и положительно сказаться на отечественных предприятиях. Конкуренция может заставить их действовать более эффективно, перенимать иностранные технологии и управленческие приемы. Их "проводником" может быть персонал, ранее работавший на иностранном предприятии.

В России в отличие от стран Восточной Европы в среднем наблюдаются положительные внешние эффекты на отечественные предприятия. Эффекты эти были несколько ослаблены кризисом 1998 года, но есть основания полагать, что они уже восстановились. Существует несколько вариантов объяснения различий во влиянии прямых иностранных инвестиций на конкурентов в России и в других странах с переходной экономикой. Доля иностранных предприятий на российском рынке все еще остается очень низкой. В 2000 году на долю иностранных компаний в большинстве отраслей промышленности приходилось менее 15 % в общем выпуске отрасли. Исключение составляли пищевая отрасль (27 %), металлургическая промышленность (28 %) и деревообработка (28 %). В результате иностранные предприятия недостаточно сильны, чтобы вытеснить отечественных производителей с рынка, но на тех рынках, где работают иностранцы, российские компании вынуждены работать более эффективно. Менее вероятной мне представляется гипотеза, что поскольку большинство иностранных предприятий в России находится в мажоритарной собственности, то они обладают передовыми технологиями, а значит, эффект от их присутствия выше, чем в других странах.

Интересно отметить, что в России величина положительного влияния конкуренции с иностранными фирмами существенно зависит от уровня образования. Чем выше уровень образования в регионе, тем выше положительные внешние эффекты. Это может быть связано в первую очередь с тем, что наличие образованной рабочей силы облегчает процесс усовершенствования технических процессов и управленческих методов в качестве ответа на возросшую конкуренцию. И переток рабочей силы с иностранных предприятий на отечественные в высокообразованных регионах тоже больше. Так как иностранным компаниям в таких регионах не слишком сложно найти достойную замену ушедшему сотруднику, то издержки на переманивание бывших сотрудников иностранных компаний в высокообразованных регионах ниже.

Вхождение иностранных предприятий может оказывать влияние не только на конкурирующие фирмы, но и на отрасли-поставщики или отрасли-потребители продукции иностранного предприятия. Эффект на поставщиков может быть положительным в тех случаях, когда потребитель-иностранец передает технологию отечественным поставщикам или, как минимум, устанавливает строгий контроль за качеством их продукции. Отрицательный эффект возможен в том случае, когда иностранцы не пользуются отечественными комплектующими, а импортируют их из-за рубежа. Исследования на материале Восточной Европы показали, что там эффекты на поставщиков в среднем положительные, но отрицательные в отношении предприятий, находящихся в полной иностранной собственности. В России до кризиса 1998 года эффект на поставщиков был отрицателен. Видимо, в те времена иностранные предприятия в основном полагались на импортные комплектующие. С 1998 года начинается положительное влияние иностранных инвестиций на производителей в смежных отраслях. Это явление может быть связано с увеличением роста спроса иностранных



производителей на отечественные комплектующие в связи с девальвацией рубля, что сделало импорт комплектующих невыгодным.

### **Задание 5**

Проведите количественный направленный контент- анализ выступления У. Черчилля 5 марта 1946 года в г. Фултон (США).

«... Какова же будет та общая стратегическая концепция, которой мы должны следовать сегодня? Это – безопасность и благосостояние, свобода и прогресс всех домашних очагов и семей, всех мужчин и женщин во всех странах...

Уже создана международная организация для достижения основной цели – предотвращение войны. Организация Объединенных Наций, преемник Лиги Наций с решающим присоединением Соединенных Штатов и всего того, что из этого следует, – уже приступила к работе. Мы должны добиться, чтобы ее работа была плодотворной, чтобы она стала реальностью, а не имитацией... ООН должна немедленно приступить к созданию международных вооруженных сил.

Но тем не менее ... было бы неправильным и неосмотрительным доверить секретные сведения или опыт в отношении атомной бомбы, которыми располагают в настоящее время Соединенные Штаты, Великобритания и Канада, международной организации, пока она еще находится в состоянии младенчества. Было бы преступным безумием бросить ее по течению в этом все еще взбудораженном мире, в котором отсутствует единство...

Мы не можем закрывать глаза перед тем фактом, что свободы, которыми пользуются граждане во всей Британской империи, не существуют в значительном числе стран, причем некоторые из этих стран являются весьма могущественными. В этих государствах контроль над простыми людьми осуществляется с помощью различного рода всеобъемлющих полицейских правительств в такой степени, которая является подавляющей и противоречит всем принципам демократии. Государственная власть осуществляется неограниченно либо диктаторами, либо узкими олигархиями, действующими через посредство привилегированной партии и политической полиции. Наш долг в это время, когда трудности столь многочисленны, не заключается в насильственном вмешательстве во внутренние дела стран, которые мы не покорили во время войны, но мы никогда не должны отказываться от бесстрашного провозглашения великих принципов свободы и прав человека, которые являются общим наследием англосаксонского мира.

Все это означает, что народ любой страны имеет право закреплением конституционально, посредством полностью свободных выборов, секретным голосованием избирать либо изменять состав правительства и форму правления в своей стране; что должны быть осуществлены свободы слова и свободы мысли; что суды, независимые от исполнительной власти, не подотчетные никакой партии, должны отправлять правосудие, основываясь на законах, принятых и одобренных широким большинством либо освященных временем и традицией. Вот что могут нести миру и человечеству американский и британский народы...

Никто не знает, что Советская Россия и ее коммунистическая международная организация намереваются сделать в ближайшем будущем, или каковы границы, если таковые существуют, их экспансионистских тенденций и стремлений к прозелитизму. Я глубоко восхищаюсь и чту доблестный русский народ и моего товарища военного времени маршала Сталина. Англия и эта страна (т. е. США), несомненно, тоже относятся сочувственно и благожелательно ко всем народам России, и они полны решимости, несмотря на многочисленные разногласия и неудачи, установить прочную дружбу. Мы понимаем, что русские должны чувствовать себя в безопасности на своих западных границах от какого-либо возобновления германской агрессии. Мы приветствуем занятие Россией полагающегося ей места среди руководящих наций мира... Однако моя

обязанность заключается в том, чтобы представить вам некоторые факты о нынешнем положении в Европе.

От Штеттина на Балтике до Триеста на Адриатике железная завеса спустилась на континент. За этой линией хранятся все сокровища древних государств Центральной и Восточной Европы. Варшава, Берлин, Прага, Вена, Будапешт, Белград, Бухарест, София – все эти знаменитые города и население в их районах находятся в советской сфере и все подчиняются в той или иной форме не только советскому влиянию, но и в значительной степени увеличивающемуся контролю Москвы.

Коммунистические партии, которые были очень незначительны во всех этих восточных государствах Европы, достигли исключительной силы, намного превосходящей их численность, и стремятся всюду установить тоталитарный контроль. Полицейские правительства превалируют почти во всех этих странах и до настоящего времени, за исключением Чехословакии, в них не существует никакой подлинной демократии...

В значительном большинстве стран, отстоящих далеко от русских границ и разбросанных по всему миру, созданы коммунистические «пятые колонны», которые действуют в полном единении и абсолютном повиновении указаниям, полученным от коммунистического центра...

Я отгоняю от себя мысль, что новая война неизбежна, или более того, что новая война нависла... Я не верю, что Советская Россия хочет войны. Она хочет плодов войны и безграничного распространения своей силы и своих доктрин. Но то, что мы должны рассмотреть здесь сегодня – это система предотвращения угрозы войны, обеспечение условий для развития свободы и демократии так быстро, как только возможно, во всех странах...

Наша старая доктрина равновесия является несостоятельной. Мы не можем позволить себе полагаться на незначительный перевес в силах, создавая тем самым соблазн для пробы сил. Если западные демократии будут держаться вместе, строго следуя принципам Хартии ООН, их влияние, направленное на претворение в жизнь этих принципов было бы огромным и никто бы не смог встать у них на пути. Но если их что-то разделит или они заколеблются в исполнении своего долга, тогда действительно катастрофа может грозить нам всем... Это (то есть предотвращение войны) можно обеспечить только если в настоящее время, в 1946 г., будет достигнуто полное взаимопонимание с Россией по всем вопросам под общим руководством Объединенных Наций и при поддержании этого взаимопонимания в течение многих лет при помощи международного инструмента, поддерживаемого всей силой стран, говорящих на английском языке, и всеми их связями...»

### Задание 6

Определите, сколько событий зафиксировано в приведенной новости.

Группировка «Исламское государство» летом 2014 года провозгласила «исламский халифат» на захваченных ею территориях Ирака и Сирии. США наносят удары по террористам на территории Ирака, а также Сирии. Кроме того, Вашингтон заявил о создании широкой коалиции для борьбы с группировкой.

### Задание 7

Проанализируйте табл.

Результаты кодировки

День и месяц события	Государство А		Государство Б		Мировое сообщество
	Тип акций		Тип акций		Тип акций
	Вербальные	Физические	Вербальные	Физические	Вербальные+ физические

1.08	0	15	2	20	0
2.08	5	12	6	21	1
3.08	2	9	8	28	0
1.08	2	3	3	5	0
5.08	1	3	4	8	0
6.08	3	10	4	6	3
7.08	5	5	5	3	5
9.08	0	8	6	3	8

### Задание 8

На основе данных из задачи 2 постройте диаграмму общих акций трех сторон и проанализируйте ее.

### Задание 9

Проведите ивент-анализ по месяцам.

Май 1990 г. – президент Ирака Саддам Хусейн обвиняет Кувейт и Объединённые Арабские Эмираты в «экономической войне» против Ирака в связи с превышением этими странами квот ОПЕК на добычу нефти.

16 июля 1990 г. – Ирак обвиняет Кувейт в краже нефти с приграничного нефтяного месторождения Румайла.

22 июля 1990 г. – Ирак начинает разворачивать свои войска вдоль иракско-кувейтской границы.

31 июля 1990 г. – в Саудовской Аравии начались переговоры между иракским и кувейтским представителями о путях урегулирования конфликта между странами.

2 августа 1990 г. – вторжение иракской армии в Кувейт. К концу дня Кувейт почти полностью оккупирован. Совет Безопасности ООН осуждает вторжение и требует немедленного отвода иракских войск. Оккупация Кувейта.

6 августа 1990 г. – Совет Безопасности ООН вводит торговое эмбарго против Ирака в ответ на оккупацию Кувейта.

7 августа 1990 г. – США начинают операцию «Щит пустыни» для защиты Саудовской Аравии от возможного иракского вторжения.

8 августа 1990 г. – Саддам Хусейн объявляет об аннексии Кувейта.

12 августа 1990 г. – ВМС США начинают морскую блокаду Ирака.

14 сентября 1990 г. – Великобритания и Франция объявляют об отправке своих войск в Саудовскую Аравию.

29 ноября 1990 г. – принятие Резолюции СБ ООН 678, дающей Ираку срок до 15 января для вывода своих войск из Кувейта. В противном случае силы Многонациональной коалиции получают право «использовать все необходимые средства» для прекращения оккупации Кувейта.

9 января 1991 г. – переговоры в Женеве между госсекретарём США Джеймсом Бейкером и министром иностранных дел Ирака Тариком Азизом заканчиваются безрезультатно.

15 января 1991 г. – истекает срок ультиматума ООН. Ирак продолжает оккупацию Кувейта. 17 января 1991 г. – многонациональные силы начинают военную операцию против Ирака «Буря в пустыне».

18 января 1991 г. – Ирак начинает обстреливать территорию Израиля оперативно-тактическими ракетами СКАД.

25 января 1991 г. – иракская армия спускает огромное количество нефти в Персидский залив. 29 января 1991 г. – иракская армия вторгается на территорию Саудовской Аравии в районе брошенного города Хафджи. В течение нескольких дней наступление отбито с участием войск Саудовской Аравии, Катара и морской пехоты США.

13 февраля 1991 г. – бомбардировка бомбоубежища Амирия. В результате удара американской авиации по бомбоубежищу погибают сотни мирных иракцев.

22 февраля 1991 г. – президент США Дж. Буш даёт Ираку 24 часа на вывод своих войск из Кувейта. 24 февраля 1991 г. – многонациональные силы начинают операцию «Сабля пустыни» (более раннее название «Меч пустыни») – наземное наступление.

25 февраля 1991 г. – иракская ракета СКАД попадает в американские казармы в Дахране, Саудовская Аравия. Погибло 28 американцев – самые большие единовременные потери Многонациональной коалиции за всю войну.

26 февраля 1991 г. – освобождён Эль-Кувейт. Саддам Хусейн отдаёт приказ иракской армии покинуть территорию Кувейта.

27 февраля 1991 г. – бомбардировка американской авиацией «Шоссе смерти».

28 февраля 1991 г. – война в Персидском заливе окончена. Кувейт освобождён.

### Задание 10

На основе выпусков программы «Время», используя программу Access, составьте базу данных событий за неделю и проведите ивент-анализ.

### Кейс 1 «Рост конкуренции на Нижегородском рынке гостиничных услуг»

До недавнего времени отель «N» не испытывал проблем с заполняемостью в связи с отсутствием серьезных конкурентов. Однако в последние годы ситуация на рынке гостиничных услуг стала резко меняться: Нижний Новгород вошел в число 11 городов-участников Чемпионата по футболу в 2018 году, поэтому ожидается бум строительства новых отелей. Для прогнозирования ситуации и разработки стратегии развития отеля на ближайшие 5 лет на совещании совета директоров был заслушан отчет директора отеля, который доложил о ситуации на рынке гостиничных услуг г. Нижнего Новгорода.

#### *Из доклада директора*

Для приема многочисленных гостей на территории Нижнего Новгорода запланировано строительство 33 новых гостиниц:

Распределение номерного фонда в строящихся гостиницах Нижнего Новгорода по категориям

Количество	Категория отеля				Всего
	5*	4*	3*	Прочие	
Гостиницы	2	8	14	9	33
Номера	435	1639	1247	408	3729

Строительство гостиниц планируется в 2 этапа:

1-ая очередь объектов (7 гостиниц), которые находятся на стадии строительства или стадии проектирования и ввод объектов планируется в 2014 году.

2-ая очередь объектов (26 гостиниц), ввод которых планируется в период с 2015 по 2016 гг.

О планах выйти на российский рынок и/или открытии новых гостиниц заявили такие международные операторы, как Rezidor Hotel Group, Hilton, Intercontinental Group, Global Hyatt Corporation, DVK Group, «Интурист», Heliopark Hotels & Resorts.

Большинство отелей планируется открыть в Нижегородском районе – здесь будут реализованы как масштабные проекты гостиниц на 100-150 номеров, так и мини-отелей. В других районах города проекты носят точечный характер – преимущественно это гостиницы от 50 до 100 номеров (Рис.)

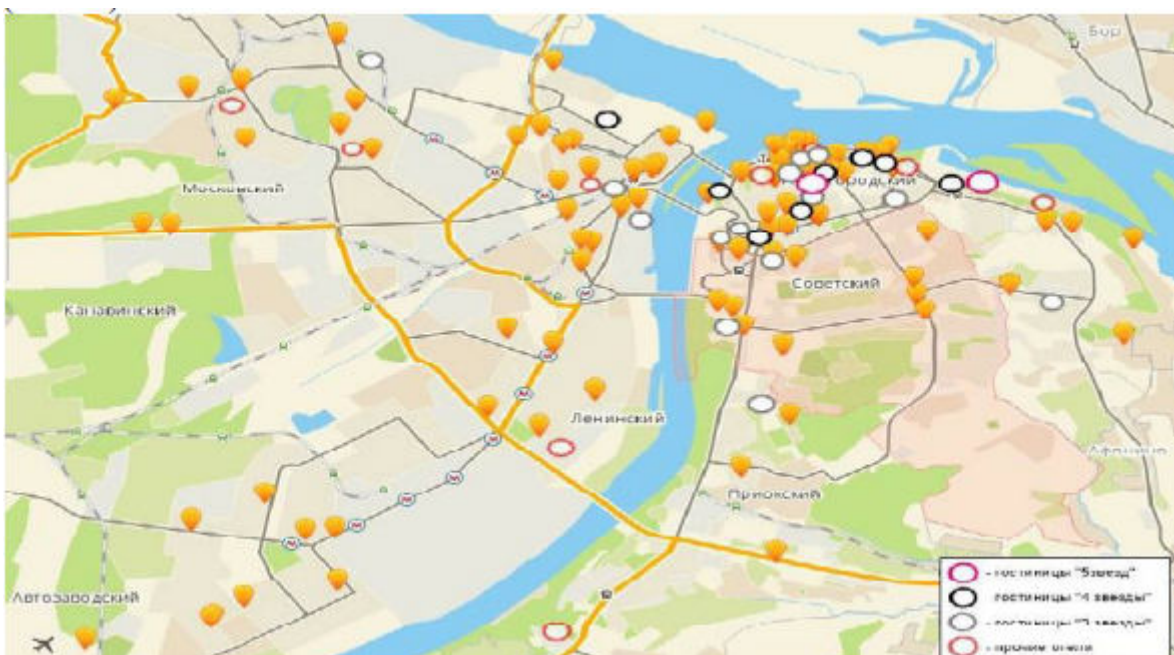


Рисунок – Место расположения строящихся гостиниц в Нижнем Новгороде к Чемпионату мира по футболу–2018 г.

В числе реализуемых проектов, принятых Правительством Нижегородской области следующие:

многофункциональный комплекс общей площадью 250 тыс. кв. м с отелем на 400 номеров уровня 4-5 звезд, аквапарком, торгово-развлекательным центром на 125 кв.м на Мещерском бульваре (рядом с будущим стадионом). Строительство комплекса планируется начать в 2014 году. Первая очередь с торговой составляющей будет завершена в 2016 году, а гостинично-развлекательные площади появятся в 2017–2018 годах;

5-звездочный отель Kempinski Plaza на 300 номеров планируется построить к 2015 году в границах Гребного канала, ул. Красная слобода, парка Победы. Строительство началось в 2008 году. Проект включает в себя офисы класса «А», два корпуса апартаментов категории «люкс», народный театр, конференц-залы, рестораны, кафе, магазины и подземный паркинг на 757 мест;

компанией ООО «Весенние инвестиции» выкуплен недостроенный объект площадью 20 тыс. кв. м на пересечении улиц Академика Блохиной и Варварской, который будет реконструирован в гостиничный комплекс категории «4 звезды» на 250 номеров;

Ещё один проект «Весенних инвестиций» – отель на 180 номеров категории «пять звезд» на Театральной площади. К управлению планируется привлечь международного оператора;

Петербургская компания ООО «Региональная Гостиничная Сеть» откроет отель под брендом Park Inn в Канавинском районе на ул. Марата. В его состав войдут 148 номеров, ресторан и лобби-бар на 130 посадочных мест, переговорные и конференц-залы, подземная автостоянка. Договор на управление будущим отелем заключен с международным гостиничным оператором The Carlson Rezidor Hotel Group. Ввод объекта в эксплуатацию намечен на второй квартал 2014 года;

В феврале 2013 года был подписан протокол о намерениях между правительством Нижегородской области, ЗАО «Мосфундаментстрой-6» и ООО «Буигстрой» (принадлежит французской компании Bouygues Batiment International). Предполагается открыть отель на месте гостиничного комплекса «Волжский откос» в историческом центре города на ул. Верхне-Волжская набережная. По словам инвесторов, гостиничный оператор уже определен, но его имя пока не разглашается.

При условии реализации заявленных инвестиционных проектов на территории города будут функционировать 94 гостиницы на 7805 номеров, загрузка которых уже сегодня вызывает серьезную озабоченность со стороны отельеров и администрации города. В качестве примера можно привести г. Екатеринбург, где после завершения Шанхайской организации сотрудничества в 2009 году загрузка отелей упала до 30%.

**Задания:**

1. Проанализируйте информацию и назовите известные вам методы познания, обобщения и анализа информации, которые могут быть реализованы при решении кейса.
2. Назовите проблемы развития нижегородского рынка гостиничных услуг.
3. Определите цель и задачи развития нижегородского рынка гостиничных услуг до 2018 г. В чем заключаются SMART-требования?
4. Какие показатели характеризуют социальную и экономическую эффективность работы гостиничных предприятий? Предложите мероприятия для повышения социальной и экономической эффективности работы отеля «N».
5. Предложите варианты решения проблемы с заполняемостью отеля «N» после проведения Чемпионата мира по футболу в 2018 г.
6. Проанализируйте ассортимент гостиничных продуктов, предлагаемых нижегородскими гостиницами с помощью БКГ-матрицы, коэффициентов широты, глубины, новизны ассортимента.
7. В PowerPoint разработайте проект мероприятий по привлечению туристов в Нижний Новгород и повышению загрузки отеля.

**Кейс 2 «Услуги молодоженам»**

Проанализировав существующую стратегию и финансовые показатели, руководство отеля пришло к выводу, что предприятие столкнулось с рядом проблем, которые требуют немедленного решения.

Сотрудникам службы маркетинга было дано задание проанализировать сложившуюся ситуацию и представить свои предложения по повышению конкурентоспособности отеля и привлечению новых потребителей. Сотрудники службы маркетинга разработали программу привлечения новых клиентов.

В рамках программы было предложено разработать новую услугу – обслуживание молодоженов.

Отель планирует заключить договоры со свадебными и event- агентствами на проведение свадеб и оказание услуг молодоженам. Реализация этой программы позволит привлечь клиентов как для проживания в номерах отеля (молодожены, их гости), так и обеспечит выгодные заказы на обслуживание ресторану.

К услугам молодоженов:

- организация выездной торжественной церемонии бракосочетания в отеле;
- фотосессии в роскошных интерьерах стилизованных номеров;
- специальные цены на проживание для гостей молодоженов;
- проживание молодоженов в отеле в свадебную ночь в стилизованных номерах;
- оформление номера цветами.

Чтобы обеспечить новую услугу, прежде всего, необходимо переоборудовать ряд стандартных номеров отеля под стилизованные номера.

Есть несколько стилистических решений.

1. Номер «Королевские апартаменты» планируется переоборудовать из номера для семейных пар (стоимость проживания 4000 руб. в сутки) Общие затраты на переоборудование составят – 189.500 руб. Из них:

- декоративный ремонт номера в соответствующем стиле – 100.000 руб.
- королевская кровать с балдахином – 75.500 руб.
- трюмо – 24.000 руб.
- шторы – 30.000 руб.

- ковер натуральный шелковый – 60.000 руб.

2. Номер «Восточный шатер» планируется переоборудовать из номера для индивидуальных туристов (стоимость проживания 5.000 руб. в сутки) Общие затраты на переоборудование составят – 337.000 руб. Из них:

- декоративный ремонт номера в соответствующем стиле – 100.000 руб.
- кровать в восточном стиле – 154.000 руб.
- ковер натуральный шелковый – 70.000 руб.
- подушки – 10.000 руб.
- кальян – 3.000 руб.

3. Номер «Япония» планируется переоборудовать из номера для командировочных (стоимость проживания – 2000 руб. в сутки) Общие затраты на переоборудование составят – 397.000 руб. Из них:

- декоративный ремонт номера в соответствующем стиле – 100.000 руб.
- деревянные решетчатые межкомнатные конструкции – 80.000 руб.
- стилизованная кровать – 97.000 руб.
- аксессуары (веера и т.п.) – 50.000 руб.
- стилизованный ковер – 70.000 руб.

4. Номер «Египетский» планируется переоборудовать из номера для семейных пар (стоимость проживания 4.000 руб. в сутки). Общие затраты на переоборудование составят – 435.000 руб. Из них:

- отделка (роспись стен, обои «папирус», символы фараонов) – 120.000 руб.
- стилизованная кровать – 140.000 руб.
- ковер с имитацией шкуры животного – 60.000 руб.
- мебель из черного эфиопского дерева – 100.000 руб.
- фигурки священных животных – 5.000 руб.
- шторы – 10.000 руб.

Для продвижения номеров специалисты службы маркетинга подготовили рекламное сообщение «Если вы ищете номер для новобрачных, то наш отель может предложить вам замечательный вариант, который станет отличным подарком на этот светлый праздник любви и жизни. Отличное оформление номера, прекрасный сервис и интерьер, романтический завтрак и другие замечательные мелочи могут порадовать вас в наших свадебных апартаментах.

Ложе новобрачных покрыто лепестками алых роз, свечи, фрукты и шампанское, звуки приятной музыки ласкают ваш слух, создавая великолепный коктейль для замечательного настроения в свою первую ночь.

Отличная звукоизоляция даст вам возможность побыть только вдвоем. Первая ночь просто обязана быть особенной, верно? А еще более важно, пожалуй, первое утро, которое начнется с удивительного романтического завтрака в постели, пройдет без всякой спешки и сборов – только наедине со своим любимым человеком.

В номере для молодоженов вы сможете насладиться бездельем, отдыхом от свадебной кутерьмы, обсудить со своей второй половинкой события свадьбы, открыть подарки, начать строить планы на будущее: может это будет романтический медовый месяц, может, поездка на море или просто отдых на даче.

Не торопитесь покидать номер, ведь вы сможете, наконец, отдохнуть и забыть о любых проблемах до самого вечера. Вы сможете принять ванную или душ, понежиться в мягкой и теплой постели, наконец, посмотреть спокойно телевизор или обновить страничку в социальной сети, загрузить удачные фотографии и поделиться своими замечательными эмоциями со всеми друзьями и близкими. Все, что вы найдете в своих комнатах, включено в цену проживания.

В номере для новобрачных к Вашим услугам:

1. Создание романтической обстановки для первой ночи, праздничное оформление номера.

2. Завтрак для молодоженов в постель.
3. Мини-бар. 4. Бесплатный скоростной Wi-Fi.
5. Спутниковое телевидение с 30 интересными каналами.
6. Тапочки и халаты.

Стоимость номера – 10.770 руб./сутки».

По прогнозам отеля

номер «Египетский» будет загружен в течение 12 суток в месяц;

номер «Япония» – 10 суток в месяц;

номер «Восточный шатер» – 10 суток в месяц;

номер «Королевские апартаменты» – 12 суток в месяц.

**Задания:**

1. Проанализируйте информацию и назовите известные вам методы познания, обобщения и анализа информации, которые могут быть реализованы при решении кейса.
2. Определите цель и задачи развития гостиницы. В чем заключаются SMART-требования?
3. Назовите проблемы в менеджменте гостиницы.
4. Исходя из затрат на переоборудование каждого номера рассчитайте стоимость проживания в стилизованном номере за одну ночь.
5. Проведите сценарный прогноз выручки от запуска новых номеров. Спрогнозируйте наиболее вероятную годовую выручку отеля от запуска новых номеров.
6. Предложите свой проект интерьера отеля.

## **Тема 5. Экономико-математические методы в управлении**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Математические методы в менеджменте: классические и традиционные методы экономического анализа, математико- статистические методы изучения связей, методы теории принятия решений, методы финансовых вычислений.
2. Детерминированный факторный анализ: метод выявления изолированного влияния факторов, дифференциальный метод, интегральный метод, логарифмический метод.
3. Индексный метод, кластерный анализ, метод построения дерева решений, анализ чувствительности.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Чем отличается методика применения математических методов в управлении?
2. Назовите классические методы экономического анализа?
3. В чем состоит специфика математико- статистических методов изучения связей?
4. Какие методы теории принятия решений наиболее широко реализуются в практике управления?
5. Опишите правила построения графической модели задачи принятия решений
6. Почему метод детерминированного факторного анализа так называется?
7. Что выступает детерминантами при реализации факторного анализа?
8. Какие явления и процессы возможно исследовать индексным методом?
9. Какие виды индексов вы знаете?

### **Практико-ориентированные задачи:**

#### **Задача 1**

Численность работников отрасли за прошедший период сократилась на 8,7%, за этот же период средняя заработная плата в среднем возрастала в 1,3 раза быстрее, чем



производительность труда работников. За прошедший период объемы производства в целом по отрасли сократились на 4%.

Определите на сколько процентов увеличилась сумма средств, направленных на оплату труда по отрасли.

### Задача 2

В связи с реформированием промышленной деятельности предприятия объем производства продукции увеличился с 133,2 тыс.руб. до 169 тыс.руб. в месяц. При этом 54% прироста было достигнуто за счет роста производительности труда работников.

Рассчитайте изменение численности работников за отчетный период, если до проведения мероприятия она составляла 38 человек.

### Задача 3

Произвести анализ показателей по труду на основе следующих данных:

Показатели	Базисный период	Отчетный период
Объем производства, тыс.руб.	1420	1720
Среднесписочная численность, чел.	94	102

В процессе анализа необходимо определить:

- влияние динамики производительности труда и численности на изменение объема деятельности;
- долю интенсивного и экстенсивного факторов в приросте объемов деятельности.

### Задача 4

В отчетном году в универсаме работало 16 продавцов. На планируемый год установлен прирост средств на оплату труда в размере 20%. За счет роста среднемесячной заработной платы предполагается достигнуть 58% всего прироста средств на оплату труда.

Рассчитайте плановую численность продавцов.

### Задача 5

Проведите сравнительную оценку доли интенсивного фактора в приросте объемов деятельности производственных предприятий.

На основе полученных результатов сделайте выводы.

Показатели	Предприятие А		Предприятие Б	
	2007г.	2008г.	2007г.	2008г.
Объем деятельности, тыс.руб.	5740,1	6310,5	3510,7	4250,8
Среднесписочная численность, чел.	95	97	65	68

### Задача 6

Рассчитайте сумму изменения средней заработной платы работников в будущем периоде в связи с ростом цен на основе следующих данных.

В отчетном периоде средняя заработная плата составила 15 950 рублей, а в базисном 13 550 рублей. Цены в отчетном периоде возросли на 21%.

Расчет произведите с применением коэффициента эластичности. В будущем периоде ожидается рост цен на 14%.

### Задача 7

Начислить премии и доплаты работникам магазина «Гурман» за ноябрь. В магазине работает 4 человека:

- продавец 1-й категории (заведующий) с месячным окладом 15700 рублей.
- 2 продавца 2-й категории с месячным окладом 13700 рублей.
- продавец 3-й категории с окладом 10100 рублей.

В ноябре 26 рабочих дней. Один продавец 2-й категории отработал 23 дня, продавец 1-й и 3-й категории отработали по 24 дня.

Фактически оборот за ноябрь составил 583800 руб. План оборота составлял – 426130 руб. По плановому заданию оборот розничной торговли ноября должен был на 33% превысить плановый показатель.

Условия премирования:

а) за плановый прирост – 16% к окладу;

б) за каждый процент превышения над плановым до 3% - по 1% к окладу, свыше 3% - по 0,4% к окладу.

Доплата за заведывание – 15% к окладу.

### Задача 8

Имеются данные о количестве проданных товаров и ценах за два периода:

Товар	Количество проданных товаров		Цена за единицу, руб.		Индивидуальные индексы, %	
	Базисный период	Отчетный период	Базисный период	Отчетный период	Цен	Количества
А	1	2	3	4	5	6
1	50000	60000	25	20	80,0	120,0
2	12000	14000	45	50	111,1	116,7

Исчислите:

1. Индивидуальные индексы цен и количества проданных товаров;
2. Общий индекс цен;
3. Общий индекс физического объема оборота розничной торговли;
4. Общий индекс товарооборота;
5. Абсолютную сумму экономии, полученную населением от снижения цен на товары;
6. Прирост оборота розничной торговли за счет изменения цен и количества проданных товаров,

Покажите взаимосвязь между исчисленными индексами.

### Задача 9

Имеются следующие данные о продаже товаров:

Товары	Февраль		Март		Апрель	
	Продано, ц	Цена 1 ц, руб.	Продано, ц	Цена за 1 ц, руб.	Продано, ц	Цена за 1 ц, руб.
1	120	25	150	23	300	20
2	20	30	40	20	22	42

Исчислите:

1. индивидуальные индексы цен по картофелю (цепные и базисные);
2. общие индексы цен и физического объема оборота розничной торговли (цепные и базисные).

### Задача 10

Имеются данные о ценах и количестве продажи моркови на рынке:

Месяцы	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Цены за 1 кг, руб.	10,0	12,0	15,0
Количество, кг	25,0	44,0	38,0

Определите:

1. индивидуальные индексы цен цепным методом;
  2. индивидуальные индексы количества базисным методом;
- Результаты решений занесите в таблицу. Сделайте выводы.

### Задача 11

Используя следующие данные о реализации сельскохозяйственных продуктов, вычислите:

- ✓ средний индекс количества;
- ✓ средний индекс цен;
- ✓ средний индекс фактического товарооборота;
- ✓ изменение бюджета населения от изменения цен.

Продукты	Ед. измерения	Прошлый год		Отчетный год	
		Кол-во	Цена, руб.	Кол-во	Цена, руб.
Мясо	литр	4800	9500	5400	12000
Молоко	кг	2200	1800	3000	2200
Яйцо	дес.	800	3000	1000	3200

По полученным данным сделайте выводы.

### Задача 12

Продажа товаров в магазине «Продтовары».

Наименование товаров	Цена за 1 кг, руб. коп.		Продано, кг.	
	базисный период	отчетный период	базисный период	отчетный период
Сахар	3,50	10,50	2500	2150
Маргарин	10,50	23,20	320	455
Масло сливочное	19,65	66,80	190	150
Масло подсолнечное	7,70	21,20	834	856

На основании приведенных данных определите:

- ✓ общий индекс цен;
- ✓ общий индекс физического оборота розничной торговли;
- ✓ общий индекс стоимостного объема оборота розничной торговли.

### Задача 13

Продажа мясопродуктов на рынке «Северный»

Наименование товаров	Оборот розничной торговли, руб.		Индивидуальные индексы цен
	базисный период	отчетный период	
Колбаса варенная	23120	28300	1,10
Говядина	15300	14720	1,30
Свинина	10800	8590	1,39
Куры	22500	25450	1,27

На основании приведенной в таблице информации рассчитайте:

- ✓ общий индекс цен;
- ✓ общий индекс физического объема оборота розничной торговли;
- ✓ общий индекс стоимостного объема оборота розничной торговли за счет изменения:
  - а) цен;
  - б) количества проданных товаров.

### Задача 14

Продажа моющих средств в магазине «Бытовая химия»:

Наименование товаров	Оборот розничной торговли, руб.		Изменение цен в октябре по сравнению с сентябрем, %
	сентябрь	октябрь	
Мыло хозяйственное	3280	4125	без изменений

Стиральный порошок	48640	112230	+148
Стиральная паста	385	497	+52

Определите:

- ✓ общий индекс цен;
- ✓ общий индекс физического объема оборота розничной торговли;
- ✓ общий индекс стоимостного оборота розничной торговли.

### Задача 15

Имеются данные о выпуске продукции «А» по двум организациям:

№ организации	Базисный период			Отчетный период		
	Произведено продукции, тыс. шт.	Удельный вес продукции, %	Себестоимость единицы продукции, руб.	Произведено продукции, тыс. шт.	Удельный вес продукции, %	Себестоимость единицы продукции, руб.
1	70	46,7	12,0	80	40,0	9
2	80	53,3	10,0	120	60,0	10
Итого	150	100,0	-	200	100,0	-

Определите:

1. Индекс себестоимости переменного состава.
2. Индекс себестоимости постоянного состава.
3. Индекс структурных сдвигов.

### Задача 16

Имеются следующие данные о реализации колбасы «Докторская» в магазинах города:

Магазин	Май		Июнь	
	Цена за 1 кг, руб.	Продано, кг.	Цена за 1 кг, руб.	Продано, кг.
1	80	1200	82	1198
2	81	1100	81	1180
3	82	1034	85	1000

Рассчитайте:

1. индекс цен переменного состава;
2. индекс цен фиксированного состава;
3. индекс структурных сдвигов.

Сделайте вывод.

### Задача 17

Имеются данные о цене и количестве проданного товара по двум организациям:

№ организации	Количество проданного товара, кг. .				Цена 1 кг, руб.	
	базисный период		отчетный период		базисный период	отчетный период
1	340	56,7	350	50	11	12
2	260	43,3	350	50	20	21
Итого	600	100,0	700	100	-	-

Определите:

1. Индекс цены переменного состава.
2. Индекс цены постоянного состава.
3. Индекс структурных сдвигов.

Покажите взаимосвязь индексов.

Сделайте выводы

### Задача 18

Каким должен быть объем случайной бесповоротной выборки из генеральной совокупности численностью 10000 единиц при дисперсии не более 20, предельной ошибке, не превышающей 5%, и вероятности 0,997?

### Задача 19

Из партии импортируемой продукции на таможенном посту было взято, в порядке случайной повторной выборки 30 проб продукта А. В результате проверки установлена средняя влажность продукта А в выборке, которая оказалась равной 5% при среднем квадратическом отклонении 1%. С вероятностью 0,683 определите пределы средней влажности продукта во всей партии импортируемой продукции.

### Задача 20

В порядке механической выборки на основе случайного бесповторного отбора обследования возраст 300 студентов вуза из общего числа 3000 человек. Результаты отработки материалов наблюдения приведены в таблице:

Возраст, лет	17	18	19	20	21	22	23
Число студентов, чел.	31	53	68	33	37	40	38

Установите:

1. средний возраст студентов вуза по выборке;
2. величину ошибки при определении возраста студентов на основе выборки;
3. вероятные пределы колебания возраста для всех студентов при вероятности 0,997.

### Задача 21

С целью определения средних затрат времени при поездках на работу население города планируется выборочное наблюдение на основе случайного повторного отбора. Сколько людей должно быть обследовано, чтобы с вероятностью 0,997 ошибка выборочной средней не превышала 1 мин. При среднем квадратическом отклонении 10 мин.?

### Задача 22

Для определения среднего возраста работников организации была произведена выборка работников методом случайного бесповторного отбора. В результате обследования получены следующие данные:

Возраст работников, лет	20-30	30-40	40-50	50-60
Число работников, чел.	23	12	25	10

Определите:

1. с вероятностью 0,994 пределы, в которых находится средний возраст работников организации;
2. с вероятностью 0,997 пределы, в которых находится доля работников в возрасте старше 50 лет.

### Задача 23

Имеются данные о развитии оборота розничной торговли предприятия за год. Определите основную тенденцию развития оборота розничной торговли методом укрупнения интервалов по кварталам. Изобразите основную тенденцию ряда динамики на графике.

Месяцы	Оборот розничной торговли, тыс. руб.
Январь	300
Февраль	360
Март	380

Апрель	400
Май	410
Июнь	415
Июль	390
Август	310
Сентябрь	361
Октябрь	364
Ноябрь	350
Декабрь	300

#### Задача 24

Имеются данные о продаже продовольственных товаров на душу населения по области за 2009-2017 гг. (тыс, руб.):

Годы	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Продажа продовольственных товаров на душу населения, тыс. руб.	10,0	10,7	12,0	10,3	12,9	16,3	15,6	17,8	18,0

Требуется выявить основную тенденцию продажи продовольственных товаров на душу населения за 2009-2017 гг.:

- ✓ методом сглаживания рядов динамики с помощью скользящей средней;
- ✓ методом аналитического выравнивания ряда динамики по уравнению прямой.

#### Задача 25

Произведите сглаживание данных о добыче нефти способом трехмесячной скользящей средней на основании сведений, приведенных в таблице:

Месяц	Добыча нефти, тыс. тонн	Трехмесячный подвижной итог, тыс. тонн	Трехмесячная подвижная средняя, тыс. тонн
Январь	2035		
Февраль	1938		
Март	2160		
Апрель	2166		
Май	2335		
Июнь	2186		
Июль	2256		
Август	2384		
Сентябрь	2264		
Октябрь	2429		
Ноябрь	2381		
Декабрь	2443		

#### Задача 26

Вычислите индексы сезонности производства молока предприятием «Заря» за 2015-2017 годы:

Месяц	Производство молока, ц				Индексы сезонности, %
	2015 год	2016 год	2017 год	В среднем за 3 года	
Январь	601	618	634		
Февраль	675	682	709		
Март	986	998	1017		
Апрель	1192	1214	1231		

Май	1458	1472	1486		
Июнь	1507	1529	1557		
Июль	1621	1643	1668		
Август	1370	1382	1398		
Сентябрь	943	951	975		
Октябрь	739	746	760		
Ноябрь	687	692	701		
Декабрь	664	674	692		
Итого:					
В среднем					

### Задача 27

Имеются данные о средней численности работников фирмы по месяцам:

Месяцы	Средняя численность работников по данным за 3 года, чел.
Январь	510
Февраль	630
Март	600
Апрель	620
Май	770
Июнь	810
Июль	880
Август	870
Сентябрь	860
Октябрь	760
Ноябрь	630
Декабрь	520

Определите:

1. Изменение численности работников фирмы по месяцам с помощью индекса сезонности.
2. Сделайте выводы.

### Задача 28

Имеются данные о прибыли фирмы по кварталам за 3 года:

Кварталы	Прибыль, тыс. руб.			Прибыль в среднем за 3 года	Индекс сезонности, %
	1-ый год	2-ой год	3-ий год		
I	49	54	61		
II	70	73	80		
III	84	9-1	87		
IV	71	80	86		
Итого:					
В среднем					

Определите индекс сезонности. Сделайте вывод.

### Задача 29

Реализация товара торговой организации за 2015-2017 гг. характеризуется следующими данными (т):

Годы	Месяцы											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2015	70	71	82	190	280	472	295	108	605	610	184	103
2016	71	85	84	308	383	443	261	84	630	450	177	168

2017	63	60	59	261	348	483	305	129	670	515	185	104
------	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Определите индекс сезонности.

### Задача 30

Имеются следующие данные о внутригодовой динамике заготовок сельскохозяйственной продукции организациями Курского района по кварталам за 2015-2017 годы (тыс. руб.):

Кварталы	2015 год	2016 год	2017 год
I	162	159	158
II	170	193	225
III	177	178	187
IV	150	168	172

Для анализа внутригодовой динамики заготовок сельскохозяйственной продукции области требуется исчислить индексы сезонности.

### Задача 31

Предприниматель провел анализ, связанный с открытием магазина. Если он откроет большой магазин, то при благоприятном состоянии рынка 11 получит прибыль 60 млн. рублей, при неблагоприятном — понесет убытки 40 млн. рублей. Маленький магазин принесет ему 30 млн. рублей прибыли при благоприятном состоянии рынка и 10 млн. рублей убытков при неблагоприятном. Возможность благоприятного и неблагоприятного состояния рынка он оценивает одинаково. Исследование рынка, которое может провести специалист, обойдется предпринимателю в 5 млн. рублей. Специалист считает, что с вероятностью 0,6 состояние рынка окажется благоприятным. В то же время при положительном заключении состояние рынка окажется благоприятным лишь с вероятностью 0,9. При отрицательном заключении с вероятностью 0,12 состояние рынка может оказаться благоприятным. Используйте дерево решений для того, чтобы помочь предпринимателю принять решение. Следует ли заказать проведение обследования состояния рынка? Следует ли открыть большой магазин? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

### Задача 32

Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий.

А. Построить большой завод стоимостью  $M_1=700$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $P_1=280$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_1=0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $P_2=80$  тысяч долларов) с вероятностью  $p_2=0,2$ .

Б. Построить маленький завод стоимостью  $M_2=300$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $P_2=180$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_2=0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $T_2=55$  тысяч долларов) с вероятностью  $p_2=0,2$ .

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

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовав дерево решений, определим наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.



## **Тема 6. Эмпирические методы исследований в управлении**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Метод наблюдения
2. Метод изучения документации
3. Метод сравнения
4. Метод измерений
5. Методы экономического эксперимента

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что вы понимаете под термином «наблюдение»?
  2. Какую роль играет наблюдение в научных исследованиях?
  3. В чем состоит принципиальное отличие в эмпирических методах «наблюдение» и «эксперимент»?
  4. Назовите основные виды наблюдений.
  5. Что вы понимаете под термином «эксперимент»?
  6. К какому виду экономических исследований относят анкетирование и опрос?
  7. Можно отнести к натурному эксперименту создание особых экономических зон?
- Обоснуйте ответ.
8. Какие этапы включает в себя эксперимент?
  9. В чем состоит отличие вычислительного эксперимента от мыслительного?
- Приведите пример мыслительного эксперимента.

### **Тестовые задания**

1. Отметьте методы теоретического исследования
  - а) анализ;
  - б) дедукция;
  - в) эксперимент;
  - г) все перечисленное
2. Отметьте методы эмпирического исследования
  - а) анализ;
  - б) дедукция;
  - в) эксперимент;
  - г) все перечисленное.
3. Какие характеристики знания являются относительными:
  - а) абстрактное;
  - б) конкретное;
  - в) формальное;
  - г) неформальное.
4. Вариант объяснения события, явления, основанный на вероятностном знании:
  - а) абстракция;
  - б) гипотеза;
  - в) вывод;
  - г) модель.
5. Мысленное конструирование идеальных объектов называется:
  - а) идеализация;
  - б) методология;
  - в) анализ;
  - г) моделирование.

6. Положение, принимаемое без логического доказательства в силу непосредственной утвержденности называется:

- а) теория;
- б) аксиома;
- в) гипотеза;
- г) все перечисленное.

7. Какие из перечисленных методов относятся к активным методам исследования:

- а) наблюдение;
- б) эксперимент;
- в) сравнение;
- г) все перечисленное.

8. Метод познания, построенный на подходе от частного к общему

- а) индукция;
- б) дедукция;
- в) вывод;
- г) аксиома.

9. Кокой из приведенных подходов к исследованию опирается на опыт:

- а) теоретический;
- б) эмпирический;
- в) исторический;
- г) научный.

10. Метод исследования содержанием, которого является совокупность приемов и закономерностей соединения отдельных частей предмета в единое целое:

- а) анализ;
- б) синтез;
- в) эксперимент;
- г) сравнение.

11. Результатом экспериментальных исследований может быть:

- а) подтверждение теории;
- б) новая теория;
- в) отрицание теории;
- г) все перечисленное.

12. Метод исследования призванный устанавливать сходства и различия предметов и явлений:

- а) наблюдение;
- б) сравнение;
- в) измерение;
- г) анализ.

### **Практико-ориентированные задания:**

#### **Задание 1.**

Выполните проектирование экспериментального исследования для определения зависимости месторасположения продукта в магазине на объем продаж.

### **Задание 2.**

Определение цены товара может осуществляться с применением различных методов. Метод, ориентированный на затраты, предполагает расчет покрытия затрат и обеспечения заданного уровня прибыли. Ценообразование, ориентированное на потребителя, использует различные стратегии, основанные на изучении спроса и предпочтений потребителей. Ценообразование, ориентированное на конкурентов, исходит из цен, существующих в настоящее время на рынке. Является ли задача определения цены, исходя из различного уровня планируемой прибыли, вычислительным экспериментом? Зависит ли принадлежность исследования к эксперименту от выбранного метода определения цены?

### **Задание 3.**

Разработайте опросный лист, позволяющий определить степень лояльности студентов к учебному заведению.

### **Задание 4.**

Разработайте критерии оценки удовлетворенности персонала медицинского учреждения и анкету для получения возможности оценки критериев.

### **Задание 5.**

Разработайте анкету, позволяющую оценить факторы, препятствующие развитию малого и среднего бизнеса.

## **Тема 7. Методы прогнозирования в управлении**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Система методов прогнозирования и планирования.
2. Интуитивные методы
3. Формализованные методы
4. Методы экспертных оценок, индивидуальные экспертные оценки, коллективные экспертные оценки
5. Метод «интервью»
6. Метод написания сценария
7. Метод коллективной генерации идей
8. Метод «635»
9. Метод «Дельфи»
10. Метод «Комиссий»
11. Верификация, ранжирование, стандартизация рангов,
12. Коэффициент ранговой корреляции, коэффициент конкордации

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Охарактеризуйте систему методов прогнозирования и планирования.
2. Что такое интуитивные методы? Охарактеризуйте их и приведите примеры.
3. Что такое формализованные методы? Приведите примеры.
4. Какое значение в системе методов имеет развитие средств обработки информации, ЭВМ?
5. В чем сущность методов экспертных оценок?
6. Охарактеризуйте индивидуальные методы экспертных оценок (метод «интервью», аналитический метод, метод формирования сценария).
7. Охарактеризуйте коллективные методы экспертных оценок (метод коллективной генерации идей, метод «635», метод «Дельфи», метод «Комиссий»).
8. Назовите основные этапы практической реализации метода экспертных оценок.

9. Для чего и каким образом производится оценка согласованности мнений экспертов при реализации коллективных методов экспертных оценок?
10. В чем сущность методов «дерева целей» и морфологического анализа?
11. Что такое верификация прогнозов? Как она проводится?

### Практико-ориентированные задания:

#### Задание 1.

Определить стандартизированные ранги объектов прогнозирования. Пояснить необходимость проведения процедуры стандартизации рангов. Исходные ранги приведены в таблице.

Объекты исследования	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	1	4	6	3	5	3	2	1	8
2	3	2	2	4	5	2	5	7	3	2
3	2	3	3	1	1	5	7	3	4	6
4	4	5	5	3	3	2	6	2	2	3
5	4	6	1	5	1	1	2	1	2	4
6	6	2	4	1	4	4	2	4	5	2
7	3	4	5	5	5	3	3	6	2	7
8	5	1	4	6	3	6	1	4	6	2
9	7	4	4	2	4	4	4	5	2	1
10	7	7	6	4	2	5	4	6	5	5

#### Задание 2.

Оценить согласованность мнений двух экспертов относительно степени влияния семи факторов на объект прогнозирования с помощью рангового коэффициента корреляции Спирмена. При необходимости произвести стандартизацию рангов. Исходные данные представлены в таблице.

*Ранги, присвоенные экспертами десяти объектам*

Факторы	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Эксперт 1										
1	2	4	2	1	4	6	3	2	6	5
2	3	1	3	5	3	2	4	2	1	3
3	1	2	4	2	1	3	3	3	1	3
4	2	4	1	4	3	5	4	5	2	2
5	4	3	4	5	5	4	2	3	4	3
6	2	5	5	2	3	1	6	1	5	5
7	1	4	3	4	1	2	5	4	3	1
Эксперт 2										
1	1	3	2	2	3	1	3	1	5	4
2	3	2	4	4	1	2	3	2	2	1
3	3	2	3	1	2	6	2	4	1	3
4	4	3	2	3	2	4	3	1	2	4
5	4	4	3	6	4	3	1	2	4	2
6	1	5	5	1	5	2	5	2	4	4
7	2	5	1	3	2	2	4	4	5	5

### Задание 3.

Группе экспертов было предложено проранжировать семь факторов по степени их влияния на уровень жизни населения.

Набор этих факторов включает:

X1 – производственный потенциал;

X2 – внешнее окружение;

X3 – географическое положение страны;

X4 – научно-технический прогресс в стране;

X5 – политическая ситуация в стране;

X6 – инвестиционный климат в стране;

X7 – сбалансированность отраслевого и регионального развития. Исходные данные по вариантам представлены в таблице.

Найти обобщенное мнение экспертов и определить показатели разброса оценок экспертов.

*Экспертная оценка, оказывающих влияние на уровень жизни населения*

Эксперты	Факторы						
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
1	1	2	3	2	4	1	1
2	3	4	5	6	3	2	1
3	2	3	4	3	3	1	2
4	1	1	2	3	4	1	1
5	4	1	3	5	2	3	1
6	2	4	3	4	1	2	2
7	4	3	3	1	2	3	5
8	2	3	4	3	1	2	1

## Тема 8. Методы маркетинговых исследований в управлении

### Вопросы к семинарскому занятию:

1. Характеристика и виды опросов
2. Эксперименты и их роль в проведении маркетинговых исследований
3. Наблюдение и его роль в проведении маркетинговых исследований
4. Панельный метод обследования

### Вопросы для обсуждения:

1. Что называется опросом? Какие виды опросов вам известны?
2. Для каких целей образуются фокус-группы? Каковы критерии привлечения участников в фокус-группы?
3. В чем заключается панельный метод получения информации? В каких случаях, по вашему мнению, необходимо применять данный метод сбора маркетинговой информации?
4. Какова роль экспериментов в проведении маркетинговых исследований? Что понимается под экспериментами в маркетинге? В чем различие между лабораторным экспериментом и экспериментом, проводимым в реальных условиях? Приведите примеры.
5. В чем заключается наблюдение как метод получения маркетинговой информации? В каких случаях, по вашему мнению, необходимо применять данный метод сбора маркетинговой информации?
6. Какие правила построения анкеты существуют? Перечислите основные части анкеты. Дайте характеристику основных типов вопросов анкеты.

7. Что такое закрытая и открытая анкеты? Что такое стандартизированная и нестандартизированная анкеты? Перечислите достоинства и недостатки стандартизированных открытых анкет.

8. Каковы особенности наблюдения как метода сбора маркетинговой информации? Назовите этапы процесса наблюдения.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1.**

В процессе маркетингового исследования рыночной ситуации требуется определить, сколько потребуется анкет для получения обоснованного вывода о спросе на товар Q? Известны следующие характеристики:

- массив покупателей (генеральная совокупность) – 100 тыс. чел. ( $N = 100\,000$ );
  - выборочная дисперсия (определенная по прошлым исследованиям –  $Q^2$ ) составила  $\pm 2500$  руб.;
  - коэффициент доверия  $t = 2$ ;
  - задаваемая (предельная) ошибка выборки  $\Delta = 1$ .
- Объем выборки определяется по формуле

$$n = \frac{t^2 \times Q^2 \times N}{\Delta^2 \times N + t^2 \times Q^2}$$

1. Определить численность выборки в количественном и процентном выражении.
2. Определите, до какой численности необходимо увеличить выборку, так как часть анкет возвращается незаполненными.

#### **Задание 2. Кейс «Продвижение нового продукта на рынок».**

Малое инновационное предприятие регионального масштаба разработало новый продукт – диетическую соль. Продукт планируется продвигать на региональный рынок.

Компания предполагает работать на розничном и производственном сегментах рынка. Специалисты предприятия владеют достаточным объемом информации о прямых конкурентах, но у них нет информации о конкурентах, предлагающих товары-заменители.

Руководители предприятия не имеют четкого представления о целевой аудитории и емкости рынка. Перед предприятием стоит две проблемы – это сегментирование рынка и позиционирование нового продукта, а также разработка системы продвижения нового продукта с учетом малого бюджета (до 40 000 руб. в месяц). Основные вопросы, которые следует решить в ходе маркетингового исследования, определены следующим образом.

Задачи исследования:

1. Выявление потенциальных пользователей солезаменителей среди индивидуальных и корпоративных потребителей.
2. Определение специфических особенностей сегментов индивидуальных потребителей (социодемографические характеристики; цели, способы и частота потребления, ценовые ориентации; принадлежность к группам с определенными особенностями состояния здоровья; принадлежность к «группам мнения»: люди, склонные к употреблению новых товаров, появляющихся на рынке; люди, уделяющие особое внимание здоровью).
3. Описание основных характеристик производственных потребителей: выпускаемая продукция, тип предприятия (крупное, среднее, малое), потенциальный объем производства продукции с использованием солезаменителей, возможные условия сотрудничества.
4. Оценка потенциальной емкости розничного сегмента и сегмента производственных потребителей рынка солезаменителей.

5. Определение прямых и косвенных конкурентов продукции. Особое внимание следует уделить известным потребителю видам товаров (например, йодированная соль).

6. Позиционирование продуктов на розничном и корпоративном потребительских сегментах (выявление основных характеристик продукта, наиболее значимых для потребителя, с целью формирования политики продвижения продукта).

7. Изучение возможных каналов распространения продукции.

*Вопросы и задания:*

1. Определить методы проведения исследования и источники сбора информации.

2. Обосновать методы формирования выборки.

3. Определить возможный размах вариации (в пропорции) и рассчитать объем выборки с учетом доверительной вероятности 95% и допустимой ошибки 3%.

### **Задание 3.**

Определите объем выборки, если выбран уровень доверительности, равный 96%, среднее квадратическое отклонение рассчитано равным 50, желаемая точность (погрешность) составляет  $\pm 7$ .

### **Задание 4.**

Исследуется степень удовлетворенности уровнем обслуживания банка определенного региона членов совокупности, состоящей из 1000 предприятий. Вследствие отсутствия информации о вариации принимается значение 50:50. Точность результатов принимается  $\pm 6\%$ . Определите размер выборки при уровне доверительности 99%.

## **Тема 9. Методология исследования систем управления**

### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Методология исследования как совокупность подходов, методов, принципов, целей, задач и концепций исследования систем управления.
2. Виды методологических подходов и их роль в исследовании систем управления.
3. Диалектический подход как основа методологии исследования систем.
4. Законы диалектики. Принципы диалектического подхода.
5. Общие законы экономики: закон спроса, закон предложения, закон равновесной цены.
6. Законы организации и управления: закон синергии, закон самосохранения, закон развития, закон необходимого разнообразия и быстроедействие.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем состоит отличие методологии исследования систем управления?
2. Какие методологические подходы вам известны?
3. Какие эмпирические методы исследования в менеджменте используются?
4. В чем суть методов исследований в менеджменте, таких как наблюдение, управление, измерение, эксперимент?
5. Какие методы составляют систему теоретических методов исследований в менеджменте.
6. В чем состоит специфика конкретно-научных методов исследования в менеджменте.
7. Какие методы сбора информации в менеджменте вы знаете?
8. В чем отличие неформальных и формальных методов исследований в менеджменте?
9. Логические методы исследований в менеджменте: разработка системы показателей, имитационное моделирование.
10. Какие основные экономические законы вы знаете?
11. Охарактеризуйте основополагающие законы организационной деятельности.

## Проверочные тесты:

1. Каким основанием исследования является методология?
  - а) эмпирическим
  - б) прикладным
  - в) фундаментальным
  - г) методическим
2. Методология представляет собой...
  - а) совокупность знаний о мире
  - б) модель принятия управленческого решения
  - в) концептуальный план действий
  - г) совокупность знаний о самом знании
  - д) категориальный аппарат исследования
3. Приведите в соответствие понятия их предназначению в категориальном аппарате исследования:
  - а) методология
  - б) категория
  - в) предмет исследования
  - г) теория
  - д) метод
  - 1) система
  - 2) система управления
  - 3) системный подход
  - 4) системный анализ
  - 5) система менеджмента
  - 6) антикризисный менеджмент
4. Приведите в соответствие названия методологических подходов перечню систем управления, сформированные на их основе:
  - а) свободные экономические зоны
  - б) КАТЭК
  - в) Единая государственная система предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций
  - г) система многокритериальной оценки локальных структур углеводородного бассейна Арктики
  - 1) комплексный
  - 2) социально-ориентированный
  - 3) программно-целевой
  - 4) либерально ориентированный рыночный
5. Упорядочите представленный перечень методологических подходов в хронологической последовательности их возникновения в процессе эволюции методологии:
  - а) метафизический
  - б) индуктивный
  - в) диалектико-материалистический
  - г) формальной логики
  - д) дедуктивный
  - е) диалектический
6. Приведите в соответствие названия методологических подходов их признакам:
  - а) целостное восприятие системы управления
  - б) привлечение к исследованию систем управления неэкономического инструментария
  - в) исследование тенденций изменения состояний системы управления



- г) исследование одной грани проблемы системы управления
- д) человек и его деятельность, ориентированная на экономический интерес, как исходная позиция исследования проблем системы управления

- 1) позитивный
- 2) аспектный
- 3) гуманитарный
- 4) холистический
- 5) метаэкономический

7. Приведите в соответствие названия методологических подходов к исследованию системы управления их сущности:

- а) привлечение к исследованию систем управления неэкономического инструментария
- б) исследование тенденций изменения состояний системы управления
- в) исследование одной грани проблемы системы управления
- г) человек и его деятельность, ориентированная на экономический интерес, как исходная позиция исследования проблем системы управления

Названия подходов:

- 1) системный подход
- 2) комплексный подход
- 3) синергетический подход
- 4) метаэкономический подход
- 5) дедуктивный подход

Сущность подходов:

- а) многоаспектное исследование системы управления, воспринимаемое как целостное явление, на состояние которого влияют разнородные факторы
- б) применение в исследовании систем управления инструментария неэкономических отраслей науки
- в) исследование систем управления с учетом эффекта возникающего в результате взаимосвязи разнокачественных явлений
- г) исследование систем управления путем сопоставления теоретических знаний с эмпирическими
- д) исследование систем управления как сложной системы, состоящей из отдельных элементов с многочисленными внутренними и внешними связями.

### **Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы): «Практическое приложение законов организации»**

Студент должен уметь находить практическое приложение законов организации:

1. На примере любой организации раскройте в организационных отношениях механизм проявления законов: синергии, наименьших, самосохранения, информированности и упорядоченности, единство анализа и синтеза, развития, композиции, пропорциональности. Результаты оформите в виде таблицы.

Таблица 1 - Механизм проявления законов организации

Наименование закона	Область и механизм проявления закона

- 1. Приведите примеры проявления синергетического эффекта в биологической, технической и социальной системах. Ответ обоснуйте.
- 2. Приведите примеры проявления положительной и отрицательной системы в студенческой группе.

3. Приведите примеры действия объективных (естественных) законов.

4. Приведите примеры субъективных (юридических) законов.

2. В 1897 на северо-западе Канады в бассейне реки Клондайк был обнаружен золотonosный участок. События, последовавшие за этим открытием, получили название «золотой лихорадки» и продолжались до 1963 г. Эта ситуация характеризовалась необыкновенным энтузиазмом и работоспособностью старателей, строителей, дорожников и работников других специальностей. Действия какого закона организации наблюдается в данной ситуации?

3. Используя закон самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения в каждом конкретном случае, и возможные пути выхода из сложившейся ситуации:

3.1. Компания «Монолит» имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн руб., включающая стоимость оборудования, инструменты и др. В результате своей деятельности, компании потребовался кредит в Коммерческом банке «Огни Москвы» в размере 8 млн руб. под 30% годовых. Стоит ли компании в данном случае соглашаться на условия кредита?

3.2. Продовольственный магазин «Корвет» зарегистрирован в 1984г. как товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО). Согласно статье 6 Федерального Закона «О введении в действие первой части Гражданского кодекса Российской Федерации» от 21.10.94г., все ТОО должны пройти перерегистрацию и изменить правовую форму на общество с ограниченной ответственностью (ООО) или ОАО, ЗАО и др.

3.3. Автошкола «Водитель» имеет 10 машин и 18 инструкторов на 100 учащихся. В текущем наборе удалось привлечь на обучение только 60 слушателей, из запланированных 200. Общая сумма оплаты за процесс обучения значительно меньше, чем сумма затрат на процесс обучения со стороны школы.

4. Изучите ситуацию и ответьте на вопрос: незнание какого закона организации приводит к данным ситуациям? Как их можно было избежать?

4.1. Персонал, заботясь об устойчивом положении своей компании, собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и др., не всегда заботясь об его упорядоченности и объеме. Обычно в компаниях хранится много рекламных листов, ксерокопий каких-либо «важных» сообщений, досье на какие-то лица или компании, текстовые файлы в компьютерах о прошедших или предстоящих событиях, нередко в нескольких экземплярах. Немало часть этих данных является «информационным» мусором. Компания тратит деньги на содержание явной и неявной службы информационной разведки для увеличения достоверности и ценности получения верной информации, так как конкуренты могут подбросить недостоверную информацию. Иногда компания выходит на сомнительные источники якобы «очень ценной» информации, многие из этих источников носят криминальный характер.

4.2. Много информации собирается «на всякий случай». При этом руководителю кажется, что он тем самым достает для себя и своей компании зону безопасного предпринимательства, хотя на это может уйти много финансовых и материальных ресурсов. Так, некоторые венчурные компании США при стоимости разработок менее 10 тыс. дол. не тратят деньги на поиски информации о возможных аналогах, а сами создают новые проекты. Таким образом, в результате бессистемной, но естественной гонки за информацией компания может понести серьезные убытки.

5. Незнание какого закона организации подчиненными привело к созданию этой ситуации? Что следовало бы предпринять руководителю во избежание данной проблемы?

5.1. Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется, в том числе и на восстановление старых роялей. В компании работают 24 человека, в их числе 6 столяров и 5 настройщиков. Директор на основании общей, но еще слабой, тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через 1 год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами по установлению скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой компании, также через год. Директор оказался прав, через 4-5 месяцев количество заказов уменьшилось на 20%, и заработанная плата работников стала постепенно сокращаться. Несоответствие между возможностями компании и количеством заказов вызвало у работников компании настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта работы сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была несколько подорвана.

6. Определите из ситуации о каком законе организации идет речь.

6.1. Закон формирует два направления устранения несоответствия: формальное и неформальное. Формальное- осуществляется специалистами компании, которые заранее рассчитывают и закладывают в бизнес-план компании необходимые ресурсы и их пропорции. Неформальное- работниками, которые сознательно реализуют полученные задания. В случае появления несоответствий в наборе ресурсов или их пропорций руководитель и подчиненные будут действовать совместно в рамках единых целей компании. Такая деятельность возможна при высоком профессионализме работников. В таких случаях говорят о наличии в компании команду единомышленников.

7. Используя ситуацию для анализа, определите, действиям каких законов она подвержена, а также оцените влияние этих законов на деятельность данной организации.

7.1. Компания «дока» была создана в 1990 г. На тот момент в ней было 5 человек – будущее ядро большого сплоченного коллектива. Первый офис фирма открыла в разорившейся парикмахерской: сделали ремонт, купили мебель. В офисе сложилась теплая доброжелательная атмосфера. Люди работали не на страх, а на совесть, 24 часа в сутки и семь дней в неделю, делая одно большое общее дело.

В Довгань нашел за городом недостроенные коровники. Тут же была проведена первая покупка недвижимости – выкуп этих недостроенных бетонных коробок за 150 тыс.руб. было решено смонтировать в них завод по выпуску оборудования по производству хрустящего картофеля. Все наличные деньги были вложены в 100 первых комплектов оборудования по производству хрустящего картофеля, в металл, в стройку, только покупателей на эту линию не было. По расчетам рентабельность бизнеса должна была составить около 750% годовых, но сотрудники тогда еще ничего не знали ни о законах сбыта, ни о роли рекламы. Надвигался первый в фирмы морально-финансовый кризис.

В ситуации когда склады были забиты оборудованием, а покупателями даже «не пахло», Довгань взял в банке кредит 70 млн.руб. ( в 1990 г. Это были огромные деньги) и потратил его на колоссальную рекламную компанию. Вскоре оборудование стало вывозиться из города. Когда пошли первые продажи, и стало казаться, что наконец-то для «Доки» наступил золотой век, подход к притоку средств и их последующему распределению был более чем неразумный. Сумасшествие темпы развития не позволяли четко определить ситуацию в экономике. Чувствуя, что делается слишком много ошибок, фирма впервые начала задумываться об управлении. Литературы. Из которой можно было бы почерпнуть какой-либо опыт, у них не было. Она на ходу учились искусству

стимулирования людей, искали грань в отношениях владелец-подчиненный. Сотрудники допускали массу ошибок из-за отсутствия самых элементарных знаний. Все проблемы со временем удалось разрешить. Не без труда, не без болт. Рост вообще никогда не бывает безболезненным. Даже мышцы. Развиваясь, болят, но тем не менее, крепнут.

### **Раздел 3. Оценка эффективности применения экономических методов в управлении**

#### **Тема 10. Методы расчета и оценки эффективности системы управления**

##### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Методы определения годового, интегрального и среднегодового экономического эффекта при исследованиях в менеджменте
2. Методы определения общей и частной эффективности функционирования системы в менеджменте и факторов, воздействующих на нее
3. Экономические методы оценки эффективности системы управления

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие технологии способны определить экономический эффект и наметить пути улучшения результативных показателей?
2. Какие основные факторы влияют на эффективность системы управления?
3. В чем может состоять эффект?
4. В чем состоит принципиальное отличие показателя эффекта и эффективности?
5. В чем состоит условие финансовой реализуемости инвестиционного проекта?
6. Охарактеризуйте методы определения годового, интегрального и среднегодового экономического эффекта в менеджменте.
7. Охарактеризуйте методы определения общей и частной эффективности функционирования системы в менеджменте и факторов, воздействующих на нее
8. Дайте характеристики и представьте алгоритм расчета коэффициентов рентабельности.
5. Какие показатели характеризуют стоимость и доходность акций предприятия?

##### **Проверочный тест:**

1. Эффективность – это:
  - а) рациональность;
  - б) рентабельность;
  - в) целесообразность, результативность, качество, полезность и т.д.
2. Эффективность существует при наличии одного из показателей:
  - а) определение точки отсчета, базы и критериев;
  - б) установленной системы (иерархии) целей;
  - в) уровней иерархии системы.
3. Целью менеджмента организации является:
  - а) долгосрочное планирование;
  - б) устойчивость на рынке;
  - в) повышение ее эффективности.
4. С помощью каких экономических показателей можно оценить эффективность менеджмента.

Показатели	Верно	Неверно
1. Количество управленческого персонала		
2. Оборот предприятия		
3. Удельный вес управленческого персонала в общей		

численности организации		
4. Производительность труда на основных технологических операциях		
5. Уровень затрат на управление в расчете на единицу объема реализации		
6. Себестоимость		

5.Отметьте основные принципы рациональной организации производственных процессов:

Принципы	Верно	Неверно
1. Результативность		
2. Параллельность		
3. Производительность		
4. Непрерывность		
5. Ритмичность		
6. Рентабельность		
7. Пропорциональность		
8. Прямоточность		

6.Предположим, вы получили предложение из конструкторского бюро о возможности освоения производства нового вида продукции. Что вы сделаете в первую очередь, чтобы определить целесообразность этого решения?

	Верно	Неверно
1. Проанализирую своих потребностей и конкурентов		
2. Распоряжусь провести на своем предприятии анализ производительности труда и использования производственной мощности		
3. Сопоставлю длительность жизненного цикла и возможные сроки подготовки производства этого изделия		
4. Срочно попрошу рекомендаций и гарантий инвестиций в своем банке		

7.Эффективность менеджмента – это:

	Верно	Неверно
1. Соотношение затрат на управленческие процессы и результатов бизнеса		
2. Прибыльность бизнеса		
3. Целесообразность и качество управления, ориентированного на результативность организации (бизнеса)		

8.Соотношение понятий "успешность бизнеса" и эффективность менеджмента":

	Верно	Неверно
1. Это одно и то же		
2. Успешность бизнеса – оценка того, что делает организация: Эффективность менеджмента – то, как он это делает		
3. Успешность бизнеса – понятие количественное, экономическое, эффективность менеджмента – понятие качественное, не оцениваемое экономическими показателями		

## Решение практико-ориентированных задач

### Задача 1

Оптимальным может считаться такое решение, которое в данных хозяйственных условиях является наилучшим, т.е. наиболее эффективным. Каждое оптимальное решение, т.е. наилучшее с данной точки зрения, не является абсолютным. Оно может стать неоптимальным, уступить место другому, если изменится критерий, по которому сравниваются между собой различные варианты.

Переход от интуитивных методов принятия решений, позволяющих получить допустимые, но далекие от оптимальных результаты, к строгим, научно обоснованным решениям, обеспечивающим получение максимума общественно-полезных результатов при минимуме затрат, возможен только на принципиально новой основе организации всей системы управления. Экономические методы оценки оптимальности управленческих решений приведены в следующих задачах.

Для принятия успешного управленческого решения руководитель должен располагать необходимой, достаточной, достоверной и своевременной информацией. Однако руководители получают ее из разных источников. Проиллюстрируем это утверждение на примерах деятельности руководителей двух разных фирм (табл. 1).

Таблица 1 – Баланс источников информации (в процентах)

№	Источники информации	1-й руководитель	2-й руководитель
1	Обход (объезд) объектов	10	21
2	Совещания	11	18
3	Служебные документы	14	31
4	Данные диспетчерской службы	13	5
5	Переговоры с подчиненными	20	2
6	Данные с автоматизированной системы управления производством (АСУП)	25	8
7	Беседы с подчиненными	7	10
8	Слухи	-	5
	Итого	100	100

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Какие требования предъявляются к выбору источников информации?
2. В чем заключается задача руководителя в области информационной подготовки управленческих решений?
3. Выбору какого руководителя из двух фирм Вы отдаете предпочтение при использовании им источников информации и почему?
4. Какие источники информации следует выбрать руководителю с позиции оперативного и стратегического управления?
5. Достаточно ли представленной информации для принятия обоснованных управленческих решений? Если нет, то какие источники вы предложили бы учитывать?

### Анализ практико-ориентированных ситуаций (кейсы):

#### Ситуация 1

Определите, что является результатом (результатами) деятельности следующих организаций:

- туристическая фирма;
- поликлиника;
- музыкальный театр;
- средняя школа;
- коммерческий банк;

— Центральный банк страны;

Предложите критерии для оценки качества услуг каждой из этих организаций.

### **Ситуация 2**

Мэрия города собирается на конкурсной основе разместить ряд муниципальных заказов. Предложите критерии отбора исполнителей (подрядчиков) для выполнения следующих видов работ:

- повышение квалификации 60 муниципальных служащих, работающих в Департаментах здравоохранения, образования и культуры городской мэрии;
- поставка спортивного оборудования для муниципальной детско-юношеской спортивной школы;
- поставка медицинских препаратов для муниципальной аптечной сети;
- благоустройство сквера в центре города (укладка плитки, озеленение, установка скамеек, асфальтирование дорожек, установка скульптур малых форм).

### **Ситуация 3**

Предложите набор показателей, с помощью которых было бы целесообразно оценивать результативность следующих руководителей автомобилестроительных фирм:

- руководитель службы сбыта;
- руководитель службы исследований и конструкторских разработок;
- руководитель производственного отделения;
- руководитель службы маркетинга.

## **Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине «Экономическая теория»**

### **Раздел «Микроэкономика»**

#### **Тема 1. Предмет и метод экономической теории.**

##### **Теоретические вопросы к обсуждению:**

1. Предмет экономической теории и ее функции.
2. Методология научного познания экономики.
3. Основные этапы развития экономической науки

##### **Самостоятельная работа**

1. Аналитический обзор литературы, и Интернет-источников
2. Подготовка резюме
3. Доклад (по выбору обучающегося) на тему: 1. Первые экономисты. 2. Учение меркантилистов. 3. Сущность теории физиократов. 4. Классическая политическая экономия. 5. Марксизм. 6. Маржинализм. 7. Кейнсианство. 8. Институционализм. 9. Русские экономисты
4. Решение заданий в тестовой форме

**Дискуссия:** Какое направление экономической мысли более всего подходит для описания социально-экономической ситуации в современной экономике России?

**Формы контроля, оценочные средства:** резюме, самопрезентация, доклад.

##### **Задания в тестовой форме.**

1. Какое из положений не имеет отношения к определению предмета теоретической экономики?
  - 1) эффективное использование ресурсов;
  - 2) неограниченные производственные ресурсы;
  - 3) максимальное удовлетворение потребностей;
  - 4) материальные и духовные потребности;
  - 5) редкость блага.
2. Что из перечисленного изучает микроэкономика.
  - 1) производство в масштабе всей экономики; 2) налоги и бюджет государства;
  - 3) численность занятых в хозяйстве; 4) общий уровень цен;



5) производство сахара и динамику его цены.

3. Если исследуется экономика, как целостная структура, то это анализ:

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| 1) микроэкономический; | 2) макроэкономический; |
| 3) позитивный;         | 4) нормативный;        |
| 5) статистический      |                        |

## **Тема 2. Общие проблемы экономического развития**

### **Теоретические вопросы к обсуждению:**

1. Объективные условия и противоречие экономического развития.
2. Экономические потребности. Классификация экономических ресурсов.
3. Экономический выбор. Кривая производственных возможностей. Закон возрастания альтернативных издержек.
4. Основные экономические проблемы, стоящие перед обществом. Экономический рост.
5. Понятие экономической системы. Основные ступени развития экономических систем: доиндустриальное общество, индустриальное общество, постиндустриальное общество
6. Современные экономические системы. Выбор экономической системы: критерий эффективности. Трансакционные издержки.
7. Собственность как экономическая категория. Многообразие видов и форм собственности.
8. Экономические агенты. Модель экономического кругооборота.

### **Самостоятельная работа**

1. Решение задач и заданий в тестовой форме.
2. Эссе на тему «Мой выбор»
3. Подготовка теоретических вопросов
4. Подготовка доклада на тему «Модели экономических систем»:
  1. Американская модель
  2. Японская модель рыночного хозяйства
  3. Шведская модель хозяйствования
  4. Германское социально-рыночное хозяйство
  5. Китайская модель экономики
  6. Российская модель экономики

**Формы контроля, оценочные средства:** Фронтальный опрос экспресс-тестирование, эссе, доклад

### **Задачи по теме: «Общие проблемы экономического развития»**

#### **Задание 1.**

На острове с тропическим климатом живут пять человек. Они занимаются сбором

кокосов и черепаховых яиц. В день каждый собирает либо 20 кокосов, либо 10 черепаховых яиц.

- а) Начертите кривую производственных возможностей экономики этого острова;
- б) Какова альтернативная стоимость одного черепахового яйца?
- в) Предположим, на остров завезена техника, с помощью которой каждый из пяти его работающих жителей ежедневно может собирать 28 кокосов. Покажите на графике, как сдвинулась КПП экономики этого острова.

### Задание 2.

Производственные возможности выпуска военной продукции и гражданских товаров представлены в табл. 1.

Продукт	Производственные альтернативы				
	A	B	C	D	E
Автомобили, млн.шт.	0	2	4	6	8
Управляемые ракеты, тыс. шт.	30	27	21	12	0

- а) Изобразите эти данные о производственных возможностях графически. Что показывают точки на кривой? Определите: каковы будут издержки производства дополнительного миллиона автомобилей (дополнительной тысячи управляемых ракет), если экономика в данный момент находится в точке С.
- б) Обозначьте на графике производственных возможностей точку К внутри зоны, ограниченной кривой. Что она показывает? Обозначьте точку Н вне этой зоны. Что показывает точка Н? Что должно произойти, прежде чем экономика достигла уровня производства, который показывает точка Н?

### Задание 3

На одном поле фермер может произвести 300 т картофеля или 200 т пшеницы, а на другом альтернативная стоимость выращивания 1 т пшеницы равна 3 т картофеля при максимальном урожае картофеля, равном 900 т. Постройте КПП фермера.

### Задание 4

Точки А, В, С, D лежат на одной КПП. У точек А и В известны обе координаты: А(30, 35) и В(60, 15). У точек С и D известна только одна координата: С (с, 20) и D(d,40). Определите все возможные соотношения между неизвестными координатами с и d.

### Задания в тестовой форме

(в каждом вопросе только один правильный ответ).

1. Главная проблема экономики состоит в том, что:
  - 1) человеческие желания ограничены;

- 2) ресурсы безграничны;
- 3) люди всегда должны делать выбор при использовании ограниченных ресурсов;
- 4) только в слаборазвитых странах существует проблема дефицита.

2. В каком из перечисленных ниже вариантов представлены примеры всех трех видов факторов производства: земли, труда и капитала?

- 1) деньги, слесарь, пашня;
- 2) учитель, нефть, комбайн;
- 3) токарь, станок, акции;
- 4) облигации, природный газ, менеджер.

3. Ограниченность - это проблема, которая:

- 1) существует только в бедных странах;
- 2) есть только у бедных людей;
- 3) есть у всех людей и обществ;
- 4) никогда не возникает у богатых людей.

4. Что из данного перечня является реальным (физическим) капиталом?

- 1) деньги;
- 2) производственное оборудование;
- 3) акции;
- 4) потребительские товары длительного пользования.

5. Самое ценное, чем пришлось пожертвовать при выборе данного блага, называется:

- 1) предельной выгодой;
- 2) альтернативной стоимостью;
- 3) ограниченностью;
- 4) ничего из вышеперечисленного не подходит.

6. Альтернативная стоимость товара измеряется:

- 1) затратами ресурсов на производство данного товара;
- 2) индексом потребительских цен;
- 3) количеством денег, затраченных на производство данного товара;
- 4) количеством другого товара, от которого пришлось отказаться ради производства данного товара.

7. Мэрией г. Курска принято решение о строительстве нового стадиона. Цена выбора этого решения определяется:

- 1) ценой экономических ресурсов, используемых в строительстве;
- 2) суммой денег, отпущенных на строительство;
- 3) потерей для города постройки бассейна, от которого пришлось отказаться в пользу стадиона;
- 4) затратами труда, капитала и природных ресурсов.

8. Абстрактная экономическая ситуация: при производстве 1 кг алюминия было недополучено 10 керамических ваз. Какому из вариантов производственных возможностей это соответствует?

Продукт	Вариант			
	А	В	С	Д



4) Узбекистан выигрывает, Россия проигрывает.

4. Успех на рынке совершенной конкуренции зависит от:

- 1) рекламы;
- 2) высокого качества товара;
- 3) возможности влиять на цену;
- 4) возможности снизить издержки.

5. На производительность труда непосредственно влияет:

- 1) здоровье и уровень образования рабочей силы;
- 2) качество машин и оборудования;
- 3) эффективная деятельность менеджеров;
- 4) все вышеперечисленное

6. Сравнительное преимущество - это:

- 1) способность производить товары или услуги с меньшими альтернативными затратами;
- 2) возможность производить и обменивать товары и услуги с меньшими затратами ресурсов;
- 3) способность тратить меньше рабочего времени на получение товаров и услуг;
- 4) более высокая производительность, возникающая вследствие специализации.

7. Увеличение степени разделения труда, как правило, ведет к:

- 1) уменьшению экономической взаимозависимости;
- 2) более равномерному распределению доходов;
- 3) снижению часовой производительности труда;
- 4) снижению трудоемкости продукции

8. Какой из примеров объясняет принцип сравнительного преимущества при торговле между странами?

- 1) альтернативная стоимость собственного производства которых высока, и покупать товары, альтернативная стоимость собственного производства которых низка;
- 2) альтернативная стоимость собственного производства которых низка, и покупать товары, альтернативная стоимость собственного производства которых высока;
- 3) которые нравятся людям меньше, и покупать товары, которые им нравятся больше;
- 4) спрос на которые падает, и покупать те товары, спрос на которые растет.

9. Если Великобритания имеет сравнительное преимущество перед Россией в производстве автомобилей, то:

- 1) продавать автомобили из Великобритании в Россию не имеет смысла;
- 2) альтернативная стоимость производства автомобилей в Великобритании выше, чем в России;

- 3) альтернативная стоимость производства автомобилей в России выше, чем в Великобритании;
- 4) снижение спроса на автомобили в России будет выгодно британским автомобилестроителям.

#### **Тема 4. Спрос и предложение на индивидуальных рынках**

##### **Теоретические вопросы к обсуждению:**

1. Спрос. Закон спроса. Неценовые факторы, влияющие на спрос.
2. Предложение. Закон предложения. Неценовые факторы, влияющие на предложение
3. Рыночное равновесие цен, спроса и предложения. Равновесная цена. Рыночные неравновесия.
4. Вмешательство государства в процесс рыночного ценообразования и его последствия.

##### **Самостоятельная работа**

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме
3. Экономическое эссе «Анализ рынков»
4. Подготовка к понятийному диктанту

**Формы контроля, оценочные средства:** контрольная (аттестационная) работа, понятийный диктант, экспресс-тестирование, эссе.

##### **Задачи по теме: «Спрос и предложение на индивидуальных рынках»**

###### **Задание 1.**

Функция спроса населения на данный товар  $Q_d = 7 - P$ . Функция предложения  $Q_s = -5 + 2P$ . Постройте графики спроса и предложения данного товара. Определите цену равновесия.

###### **Задание 2. Анализируем ситуацию на рынке помидоров.**

Цена за 1 кг (руб)	Величина спроса (млн.кг. в год)	Величина предложения (млн. кг в год)
20	10	3
24	9	4
28	8	5
32	7	6
36	6	7
40	5	8

- а) Начертите кривые спроса и предложения для помидоров и найдите равновесную цену и равновесное количество.

б) Что будет иметь место - дефицит или избыток помидоров на рынке, - если цена будет равна 24 руб., цена равна 40 руб.?

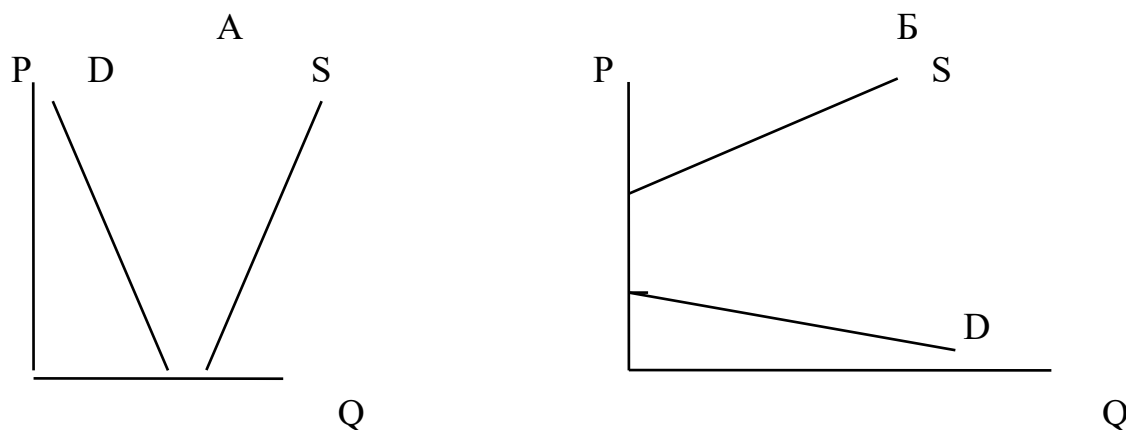
в) Почему и в каком направлении будут изменяться цены на помидоры из пункта (б) в случаях дефицита или избытка?

г) Покажите на графике, как изменяется равновесная цена и равновесное количество, если Министерство здравоохранения России предупредит, что от потребления помидоров краснеют белки глаз и на коже выступает сыпь. Объясните, почему цена не сохранится на своем первоначальном уровне.

д) Покажите на графике, как изменятся равновесная цена и равновесное количество, если правительство в порядке поддержки сельского хозяйства введет субсидию на каждый килограмм выращенных помидоров?

Задание 3. Предположим, что благодаря активной деятельности членов Общества защиты животных многие люди перестали покупать кожаные куртки. Однако продавцы, несмотря на это сумели сохранить цену кожаных курток на прежнем уровне. Используя кривые спроса и предложения и понятие рыночного равновесия, объясните, как изменилось количество продаваемых курток и почему? (отобразите решение на графике)

Задача 4. На рисунках изображены две ситуации, в которых линии спроса и предложения не имеют общих точек. Опишите возможные реальные ситуации в экономике.



Задание 5. Кривые спроса и предложения на товар А имеют линейный вид и заданы формулами:  $Q_d = 50 - 6P$ ,  $Q_s = 4P - 10$ , где  $P$  измеряется в долларах,  $Q$  в тысячах единиц. Правительство ввело акциз в 1 доллар на каждую проданную единицу товара А. Определите: а) равновесную цену и равновесное количество товара до и после введения налога, б) вычислите сумму уплаченного налога, в) отобразите свое решение графически.

### Экономическое эссе.

Задание относится к группе связанных между собой рынков в течение определенного «долгосрочного» периода. Предположим, что эти рынки вполне конкурентны, и что модель спроса и предложения применима к ним в полной мере. Проследите эволюцию экономических явлений для каждого из

предложенных рынков, опишите каждый рынок и проиллюстрируйте рынки графически.

Условие: в небольшом поселке Курской области большинство домов отапливаются газом или углем. В этом году к поселку был подведен газопровод, и строительные компании отдают теперь предпочтение газовому отоплению при обустройстве новых кварталов поселка. Для проведения газового отопления необходимы трубы, а для строительства угольных печей – кирпич.

Ответьте на вопросы:

1. Что произойдет на рынке газа?
2. Как изменится ситуация на рынке угля?
3. Каким образом предыдущие события отразятся на рынке труб для газопровода?
4. К каким последствиям все это приведет на рынке кирпича?

### **Задания в тестовой форме**

(В каждом варианте только один правильный ответ.)

1. Кривая рыночного спроса показывает:

- 1) как будет снижаться потребление блага при снижении доходов покупателей;
- 2) по какой цене будет осуществляться подавляющая часть сделок;
- 3) что потребители склонны покупать больше товаров по более высоким ценам;
- 4) какое количество блага потребители желают и могут приобрести в единицу времени при различных ценах.

2. При прочих равных условиях сдвиг кривой предложения вправо приводит:

- 1) к росту равновесной цены и равновесного количества;
- 2) к снижению равновесной цены и равновесного количества;
- 3) к росту равновесной цены и снижению равновесного количества;
- 4) к снижению равновесной цены и росту равновесного количества.

3. Что случится на рынке, где существует конкуренция, если величина предложения превысит величину спроса?

- 1) потребительский спрос возрастет;
- 2) производители увеличат выпуск товаров;
- 3) рыночная цена упадет;
- 4) рыночная цена поднимется.

4. Когда увеличивается величина спроса на лес, растет и спрос на гвозди. Когда уменьшается величина спроса на лес, сокращается и спрос на гвозди.

Экономисты сказали бы, что лес и гвозди:

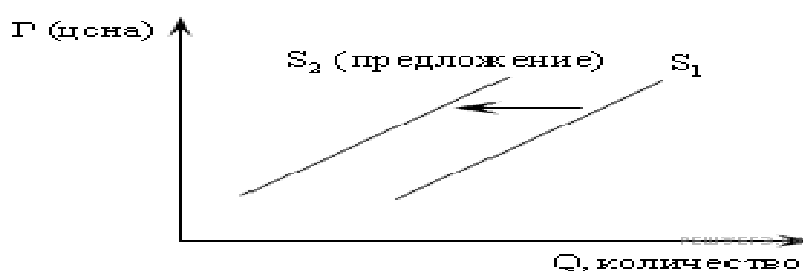
- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| 1) несопряженные товары;     | 2) взаимозаменяемые товары; |
| 3) взаимодополняющие товары; | 4) эластичные товары.       |



5. Увеличение спроса и предложения одновременно:

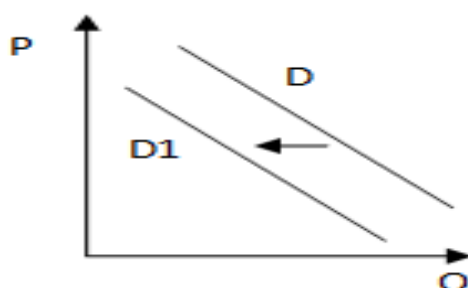
- 1) приведет к росту цены равновесия;
- 2) оставит цену равновесия без изменений;
- 3) снизит цену равновесия;
- 4) может привести к любому из вышеперечисленных последствий.

6. Из приведенного ниже списка выберите ситуацию, которая может быть отражена следующим графиком.



- 1) рост тарифов на электроэнергию;
- 2) рынок шоколада после хорошего урожая какао-бобов;
- 3) снижение налога на производителя товара;
- 4) открытие новых фирм в отрасли, производящей данный товар

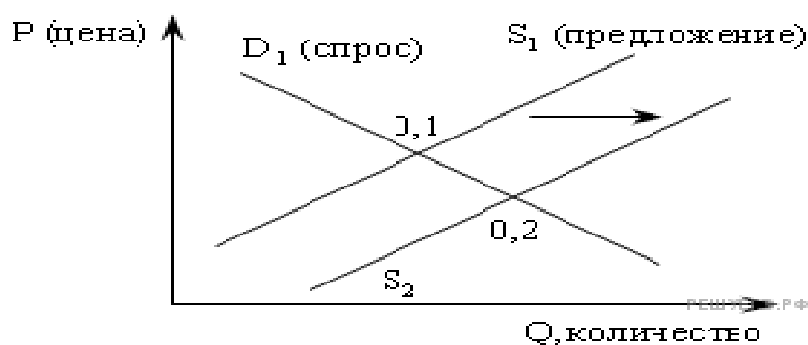
7. На рисунке отражена ситуация на рынке элитных сортов чая: линия спроса  $D$  переместилась в новое положение  $D1$



Это перемещение может быть связано, прежде всего, с (со)

- 1) ростом доходов населения;
- 2) изменением погодных условий, обусловленных наступлением осени;
- 3) снижением цен на элитные сорта кофе;
- 4) существенным увеличением числа фирм-поставщиков чая

9. Из приведенного ниже списка выберите ситуацию, которая может быть отражена следующим графиком



- 1) рост равновесной цены;
- 2) снижение выручки продавца;
- 3) рост количества проданного товара;
- 4) отмена субсидии на данный товар

### Тема 5. Эластичность.

#### Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Эластичность спроса по цене. Виды эластичности спроса. Факторы ценовой эластичности.
2. Эластичность спроса по доходу. Перекрестная эластичность.
3. Эластичность предложения. Факторы эластичности предложения.
4. Практическое применение теории эластичности в микроанализе.

#### Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме.

**Формы контроля, оценочные средства:** фронтальный опрос.

#### Задачи по теме: «Эластичность»

Задача 1. Цена товара выросла с 10 рублей до 12 рублей. Объем спроса сократился с 200000 до 180 000 единиц. Чему равен коэффициент ценовой эластичности? Что такое эластичность?

Задача 2. Допустим, что небольшая булочная выпекает батоны и продает их по свободной цене. Чем ниже будет выбрана цена, тем большее количество батонов булочная сможет продать. Зависимость цены и объема продаж известна (см. таблицу.) Рассчитайте эластичность спроса на различных интервалах, выбранных нами для анализа и определите зависимость эластичности и выручки от продаж.

Таблица 1

Расчет выручки от продажи и коэффициента ценовой эластичности спроса

Число проданных батонов	Цена, руб.	Выручка, руб.	Коэффициент эластичности
500	3 - 50		
1000	3 - 00		
1500	2 - 50		

2000	2 - 00		
2500	1 -50		

### Задание 3.

Рассчитайте ценовую эластичность спроса на продукцию фирмы исходя из следующих данных об объемах продаж при разных ценах:

Объем продаж, тыс. шт.	1	2	3	4	5	6	7
Цена, руб.	100	90	80	70	60	50	40

Сколько продукции будет продавать фирма? Насколько целесообразно расширение объема продаж?

Задание 4. С повышением заработной платы потребителей со 100 до 150 тыс. руб. спрос на продукцию фирмы вырос на 15%. Какова эластичность спроса по доходам?

Задание 5. Цена товара X выросла со 100 до 200 руб., в результате спрос на товар Y повысился с 2000 до 2500 шт. ежедневно. Рассчитайте перекрестную эластичность спроса. Являются ли товары X и Y взаимодополняемыми или взаимозаменяемыми?

Задание 6. Если эластичность спроса по цене на видеокамеры равна - 3, то каково будет процентное изменение объема спроса на них, которое последует после десяти процентного увеличения цены?

### Задания в тестовой форме

(на каждый вопрос есть только один правильный ответ)

- Коэффициент ценовой эластичности спроса равен -  $\frac{1}{3}$ . Это означает, что:
  - если цена товара вырастет на один процент, то величина спроса на него сократится на  $\frac{1}{3}$  процента;
  - если цена товара сократится на один процент, то величина спроса на него увеличится на 3 процента;
  - если цена товара повысится на один процент, то величина спроса на него повысится на  $\frac{1}{3}$  процента;
  - если цена товара снизится на один процент, то величина спроса на него уменьшится на 3 процента.
- Если однопроцентное сокращение цены на товар приводит к двухпроцентному увеличению объема спроса на него, то спрос:
  - 1) неэластичный;
  - 2) эластичный;
  - 3) единичной эластичности;
  - 4) абсолютно неэластичный;
  - 5) абсолютно эластичный.
- Если уменьшение цены на 5% приводит к снижению объема предложения на 8%, то данное предложение:

- 1) неэластично; 2) единичной эластичности;  
 3) эластично; 4) абсолютно эластично;  
 5) абсолютно неэластично.

4. Цена товара выросла с 20 до 24 рублей. Объем спроса сократился с 1000 до 900 штук. Чему равен коэффициент ценовой эластичности спроса?

- 1) 5; 2) 0,5; 3) 2; 4) 0,2; 5) 4.

## **Тема 6. Теория потребительского выбора**

### **Теоретические вопросы к обсуждению:**

1. Анализ поведения потребителей. Кривые безразличия. Бюджетная линия.
2. Выбор потребителя. Особенности потребительского спроса.
3. Эффект дохода и эффект замены. Кривые Энгеля. Излишек потребителя.

### **Самостоятельная работа**

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и решение заданий в тестовой форме
3. Подготовка докладов на темы: 1. Количественная теория полезности. 2. Основные положения порядковой теории полезности. 3. «Эффект Веблена». 4. «Эффект сноба». 5. «Эффект присоединения к большинству».

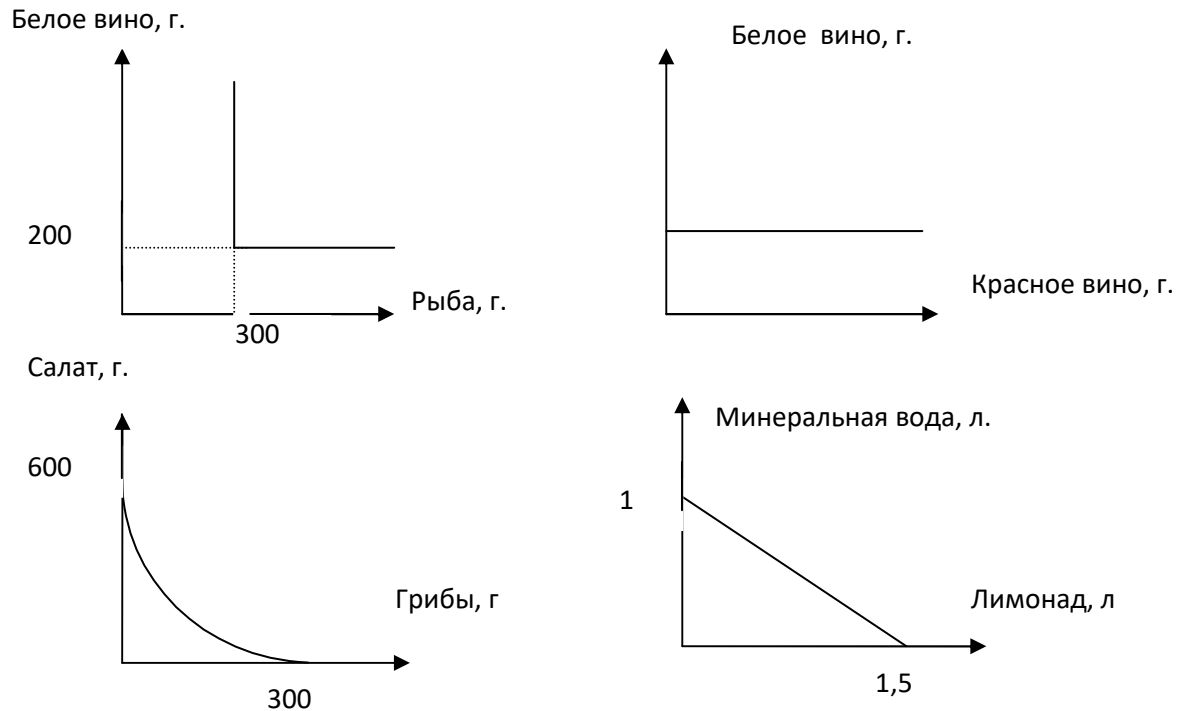
**Формы контроля, оценочные средства:** фронтальный опрос, доклад

### **Задачи по теме: “Теория потребительского поведения”**

Задание 1. Постройте кривые общей и предельной (маржинальной) полезности по следующим данным

Количество товара	Общая полезность	Предельная полезность
1	...	20
2	37	...
3	51	...
4	...	11
5	71	9

Задание 2. Что подать к столу, если вы ждете в гости экономиста Григория, который выразил свои предпочтения в виде следующих кривых безразличия.



Задание 3. Определите точку оптимального выбора потребителя. Студент еженедельно получает от родителей 40 рублей на карманные расходы (еду и развлечения). Цена продуктов - 1 руб. за единицу, цена развлечений - 1 руб. за единицу. В таблице показаны три набора безразличия двух товаров: продуктов питания и развлечений, каждый из которых представляет различный уровень полезности.

набор 1		набор 2		набор 3	
развлечения	продукты	развлечения	продукты	развлечения	продукты
2	40	10	40	12	45
8	26	14	30	16	35
17	16	20	20	21	25
29	9	30	14	33	17
40	5	43	10	44	13

Задание 4. В течение дня в университете студент расходует в буфете 20 руб. на питание, покупая пиццу и бутерброды. Предельная полезность бутербродов для него равна  $20 - 3x$ , где  $x$  - число бутербродов (штук). Предельная полезность пиццы равна  $40 - 5y$ , где  $y$  - число порций пиццы (штук). Цена 1 бутерброда - 1 руб., а цена одной порции пиццы - 5 руб. Какое количество бутербродов и порций пиццы купит студент, если он усвоил экономическую теорию и руководствуется правилом равновесия потребителя?

### Задания в тестовой форме

(в каждом вопросе только один правильный ответ)

1. Общая полезность товара:

- 1) тем выше, чем ниже цена, которую потребитель заплатил за этот товар;
- 2) всегда растет при потреблении дополнительных единиц этого товара;

- 3) не меняется при потреблении дополнительных единиц этого товара;
- 4) характеризует ожидаемое удовлетворение от потребления этого блага.

2. Общая полезность пирожных:

- 1) тем выше, чем больше удовольствия ожидает получить потребитель пирожных;
- 2) для конкретного потребителя всегда одинакова;
- 3) не может снижаться при потреблении дополнительных пирожных;
- 4) может быть оценена только после того, как пирожные были потреблены.

3. Третья чашка кофе приносит меньшее удовольствие, чем вторая. Это пример:

- 1) действия закона спроса;
- 2) эффект Гиффена;
- 3) уменьшения маржинальной полезности;
- 4) эффекта замены

4. Закон убывающей предельной полезности означает, что:

- 1) отношение предельных полезностей к ценам на предметы роскоши меньше, чем на товары первой необходимости;
- 2) полезность, приносимая каждой последующей единицей товара, убывает по мере увеличения количества приобретаемых товаров;
- 3) отношение предельных полезностей к ценам одинаково для всех товаров;
- 4) полезность приобретаемых товаров убывает по мере увеличения дохода потребителя.

5. Если потребитель выбирает комбинацию, представленную точкой, лежащей на плоскости, ограниченной бюджетной линией, то он:

- 1) максимизирует полезность;
- 2) желает купить больше товаров, чем позволяет его бюджет;
- 3) не полностью использует свой бюджет;
- 4) находится в положении потребительского равновесия.

6. Параллельный сдвиг линии бюджетного ограничения вправо связан с:

- 1) ростом дохода;
- 2) падением дохода;
- 3) увеличением полезности;
- 4) ростом спроса.

7. Положение и наклон кривой безразличия для отдельного потребителя объясняется:

- 1) его предпочтениями и размерами дохода;
- 2) только ценами покупаемых товаров;
- 3) предпочтениями, размерами дохода и ценами покупаемых товаров;
- 4) только его предпочтениями.

8. Предположим, что потребитель имеет доход в 8 долларов. Цена товара А равна 1долл., а цена товара В – 0,5долл. Какая из следующих комбинаций товаров находится на бюджетной линии:

- 1) 8А и 1В;                      2) 7Аи1В;                      3) 6Аи6В;                      4) 5Аи6В.

9. Потребительское равновесие на карте безразличия - это:

- 1) любое пересечение бюджетной линии и кривой безразличия;
- 2) любая точка на самой высокой из кривых безразличия;
- 3) та точка, в которой наклон бюджетной линии равен наклону касательной к ней кривой безразличия;
- 4) любая точка, расположенная на бюджетной линии;

10. Если потребитель выбирает комбинацию, представленную точкой, лежащей внутри плоскости, ограниченной бюджетной линией, то он:

- 1) максимизирует полезность;
- 2) желает купить больше товаров, чем позволяет его бюджет;
- 3) не полностью использует свой бюджет;
- 4) находится в положении потребительского равновесия

**Понятийный диктант по «Микроэкономике»  
(темы 1-5). Дать определение следующим экономическим категориям :**

1. Экономика	21. Анализ
2. Закон предложения	22. Предложение
3. Индукция	23. Экономический закон
4. Кривая производственных возможностей	24. Микроэкономика
5. Монополия	25. Олигополия
6. Собственность	26. Провалы (фиаско) рынка
7. Равновесное количество	27. Труд
8. Виды ресурсов и их цены	28. Товары-субституты
9. Собственность	29. Функция спроса
10. Экономический агент «Домашнее хозяйство»	30. Экономический агент «Государство»
11. Альтернативные (вмененные) издержки	31. Благо
12. Закон спроса	32. Спрос
13. Дедукция	33. Экономическая категория
14. Комплементарные блага	34. Макроэкономика
15. Монополия	35. Монополистическая конкуренция
16. Совершенная (чистая) конкуренция	36. Равновесная цена
17. Рынок	37. Земля
18. Товар Гиффена	38. Рыночная экономика
19. Факторы производства	39. Функция предложения
20. Экономический агент «Фирма»	40. Экономический выбор

--	--

## **Тема 6. Теория фирмы**

### **Теоретические вопросы к обсуждению:**

1. Предпринимательство. Организационно-правовые формы предприятий (фирм).
2. Производственная функция. Издержки производства: их сущность и классификация.
3. Средние и предельные издержки и их кривые.
4. Равновесие предпринимательской фирмы на рынке в краткосрочном периоде.
5. Условия долгосрочного устойчивого равновесия предпринимательской фирмы.
6. Положительный и отрицательный эффекты роста масштабов производства.
7. Минимизация издержек производства. Выбор факторов производства.
8. Сравнительная характеристика теории потребителя и теории фирмы

### **Самостоятельная работа**

1. Подготовка к презентации «собственной фирмы» и игре «Книжная фабрика»
2. Подготовка теоретических вопросов
3. Темы докладов: 1. Бизнес-план и его значение в деятельности фирмы. 2. Маркетинг – рыночная концепция управления фирмой. 3. Менеджмент, его сущность и функции.
4. Решение задач и заданий в тестовой форме

**Формы контроля, оценочные средства:** презентация фирмы, фронтальный опрос; контрольная работа; деловая игра «Книжная фабрика».

### **Задачи по теме «Теория фирмы»**

**Задание 1.** Мистер Х владеет небольшой фирмой по производству керамики. Он нанимает одного помощника за 12 тыс. долл. в год с оплатой в конце года, и 20 тыс. долл. в год уходит на покупку сырья и материалов с оплатой в начале года. В начале года для приобретения нового оборудования, срок эксплуатации которого составляет 8 лет, мистер Х взял в банке кредит в размере 40 тыс. долл. под 10% процентов годовых. Процент по депозитам равен 7. Мистер Х использует собственное помещение под мастерскую. Он мог бы сдавать его в аренду за 10 тыс. долл. в год с оплатой в конце года. Конкурент мистера Х предлагает ему рабочее место гончара с зарплатой 15 тыс. долл. в год с условием выплаты этой суммы в конце года. Суммарный годовой доход от продажи керамических изделий составляет 65 тыс. долл. Найдите годовую бухгалтерскую и экономическую прибыль мистера Х.

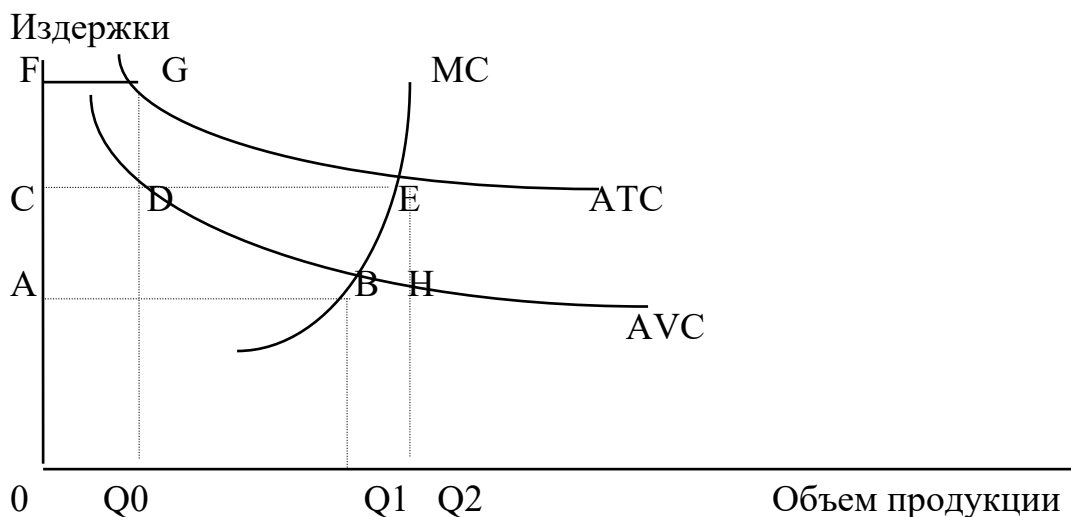


Задание 2. Используя таблицу, рассчитайте соответствующие показатели и заполните таблицу (дробные числа округляйте до целых):

Выпуск( Q)	FC	TC	VC	AFC	AVC	ATC	MC
1						840	
				250		530	
						407	
					225	350	
5				100	224		
			1400				280

Задание 3. На основании данных, представленных на рисунке, ответьте на следующие вопросы:

- Какова величина средних переменных издержек при производстве продукта в объеме Q2?
- Площади какой фигуры соответствуют общие переменные издержки при производстве продукта в объеме Q1?
- Какова величина средних общих издержек при производстве продукта в объеме Q0?
- Площади какой фигуры соответствуют общие издержки при производстве продукта в объеме Q2?
- Площади какой фигуры соответствуют общие постоянные издержки?

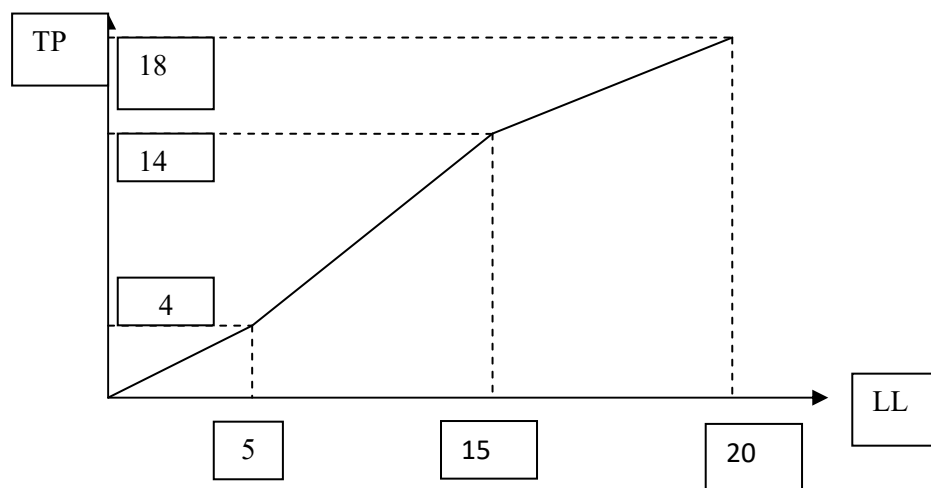


Задание 4. Издатель выпустил 10 000 книг. Себестоимость 1 книги составила 60 рублей, а доля покупных материалов и услуг составила 50% себестоимости. По какой цене издатель должен продавать книги, чтобы оставшаяся у него часть прибыли была не меньше 340 тыс. рублей, если налог на прибыль составляет 32%, НДС - 20%, а от других налогов он освобожден.

Задание 5. Функция зависимости общих издержек  $TC$  от объема выпуска фирмы  $Q$  записывается формулой  $TC = 48 + 5Q + Q^2 + 0,1Q^3$ . Чему равны общие средние издержки ( $ATC$ ), средние переменные издержки ( $AVC$ ), и предельные издержки ( $MC$ ) при объеме выпуска  $Q = 4$ .

Задание 6. Спрос на продукцию совершенно конкурентной отрасли представлен функцией  $Q_d = 60 - P$ , а предложение функцией  $Q_s = 2P - 15$ . Функция общих издержек фирмы выражается формулой  $TC = 20 - 5Q + \frac{1}{2}Q^2$ . Необходимо определить: при каких ценах и объеме выпуска фирма получит максимальную прибыль?

Задание 7. Известно, что переменные издержки определяются только издержками на оплату труда, заработная плата постоянна и равна 0,2. Постоянные издержки равны 10. по фрагменту графика производственной функции постройте соответствующий фрагмент графика функции общих издержек,  $TC = f(Q)$



### Задания в тестовой форме

( в каждом вопросе только один правильный ответ)

- Акционерное общество является юридическим лицом. Это означает, что оно:
  - 1) не имеет права заключать контракт от своего имени;
  - 2) не может иметь собственного имущества, обособленного от имущества своих акционеров;
  - 3) наиболее распространенная форма организации бизнеса;
  - 4) имеет право заключать контракты и обращаться в суд в качестве истца и ответчика.
- Высшим органом управления акционерным обществом является:
  - 1) общее собрание акционеров;
  - 2) совет директоров;
  - 3) правление;
  - 4) ревизионная комиссия.
- Неявные (внутренние) издержки представляют собой:

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| 1) постоянные издержки; | 2) затраты на покупку факторов производства; |
| 3) переменные издержки; | 4) затраты собственных ресурсов фирмы.       |

4. Какой из видов затрат не относится к внешним(явным) издержкам?

- 1) покупная стоимость сырья и материалов;
- 2) стоимость рабочего времени предпринимателя;
- 3) арендная плата, уплачиваемая предпринимателем за использование помещения;
- 4) заработная плата нанимаемых им работников.

5. В краткосрочном периоде к переменным издержкам фирмы, скорее всего, относятся:

- 1) заработная плата основных работников;
- 2) выплата налога на имущество фирмы;
- 3) амортизационные отчисления;
- 4) плата за арендуемое оборудование.

## **Тема 7. Типы рыночных структур**

### **Теоретические вопросы к обсуждению:**

1. Типы рыночных структур: совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия, монополия.
2. Чистая (совершенная) конкуренция и ее характеристика. Максимизация прибыли на основе сопоставления валовых показателей в условиях чистой конкуренции.
3. Монополистическая конкуренция и ее характеристика.
4. Олигополия и рыночная концентрация. Важнейшие характеристики олигополии.
5. Монополизм в экономике. Естественные монополии.
6. Социально - экономические последствия монополизма. Поведение фирмы в условиях монополии.
7. Антимонopolное (антитрестовское) законодательство и его практическое применение в российской экономике.

### **Самостоятельная работа**

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме
3. Эссе
4. Подготовка доклада (по выбору обучающегося): 1. Антимонopolное законодательство США. 2. Антимонopolное законодательство европейских государств. 3. Антимонopolное законодательство России: теория и практика применения.

**Формы контроля, оценочные средства:** фронтальный опрос; доклад

**Задачи по теме: «Типы рыночных структур»**

Задача 1. Информация о спросе на продукцию некоторой фирмы представлена в таблице 1.

Таблица 1.

Цена P (ден.ед.)	13	12	11	10	9	8	7	6
Объем спроса Q (шт. в день)	0	1	2	3	4	5	6	7

- а) Как вы считаете, данная фирма работает в условиях совершенной конкуренции или является монополистом?
- б) Предположим, что предельные издержки фирмы постоянны и равны 4 ден.ед. ( $MC=4$ ). Определите объем выпуска, максимизирующий прибыль фирмы.
- в) Средние издержки фирмы также постоянны и равны 4 ден.ед. ( $AC=4$ ). Какой будет максимальная прибыль фирмы?

Задача 2. а) Используя данные из упражнения 1, постройте графики предельных издержек, предельной выручки и спроса.

- б) Сравните кривые спроса и предельной выручки с такими же кривыми для фирмы, работающей в условиях совершенной конкуренции.
- в) Определите, используя построенные вами графики, оптимальный объем выпуска и цену, которую следует установить монополисту для максимизации прибыли.
- г) Покажите на графике величину общей выручки и прибыли монополиста при выбранном им оптимальном объеме выпуска.

Задача 3. Дмитрий Алхимиков изобрел эликсир жизни и установил монополию на его производство и продажу. Предельные издержки изготовления дополнительного флакончика эликсира зависят от количества выпускаемых флакончиков следующим образом:  $MC(Q) = 2Q$ . Известно также, что предельная выручка зависит от количества проданных флаконов так, как описывает формула:  $MR(Q) = 40 - 2Q$ . И в той и другой формуле  $Q$  - количество флаконы в день. Сколько флаконов эликсира жизни должен изготавливать и продавать каждый день Дмитрий Алхимиков, чтобы получить максимальную прибыль?

Задача 4. Закрытое акционерное общество «Плитспичпром» является монополистом по производству спичек в городе Балабаново Калужской области. Оно сталкивается со следующей кривой спроса на свою продукцию:

$$P(Q) = 100 - 0,01 Q,$$

где  $Q$  - количество коробков спичек, производимых за день;

$P$  - цена одного спичечного коробка, измеряемая в копейках. Функция общих издержек задана следующим образом:

$$TC(Q) = 50 Q + 30\,000$$

Предполагая, что целью “Плитспичпрома” является максимизация прибыли, определите:

- а) Сколько коробков спичек в день следует производить данному акционерному обществу?
- б) Какую цену за один коробок спичек ему нужно установить?
- в) Какой будет дневная величина прибыли “Плитспичпрома”?

### **Экономическое эссе**

Рассмотрим микроэкономическую ситуацию, сложившуюся в результате роста мировой цены на нефть. Экономистами и политиками среди прочих высказывались следующие идеи:

1. Рост и без того высоких цен на нефтепродукты определяется скорее не ценовой политикой стран добывающих нефть, а высоким уровнем различных налогов на нефтепродукты в странах потребителей.
2. В погоне за высокими прибылями страны ОПЕК держат на слишком низком уровне квоты добычи нефти. Увеличение квот добычи нефти должно привести к значительному снижению мировых цен на нефть и нефтепродукты, и в частности на бензин.
3. В Москве почти на каждом перекрестке можно заправить свою автомашину бензином АИ-92. Водители привыкают к определенным, близлежащим бензоколонкам. Конкуренция между бензоколонками велика. А рынке присутствует большое количество различных продавцов.

Не обсуждая справедливость и соответствие действительности этих замечаний, обсудите их содержательный экономический смысл, используя микроэкономические модели. Дайте ответы и соответствующие объяснения на следующие вопросы. Где возможно, дайте графическую интерпретацию.

Вопросы:

1. К какому типу рыночных структур относится рынок нефти в России?
2. К какому типу рыночных структур относится рынок бензина АИ-92 в Москве?
3. Почему рост рыночной цены на нефть должен привести к росту цены на бензин?
4. Является ли спрос на бензин эластичным?. Зависит ли ответ на данный вопрос от рассматриваемого периода времени?
5. Как отразится на рыночной цене литра бензина увеличение следующих налогов:
  - а) налога на прибыль бензоколонки;
  - б) введение акциза (на литр бензина)?

### **Задания в тестовой форме**

(на каждый вопрос есть один правильный ответ)

1. Монополист - это предприятие, которое:

- 1) производит больше продукции лучшего качества, чем остальные;
- 2) является единственным продавцом данного товара;
- 3) больше других выпускает продукции;
- 4) является единственным покупателем данного товара;
- 5) обладает монопольной властью на рынке

2. Множество магазинов в Курске торгуют примерно одни и тем же набором мужской одежды отечественного производства и привезенной из-за границы. Это пример рынка:

- 1) монополистической конкуренции;
- 2) совершенной конкуренции;
- 3) монополии;
- 4) олигополии;
- 5) монополии

3. Какое из перечисленных ниже свойств присутствует на рынке совершенной конкуренции?

- 1) неоднородность продукции;
- 2) мобильность ресурсов;
- 3) реклама;
- 4) ценовая конкуренция.

4. На национальном рынке тяжелых вооружений один покупатель (государство) и несколько продавцов (фирм-производителей оружия). Такой рынок называется:

- 1) монополией;
- 2) монополистической конкуренцией;
- 3) монополией;
- 4) совершенной конкуренцией.

5. Предельная выручка для фирмы, обладающей монопольной властью:

- 1) превышает цену при любом объеме выпуска
- 2) ниже цены при любом объеме выпуска
- 3) равна цене при любом объеме выпуска
- 4) ниже цены при малых объемах производства
- 5) соотношение между предельной выручкой и назначаемой фирмой ценой может быть произвольным

6. Фирма-монополист в краткосрочном периоде находится в равновесии, когда:

- 1)  $MC = MR$ ;
- 2) средние издержки меньше цены;
- 3) средние издержки больше цены;
- 4) предельные издержки больше цены

7. Отношение  $(P - MC)/P$  А.Лернер предложил использовать для характеристики:

- 1) степени концентрации фирм на рынке;
- 2) монопольной власти фирмы
- 3) степени ценовой дискриминации;
- 4) высоты рыночных барьеров

8. В модели монополии предполагается, что:

- 1) продавцы и покупатели принимают цены как данные;
- 2) проникновение на рынок новых фирм не ограничено;
- 3) поведение продавцов является стратегическим;
- 4) производится уникальный продукт

9. Монополист, который стремится к максимизации прибыли, будет увеличивать производство продукции, если:

- 1) средние издержки снижаются;
- 2) затраты на рекламу растут;
- 3) предельный доход выше предельных издержек;
- 4) предельный доход равен переменным издержкам;
- 5) предельный доход ниже предельных издержек

10. Кривая спроса в условиях совершенной конкуренции совпадает с:

- 1) кривыми предельной и средней выручки;
- 2) кривой общей выручки;
- 3) кривой общих издержек;
- 4) кривой предельных издержек;
- 5) кривой средних издержек

## **Тема 9. Рынки факторов производства.**

### **Теоретические вопросы к обсуждению:**

1. Спрос на ресурсы как производственный спрос. Особенности ценообразования на рынках факторов производства. Правило использования ресурсов.
2. Спрос и предложение на рынке труда. Особенности рынка труда.
3. Заработная плата как цена труда. Дифференциация заработной платы.
4. «Человеческий капитал» и профсоюзы. Инвестиции в «человеческий капитал»
5. Рентные отношения в рыночной экономике. Рынок земли. Дифференциальная рента.
6. Экономическая природа прибыли. Бухгалтерская и экономическая прибыль. Прибыль как превращенная форма прибавочной стоимости. Современные трактовки прибыли. Норма прибыли.
7. Сущность капитала. Виды капитала
8. Процент на капитал: сущность, динамика, ее факторы. Дисконтирование

### **Самостоятельная работа**

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме
3. Эссе на тему «Мой человеческий капитал» (Отчет о проделанной работе за семестр)
4. Подготовка доклада на тему (по выбору обучающегося): 1. Особенности российского рынка труда. 2. Дифференциация заработной платы в российской экономике. 3. Инвестиции в человеческий капитал. 4. Российский рынок земли, и его особенности. 5. Российский рынок капитала

**Формы контроля, оценочные средства:** фронтальный опрос, доклад, эссе, отчет о проделанной работе за семестр

### **Задачи по теме: «Рынки факторов производства»**

Задача 1. Решите задачу. На рынке труда рыночный спрос на труд описывается уравнением  $DL = 100 - 2w$ , а рыночное предложение труда описывается уравнением  $SL = 40 + 4w$ , где  $w$  - дневная ставка заработной платы (в долл.). Рынок труда является совершенно конкурентным.

а) Какая ставка заработной платы установится на этом рынке? Какое количество работников будет нанято на работу?

б) Государство устанавливает минимальную ставку заработной платы на уровне 15 долл. в день. Охарактеризуйте последствия такой политики государства в качественном и количественном выражении.

в) Представьте графическое решение данной задачи.

Задача 2. Выполните упражнение “Анализируем роль профсоюзов на рынке труда”. Предположим, что следующие данные представляют величину спроса и предложения труда в конкретной отрасли.

Таблица 1.

Ставка зарплаты(долл.\ча с.)	Число требуемых рабочих (чел.)	Число рабочих, предлагающих свои услуги (чел.)
1	5000	1000
2	4000	2000
3	3000	3000
4	2000	4000
5	1000	5000
6	0	6000

1. Определите, используя данные таблицы, равновесную ставку зарплаты и число рабочих, предлагающих свои услуги на совершенно конкурентном рынке труда.

2. Предположим, что в результате подписания коллективного договора представителями профсоюза и предпринимателями зарплата составила 5 долл. в час.

а) Какова будет величина спроса на труд при новом уровне зарплаты?. Сколько рабочих будут предлагать услуги труда при новом уровне зарплаты? Какова будет величина безработицы?

б) Какие рабочие выиграют, а какие проиграны в результате нового, более высокого уровня зарплаты?

3. Отобразите полученные результаты графически.

Задача 3. Фирма уволила 30% работников, а оставшимся подняла зарплату на 30%. При этом выпуск (в натуральном выражении) вырос на 40%.

а) на сколько выросла производительность труда одного работника?



б) Что произошло с затратами фирмы на оплату труда (выросли, снизились, не изменились) и, если изменились, на сколько процентов? Зарплату считать одинаковой для всех работников.

Задача 4. Фирма, производящая продукт А, цена единицы которого равна 10 долл., нанимает работников на конкурентном рынке труда. Зависимость среднего месячного продукта труда (производительность труда одного работника) от числа нанимаемых работников представлена в следующей таблице

Количество работников	1	2	3	4	5	6
Производительность труда	100	95	90	85	80	75

Сколько работников наймет эта фирма, стремящаяся к максимизации своей прибыли, если месячная ставка заработной платы составляет 750 долл.?

Задача 5. Пусть спрос на услуги земли в некотором регионе описывается уравнением  $Q = 200 - 4R$ , где  $Q$  – количество земли, на которое предъявляется спрос (измеряется в гектарах);  $R$  – ставка арендной платы ( в тыс. руб. за 1 га в год). Пусть площадь пригодных к использованию земельных угодий в данном регионе составляет 180 га. Определите цену земли, если она продается и покупается на конкурентном рынке этого фактора производства.

Задача 6. Фермер может выращивать на своем участке земли в среднем 400 т. Картофеля в год. Цена одного килограмма картофеля из года в год одна и та же - 0,2 долл. Банковский процент устойчиво держится на уровне 10%. За какую цену имеет смысл фермеру продать землю, если затраты на выращивание, сбор и реализацию картофеля оцениваются в 50 тыс. долл. в год ?

Задача 7. При оценке дачного участка земли принята гипотеза, что рента, которую она приносит, прибыльнее в 2 раза, чем банковский процент, составляющий 6%. Какова будет ориентировочная цена земли, если чистая прибыль от ее использования за год оценивается в 60 тыс. долл. ?

Задача 8. Оцените эффективность владения участком земли с дачным домиком, если ежегодная плата за землю - 500 рублей, плата за строения - 400 рублей, коммунальные платежи 500 рублей, износ автомобиля - 2000 рублей. Рыночная цена полученных с огорода продуктов – 10 000 рублей. Экономия проезда на общественном транспорте - 420 рублей. Уплата местных налогов - 700 рублей. Ежегодный ремонт дачного домика - 1500 рублей. Какие еще затраты по содержанию дачного домика следует учесть? Какие выгоды можно извлечь из садового участка? Как повысить эффективность дачного огородничества и садоводства?

Задача 9. У вас есть два варианта получения денег: вы можете получить 20 тыс. ден. ед. сегодня или 28 тыс. ден.ед. через три года. Какой вариант вы выберете

при ставке процента - 10 %?. Измените ли вы свое решение, если уровень инфляции составляет 8% в год?

Задача 10. Определите наиболее вероятный курс акции, если информации об ожидаемом спросе и предложении нет и номинал (номинальная цена) акции равна 1000 руб., размер ожидаемого через год дивиденда составит 25%, а ставка банковского процента - 20%. Обоснуйте (докажите) используемую формулу.

Задача 11. Вы сегодня можете оплатить краткосрочные курсы. После окончания курсов ваша зарплата увеличится в течение двух лет на 1210 долл. в конце каждого года. Затем плодотворное действие краткосрочных курсов окончится. Какую сумму можно заплатить за обучение сегодня при стабильной ставке процента, равной 10%, а инфляция равна нулю?

### **Задания в тестовой форме**

( в каждом вопросе только один правильный ответ).

1. Молодежная организация предложила повысить минимальную заработную плату подростков. Как это повышение (если оно будет реализовано) повлияет на оплату труда и занятость подростков?

- 1) возрастут и зарплата и занятость подростков;
- 2) зарплата возрастет, а занятость сократится;
- 3) зарплата сократится, а занятость возрастет;
- 4) зарплата вырастет, а занятость останется на том же уровне.

2. В рыночной экономике высокая заработная плата в основном зависит от...

- 1) узаконенного минимума зарплаты;
- 2) действий правительства;
- 3) высокой производительности труда;
- 4) социальной ответственности руководителей бизнеса.

3. При прочих равных условиях сдвиг вниз - влево кривой спроса на труд может быть связан с:

- а) понижением спроса на продукт труда;
- б) ростом цен на ресурс-заменитель;
- в) увеличением спроса на продукт труда;
- г) нет правильного ответа

4. Если Ваша заработная плата возрастет на 50%, а цены на покупаемые Вами товары увеличиваются на 55%, то Ваша...

- 1) реальная заработная плата выросла;
- 2) номинальная заработная плата снизилась;
- 3) реальная заработная плата снизилась;
- 4) это не отразилось на Вашей заработной плате.

5. То обстоятельство, что музыканты многих рок - групп зарабатывают намного больше выдающихся музыкантов современности можно объяснить:

- 1) большей посещаемостью рок - концертов;
- 2) тем, что рок - музыканты выступают в больших залах;
- 3) более высокой ценой на билеты на рок - концерты;
- 4) более высокой технической оснащенностью рок - музыкантов.

Кривая предложения труда для отдельной отрасли:

- 1) имеет отрицательный наклон;
- 2) имеет положительный наклон
- 3) абсолютно эластична;
- 4) совершенно неэластична
- 5) может иметь как положительный, так и отрицательный наклон на различных участках

6. Единый профсоюз горняков является на рынке труда шахтеров примером:

- 1) совершенного конкурента;
- 2) монополистического конкурента;
- 3) монополии;
- 4) олигополии.

7. Почему наемные рабочие получают заработную плату, а предприниматели получают предпринимательский доход?

- 1) для предпринимателей доход зарабатывают другие люди;
- 2) такие большие доходы заработной платой не назовешь;
- 3) предприниматели – собственники особого ресурса;
- 4) предприниматели присваивают разницу между ценой и себестоимостью, включающей и заработную плату наемных рабочих.

8. Спрос на капитал на рынке факторов производства – это:

- 1) спрос на деньги;
- 2) спрос на машины и оборудование;
- 3) спрос на акции и облигации;
- 4) спрос на ссудный капитал;
- 5) все, перечисленные выше.

9. Изменение спроса фирмы на капитал может произойти под воздействием:

- 1) изменения спроса на продукцию фирмы;
- 2) изменения цены и количества предлагаемых ресурсов заменителей;
- 3) изменения в технологии производства, влияющего на предельный продукт капитала;
- 4) все, перечисленное выше.

10. 500 ден.ед. размещены в сберегательный вклад под 5% годовых. В конце второго года доход по вкладу составит:

- 1) 100 ден.ед.
- 2) 51,25 ден. ед.
- 3) 25 ден. ед.
- 4) 250 ден.ед.
- 5) иной ответ

11. Вид расхода, получаемого собственником такого фактора производства, как земля, называется:

- 1) дивидендом;
- 2) рентой;
- 3) прибылью;
- 4) процентом

12. Владельцы акций корпорации «General Motors» получают доход от владения акциями в виде:



**Бально-рейтинговая оценка знаний студентов по курсу  
«Экономическая теория». Раздел «Микроэкономика»**

№	Тип задания	Максимальное количество баллов	Примечание
1	Контрольная работа по теме «Общие проблемы развития общества»	5	Тест – 2 балла Задача – 3 балла
2	Победа в игре «Как заработать на жизнь»	5	6 призовых мест
3	Контрольная (аттестационная) работа по теме «Спрос и предложение на индивидуальных рынках»	10	Тест - 2 балла Задача – 2 балла Анализ рынков – 3 балла Понятийный диктант – 3 балла
4	Победа в игре «Книжная фабрика»	5	Каждому члену команды
5	Контрольная работа по теме «Теория фирмы»	5	Тесты – 2 балла Задача – 3 балла
6	Устные ответы на семинарских занятиях	10	Не менее двух раз в семестр
7	Реферат (с докладом на семинарском занятии)	5	Не более 5 страниц.
8	Самостоятельная работа (Все задачи + эссе)	15	За решение домашних задач и написания эссе
9	Конспекты лекций	5	Наличие всех тем курса
	Итого до зачета	65	Составляется рейтинг учащихся по группам.
10	Зачет	35	Два теоретических вопроса по 10 баллов. Задача – 15 баллов
	Итого	100	

**Критерии перевода баллов в стандартные оценки**

**1. Итоговый контроль - Зачет**

Зачет «автомат» - 80 баллов и выше (либо 5 первых мест).

Примечание: количество устных ответов не лимитировано только двумя ответами (можно активнее работать на семинарах и зарабатывать баллы).

## **Темы и содержание практических занятий**

### **Раздел «Макроэкономика»**

#### **Тема 1. Макроэкономика как наука**

##### **Теоретические вопросы к обсуждению:**

1. Предмет макроэкономики. Основные макроэкономические проблемы. Важность изучения макроэкономики.
2. Отличие макроэкономики от микроэкономики. Агрегирование и совокупные экономические величины. Макроэкономические агенты и макроэкономические рынки.
3. Макроэкономические взаимосвязи. Кругооборот продуктов, расходов и доходов.
4. Методы макроэкономического анализа. Моделирование. Макроэкономические модели и их показатели.

##### **Самостоятельная работа**

1. Обзор литературы и Интернет-источников по курсу «Экономическая теория», раздел «Макроэкономика».
2. Подготовка теоретических вопросов
3. Анализ модели кругооборота расходов и доходов в открытой экономике
4. Эссе «Современные экономические проблемы российской экономики».

**Формы контроля, оценочные средства:** фронтальный опрос, выступление по теме эссе.

##### **Задания в тестовой форме**

(в каждом вопросе только один правильный ответ)

1. В отличие от микроэкономики макроэкономика:
  - 1) изучает поведение домашних хозяйств;
  - 2) не использует умозрительных гипотез;
  - 3) оперирует преимущественно агрегированными понятиями;
  - 4) использует понятия экономического равновесия;
  - 5) изучает поведение фирм
  
2. Какие сектора выделяют в макроэкономике:
 

1) заграница;	2) сектор домашних хозяйств;
3) предпринимательский сектор;	4) государство
5) заграница, сектор домашних хозяйств, предпринимательский сектор и государство	
  
3. Все следующее относится к макроэкономическим проблемам, за исключением:
 

1) спад;	2) инфляция;	3) безработица;
4) ценовая дискриминация	5) экономический рост	

## Тема 2. Основные макроэкономические показатели. Система национальных счетов.

### Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Система национальных счетов и история ее создания
2. Валовой внутренний продукт. Способы измерения ВВП
3. Соотношение показателей в системе национальных счетов.
4. Номинальный и реальный ВВП. Индексы цен.

### Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Темы докладов: 1. Основные макроэкономические показатели России за текущий год. 2. Макроэкономические показатели г. Курска. 3. Макроэкономические показатели развития Курской области. 4. Индекс развития человеческого потенциала: методика расчета и практика применения
3. Решение задач и заданий в тестовой форме

**Формы контроля, оценочные средства:** фронтальный опрос, доклад, контрольная работа

### Задачи по теме: «Основные макроэкономические показатели. Система национальных счетов»

Задача 1. Фермер выращивает пшеницу и продает ее мельнику за 1 рубль; мельник делает из зерна муку и продает ее пекарю за 3 рубля; из этой муки пекарь выпекает хлеб и продает его за 6 рублей инженеру, который этот хлеб съедает. Какой будет добавленная стоимость на каждом этапе приготовления хлеба? На какую величину изменится ВВП?

Задача 2. Определите ВВП и НД, а также размер амортизационных отчислений по следующим данным ( в млрд.руб.)

Зарплата	350
Закупки правительства	50
Импорт	30
Косвенные налоги на бизнес	130
Рентные платежи	71
Экспорт	40
Личные потребительские расходы	600
Валовые внутренние инвестиции	50
Прибыль	80
Процент	45

Какую методику расчета Вы использовали?

Задача 3. В таблице представлены данные, характеризующие величину номинального ВВП за три года ( млрд. руб.)

Год	Номинальный ВВП	Индекс уровня Цен (в %)	Реальный ВВП
1	204	100	
2	186	130	
3	150	180	

а) Какой год является базовым? б) Как изменился уровень цен в период с 1-го по 2-й год ? в) Как изменился уровень цен в период со 2-го по 3-й год ? г) Рассчитайте реальный ВВП для каждого года.

Задача 4. Предположим, что в экономике производятся и потребляются 3 блага. В таблице представлены количество и цена (за единицу) каждого из них за 2 периода. Рассчитайте индекс- дефлятор ВВП для 2-го года. ( 1-й год - базисный).

Годы	1-й	1-й	2-й	2-й
Благо	Цена	Количество	Цена	Количество
Книги	10	10	15	8
Джинсы	27	6	34	7
Телевизоры	655	3	1425	5

Задача 5. Валовой национальный продукт Эколандии составил в 2013 г. 500 млрд. долл.. Можно ли определить ВВП за 2014 г. в неизменных ценах, на основании которых рассчитывался ВВП 2013 г. по следующим данным:- инфляция в 2014 г. составила 18%;- выросли в неизменных ценах (млрд.долл.) 2014 г.: а) частные инвестиции - на 10; б) доходы корпораций - на 11; в) расходы правительства - на 25, г) налоги - на 20, д) расходы граждан - на 8; - экспорт упал на 5%, импорт сократился на 5%, доля чистого экспорта в ВВП составила в 2004 г. 10%, ставка процента Центрального Банка увеличилась в 1,2 раза.

### Задания в тестовой форме

( В каждом варианте только один правильный ответ)

1. Личный доход - это:

- 1) стоимость произведенных за год товаров и услуг;
- 2) доход, полученный домохозяйствами в течение данного года;
- 3) весь доход, предназначенный для личных расходов, после уплаты налогов;
- 4) сумма сбережений из частных источников, находящихся в данной стране;
- 5) нет верного ответа

2. Что из перечисленного включается в состав ВВП?

- 1) услуги домашней хозяйки;
- 2) покупка у соседей подержанного автомобиля;
- 3) покупка новых акций у брокера;
- 4) стоимость нового учебника в магазине.



3. Если из национального дохода вычесть налоги на прибыль корпораций, нераспределенную прибыль и взносы на социальное страхование, а затем приплюсовать чистые трансфертные платежи, то полученная сумма - это:

- 1) личный доход; 2) амортизация; 3) ВВП; 4) ЧНП; 5) НД

4. Располагаемый доход - это:

- 1) личный доход минус индивидуальные налоги и неналоговые платежи;  
2) сумма, включающая зарплату, жалованье, ренту и доход в форме процента на капитал;  
3) зарплата и жалованье, доход в форме процента на капитал минус налог на личный доход;  
4) все перечисленное в пунктах а), б), в).

5. Трансфертные платежи - это:

- 1) выплаты домашним хозяйствам, не обусловленные предоставлением с их стороны товаров и услуг;  
2) только выплаты правительством отдельным индивидуумам;  
3) компонент дохода, который не включается в национальный доход;  
4) все предыдущие ответы неверны.

6. Валовые частные инвестиции учитываются при расчете:

- 1) ВВП по методу потока доходов. 2) ВВП по методу потока расходов.  
3) ЧНП по методу потока расходов. 4) Располагаемого дохода.

7. Если объем номинального ВВП и уровень цен повысились, то:

- 1) реальный ВВП не изменился;  
2) реальный ВВП увеличился, но в меньшей степени, чем цены;  
3) эта информация не позволяет определить динамику реального ВВП;  
4) все предыдущие ответы неверны.

8. Зарплата учитывается при расчете:

- 1) ВВП по методу потока доходов; 2) ВВП по методу потока расходов;  
3) чистого экспорта; 4) чистых субсидий государственным предприятиям.

9. В стране А производятся только два товара: чай и кофе. Производство и цены за два года составили :

	1-й год		2-й год	
	чай	кофе	чай	кофе
Количество	800	1200	1000	1500
Цена	9	4	6	10

Подсчитать дефлятор ВВП 2-й год (в%), приняв за базовый 1-й год.

- 1) 140 2) 240 3) 40 4) 25

10. С января по июнь инфляция составила 6%. Реальный ВВП за этот же год упал на 10%. Как изменился номинальный ВВП за этот год?

- 1) увеличился на 4,6%
- 2) уменьшился на 4,6%
- 3) увеличился на 4 %
- 4) уменьшился на 4 %

11. Повторный счет при определении ВВП возникает при сложении:

- 1) прироста запасов в мукомольной и в пекарной промышленности;
- 2) производства железной руды и чугуна;
- 3) добавленной стоимости, созданной в пекарной промышленности и в ее торговой сети;
- 4) общего объема купленных потребительских товаров и средств производства.

12. Какие из перечисленных агрегатных величин не используются при определении объема национального дохода?

- 1) прибыль корпорации;
- 2) государственные трансфертные платежи;
- 3) рентный доход;
- 4) зарплата и жалованье.

13. Национальный доход - это:

- 1) инвестиции минус сбережения;
- 2) стоимость предметов длительного пользования и услуг;
- 3) личный доход плюс индивидуальные налоги минус чистые субсидии государственным фирмам;
- 4) рента, зарплата, процент на капитал, доходы от собственности и прибыль корпораций.

14. Предположим, что ВВП увеличился с 500 млрд. долл. до 600 млрд. долл., а дефлятор ВВП со 125 до 150. При таких условиях величина реального ВВП:

- 1) не изменится;
- 2) увеличится;
- 3) уменьшится;
- 4) не может быть рассчитана на основе имеющихся данных

15. Для определения вклада государственного сектора в производство ВВП необходимо:

- 1) рассчитать объем государственных расходов на покупку товаров и услуг;
- 2) определить сумму затрат государства на товары, которые относятся к категории услуг;
- 3) учесть государственные расходы, связанные с покупкой только конечного продукта;
- 4) учесть расходы государства только на потребительские товары.

16. Если объем реального ВВП снизился на 6%, а численность населения в том же году сократилась на 3%, то реальный ВВП на душу населения:

- 1) увеличился;
- 2) снизился;
- 3) реальный ВВП увеличился, а номинальный снизился;
- 4) номинальный ВВП не изменился.

### **Тема 3. Макроэкономическое равновесие. Модель AD-AS. Кейнсианская модель совокупного спроса.**

#### **Теоретические вопросы к обсуждению:**

1. Совокупный спрос и его компоненты. Величина совокупного спроса. Факторы, воздействующие на совокупный спрос.
2. Совокупное предложение. Факторы, влияющие на совокупное предложение.
3. Классический и кейнсианский подходы к анализу совокупного предложения. Кривая совокупного предложения в краткосрочном и долгосрочном периоде.
4. Макроэкономическое равновесие совокупного спроса и совокупного предложения.
5. Кейнсианская теория совокупного спроса. Функция потребления.
6. Равновесие в кейнсианской модели («Кейнсианский крест»). Эффект мультипликатора.

#### **Самостоятельная работа**

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение заданий в тестовой форме
3. Темы докладов: 1. Развитие макроэкономических теорий классического направления. 2. Развитие экономических теорий кейнсианского направления. 3. Политические дискуссии о проблемах российской экономики как проявление теоретических разногласий макроэкономических школ.

**Формы контроля, оценочные средства:** фронтальный опрос, доклад, контрольная работа

#### **Задания в тестовой форме**

(в каждом вопросе только один правильный ответ)

1. Кривая совокупного предложения выражает отношение между:
  - 1) уровнем цен и потребляемым объемом ВВП в реальном выражении;
  - 2) уровнем цен и произведенными объемами ВВП в реальном выражении;
  - 3) уровнем цен, по которым производители желают продавать, а покупатели - покупать товары;
  - 4) потребленным и произведенным объемом ВВП в реальном выражении;
  - 5) все предыдущие ответы неверны.
2. Кривая совокупного спроса выражает отношение между:
  - 1) уровнем цен и совокупными расходами на покупку товаров и услуг,
  - 2) уровнем цен и произведенным ВВП в реальном выражении;
  - 3) уровнем цен, который признают покупатели, и уровнем цен, который удовлетворяет продавцов;

- 4) объемами произведенного и потребленного ВВП в реальном выражении;
- 5) все предыдущие ответы неверны.

3. В краткосрочном периоде увеличение потребительского и инвестиционного спроса за счет развития и повышения стабильности банковской системы позволяет ...

- 1) увеличить объем национального производства;
- 2) снизить объем национального производства;
- 3) повысить общий уровень цен
- 4) снизить общий уровень цен

4. Предельная склонность к сбережению составляет 0,2. Величина мультипликатора автономных расходов составит ...

- 1) 0,5;                      2) 1,25;                      3) 20;                      4) 10;                      5) 5

5. Инвестиции, осуществляемые с целью восстановления изношенного капитала, называют

- 1) инвестициями в модернизацию (реновацию)
- 2) портфельными инвестициями
- 3) индуцированными инвестициями
- 4) инвестициями в жилищное строительство

6. Согласно кейнсианской теории:

- 1) рыночный механизм гарантирует равновесное состояние экономики;
- 2) при постоянных ценах нет уверенности, что рыночный механизм обеспечит равновесие дохода и производства в условиях полной занятости;
- 3) совокупный спрос должен регулироваться, чтобы экономика достигла желаемого уровня равновесия дохода и производства;
- 4) все предыдущие ответы верны;
- 5) верны только ответы 2) и 3)

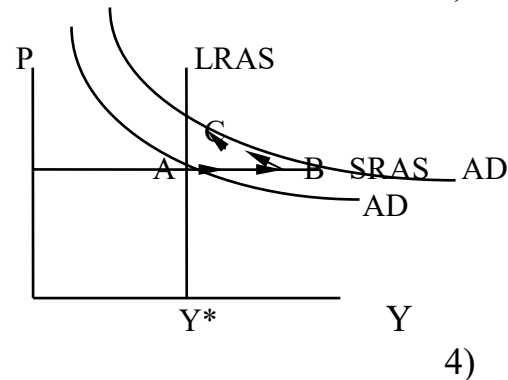
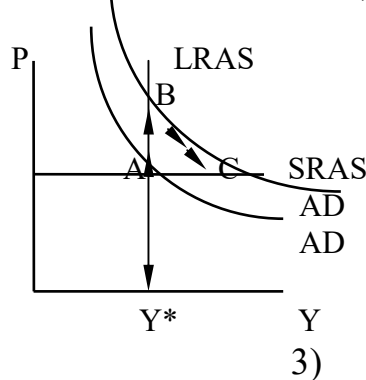
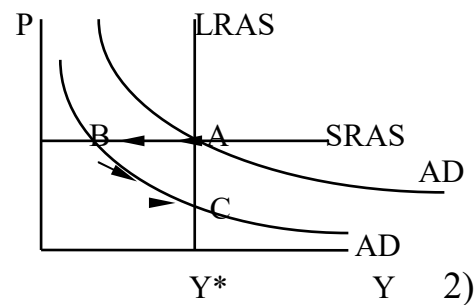
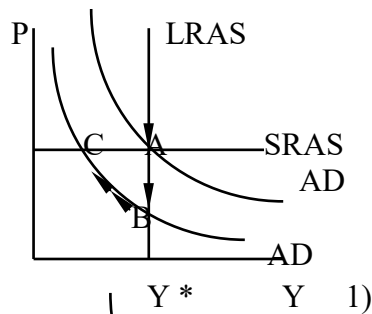
7. Если налоги на предпринимательство растут, то:

- 1) совокупный спрос сокращается, а объем совокупного предложения не меняется;
- 2) совокупное предложение сокращается, а объем совокупного спроса не меняется;
- 3) сокращается совокупный спрос и совокупное предложение;
- 4) растут совокупный спрос и совокупное предложение;
- 5) все предыдущие ответы верны.

8. Если величина потребительских расходов составляет 9000, тогда как располагаемый доход равен 10000, то предельная склонность к потреблению равна:

- 1) 0,1 ;    2) 0,9 ;    3) 9,0;    4)  $10 \setminus 9$  ;    5) является неопределенной величиной

9. Экономика находится первоначально в состоянии долгосрочного экономического равновесия в точке А на пересечении долгосрочной (LRAS) и краткосрочной кривой совокупного предложения и кривой совокупного спроса (AD). Шок спроса, вызванный резким увеличением скорости обращения денег в экономике сдвигает кривую AD. Какой из приведенных графиков иллюстрирует реакцию экономики на этот шок в краткосрочном (точка В) и долгосрочном (точка С) периодах?



10. Если государство ужесточает требования к сохранению окружающей Среды, это вызывает:

- 1) рост издержек производства на единицу продукции и смещение кривой совокупного предложения вправо;
- 2) рост издержек производства на единицу продукции и смещение кривой совокупного предложения влево;
- 3) рост издержек производства на единицу продукции и смещение кривой совокупного спроса влево;
- 4) падение издержек производства на единицу продукции и смещение кривой совокупного спроса влево;
- 5) падение издержек производства на единицу продукции и смещение кривой совокупного спроса вправо.

11. Направление в макроэкономике, появившееся после кризиса 1929 года, утверждающее о необходимости вмешательства государства в регулирование совокупного спроса, называется:

- 1) институционализм;
- 2) монетаризм
- 3) неоклассическое направление;
- 4) кейнсианское направление
- 5) направление, основанное на теории рациональных ожиданий

## Тема 4. Экономический цикл

### Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Экономический цикл и его фазы. Характеристика фаз цикла.
2. Виды и причины экономического цикла.

### Самостоятельная работа

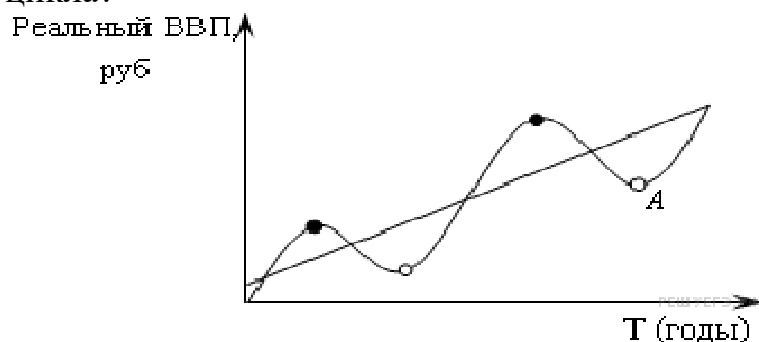
1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение заданий в тестовой форме
3. Темы докладов: 1. Истоки и развитие экономического кризиса в России (2000-2010 гг.). 2. Циклы Китчина. 3. Циклы Жуглара. 4. Циклы С. Кузнеца. 5. Теория циклов Н.Кондратьева. 6. Циклы Форестера. 7. Циклы Тоффлера
4. Эссе на тему: «Особенности влияния современного кризиса на жизнь россиян»

**Формы контроля, оценочные средства:** фронтальный опрос, доклад.

### Задания в тестовой форме

(в каждом вопросе только один правильный ответ)

1. Какой ситуации соответствует положение точки *A* на графике экономического цикла?



- |                             |                                       |
|-----------------------------|---------------------------------------|
| 1) низкая безработица;      | 2) открытие новых предприятий;        |
| 3) банкротство предприятий; | 4) эффективное использование ресурсов |

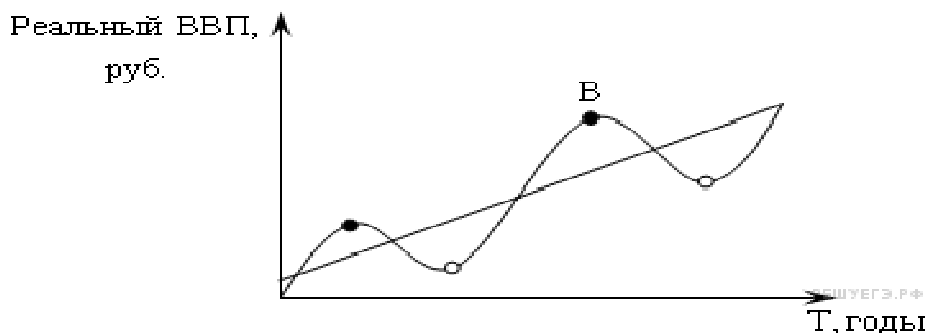
2. Фазы промышленного цикла:

- 1) бум, подъем, оживление и рост экономики;
- 2) депрессия, спад, падение деловой активности;
- 3) кризис, депрессия, оживление, подъем;
- 4) подъем, кризис, оживление, спад;
- 5) нет верного ответа

3. Циклический характер развития экономики проявляется:

- 1) в колебаниях экономической конъюнктуры, имеющих периодический характер;
- 2) в периодических спадах деловой активности;
- 3) в падении процентной ставки;
- 4) верные ответы 1) и 3)

4. Какой ситуации соответствует положение точки *B* на графике экономического цикла:



- |                         |                            |
|-------------------------|----------------------------|
| 1) высокая инфляция;    | 2) высокая безработица;    |
| 3) падение курса акций; | 4) банкротство предприятий |

5. Цикличность экономического развития выражает:

- 1) характер государственного регулирования национальной экономики;
- 2) движение экономической системы в рамках перехода от депрессии к оживлению и обратно;
- 3) периодичность повторяющихся нарушений макроэкономического равновесия;
- 4) последовательность смены фаз цикла;
- 5) верные ответы 2) и 3)

6. Показатели, которые могут быть использованы для характеристики экономического цикла:

- 1) объем производства, продаж и товарных запасов;
- 2) объем издержек общественного производства;
- 3) курс ценных бумаг, ставки процента;
- 4) дефицит бюджета.
- 5) верные ответы 1) и 2)

7. Основоположник теории «длинных циклов экономической конъюнктуры»:

- |                |                     |                 |
|----------------|---------------------|-----------------|
| 1) К. Маркс;   | 2) Н.Д. Кондратьев; | 3) А. Курно;    |
| 4) Д. Рикардо; | 5) А. Маршалл       | 6) Дж. М. Кейнс |

8. Циклический характер экономического развития характерен для:

- |                                |                            |
|--------------------------------|----------------------------|
| 1) рыночной экономики;         | 2) традиционной экономики; |
| 3) централизованной экономики; | 4) смешанной экономики     |
| 5) все ответы неверны          | 6) верны 1) и 4)           |

## Тема 5. Безработица.

### Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Понятие безработицы. Уровень безработицы.
2. Виды безработицы. Естественный уровень безработицы.
3. Последствия безработицы: неэкономические и экономические. Закон Оукена.
4. Государственная политика по борьбе с безработицей.

### Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме
3. Темы докладов: 1. Информационные источники статистики безработицы. 2. Статистический анализ безработицы в России. 3. Проблемы безработицы и занятости в России. 4. Безработица в Курской области. 5. Причины молодежной безработицы.

**Формы контроля, оценочные средства:** фронтальный опрос, доклад.

### Задачи по теме «Безработица»

Задача 1. Определите статус лиц, перечисленных ниже, с точки зрения их соотношения к занятости и рабочей силе, если они классифицируются следующим образом: занятые (З); безработные (Б); не включаемые в состав рабочей силы (Н)

- а) Работник, уволенный по собственному желанию.
- б) Работник, переведенный на режим работы неполного рабочего дня.
- в) Учитель, который по состоянию здоровья больше не может работать.
- г) Уволенный рабочий, который в течение длительного периода времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиски.
- д) Студент, который учится на дневном отделении учебного заведения.
- е) Автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения.

Задача 2. В таблице представлены данные о трудовых ресурсах и занятости в первом и пятом году рассматриваемого периода ( в тыс. чел.).

	Первый год	Пятый год
Рабочая сила	84 889	95 453
Занятые	80 796	87 524
Безработные		
Уровень занятости (%)		

- а) Рассчитайте безработных и уровень безработицы в первом и пятом году рассматриваемого периода.
- б) Как объяснить одновременный рост занятости и безработицы?



в) Можно ли утверждать, что в пятом году рассматриваемого периода существовала полная занятость?

Задача 3. В таблице приведены данные, характеризующие объемы фактического и потенциального ВВП (млрд. дол.). В 2014 году экономика развивалась в условиях полной занятости при уровне безработицы 6%

Год	Потенциальный ВВП	Фактический ВВП
2012	3000	3000
2013	3800	3705
2014	4125	3712,5

а) Рассчитайте по данным, относящимся к 2013 году:

- разницу между фактическим и потенциальным объемом ВВП (в абсолютном и в % выражении);

- используя закон Оукена, определите уровень безработицы в 2013 году.

б) Рассчитайте по данным, относящимся к 2014 году:

- разницу между фактическим и потенциальным объемом ВВП (в абсолютном и в процентном выражении)

- используя закон Оукена, определите уровень безработицы в 2014 году.

### Задания в тестовой форме

(в каждом вопросе только один правильный ответ)

1. Представим, что имеется 2300 занятых людей в экономике и 200 безработных. Предположим далее, что 23% из числа безработных находят работу в течение месяца и 2 % лишаются своей работы. Устойчивый уровень безработицы при этом будет равен:

- 1) 8%;      2) 4%;      3) 5%;      4) 4,5%;      5) 8,7%

2. Все следующее является причиной фрикционной безработицы, кроме:

- 1) в экономике наблюдается сокращение спроса
- 2) отдельные предприятия закрываются в виду неэкономичности
- 3) работник желает поменять профессию;
- 4) девушка получила высокооплачиваемую работу;
- 5) молодой человек впервые ищет работу.

3. Какой вид безработицы будет вызван следующей причиной спада занятости: Рост использования компьютеров в торговых организациях ведет к рационализации конторского труда.

- 1) структурная;      2) сезонная;      3) конъюнктурная;  
4) секторальная;      5) фрикционная (текущая);      6) циклическая

4. Естественный уровень безработицы определяется:

- 1) законодательными актами государства;
- 2) суммой структурной и циклической безработицы.
- 3) суммой фрикционной и структурной безработицы.
- 4) отсутствием безработных в экономике.
- 5) регулированием фирмами уровня зарплаты.

5. При достижении полной занятости:

- 1) каждый трудоспособный может найти работу по устраивающей его ставке зарплаты;
- 2) может существовать естественная безработица;
- 3) может существовать конъюнктурная безработица;
- 4) может существовать циклическая безработица;
- 5) предложение труда не увеличивается даже при повышении реальной ставки зарплаты

6. В коротком периоде при повышении уровня цен занятость возрастет, если:

- 1) рост номинальной зарплаты отстает от роста уровня цен;
- 2) повышается реальная ставка зарплаты;
- 3) рост реальной ставки зарплаты отстает от роста средней производительности труда;
- 4) рабочие не подвержены денежным иллюзиям
- 5) отсутствует конкуренция на рынке труда

7. Экономика описывается следующими данными: естественный уровень безработицы равен 6%, фактический уровень безработицы равен 7,33%. Коэффициент чувствительности ВВП к динамике циклической безработицы равен 3. Какова величина относительного отставания фактического ВВП от потенциального?

- 1) 3%;      2) 4%;      3) 5% ;      4) 6%;      5) 7%

8 . "Отчаявшиеся" работники, которые хотели бы работать, но прекратили поиск рабочего места:

- 1) учитываются в величине фрикционной безработицы;
- 2) учитываются в величине безработицы ожидания;
- 3) более не учитываются в составе рабочей силы;
- 4) получают пособие в соответствии с законодательством о минимальной заработной плате;
- 5) учитываются в величине структурной безработицы

9. Естественный уровень безработицы равен 6%, фактический равен 18%.

Определите циклическую безработицу:

- 1) 12%;      2) 13%;      3) 12%.;      4) 3%;      5) 24%.

## Тема 6. Инфляция.

### Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Понятие инфляции. Измерение инфляции. Виды инфляции.
2. Причины инфляции. Инфляция спроса и инфляция издержек. Инфляционная спираль.
3. Последствия и издержки инфляции.
4. Взаимосвязь инфляции и безработицы. Кривая Филлипса.

### Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме
3. Темы докладов: 1. Статистика инфляции в России за предыдущий год. 2. Инфляционные ожидания россиян.

**Формы контроля, оценочные средства:** фронтальный опрос, доклад.

### Задачи по теме «Инфляция»

Задача 1. В стране А потребляется только 3 вида товаров, указанных в таблице. Используя данные, приведенные в таблице, рассчитайте индекс потребительских цен для страны А.

	Потребление в 1-й период	Цена в 1-й период	Потребление во второй период	Цена во 2-й период
Хлеб	150	2	200	1
Автомобили	50	10	25	10
Скульптуры	4	100	4	200

Задача 2. Пусть в некоторой стране общий уровень цен за определенный период времени характеризуется следующими данными

Год	Индекс потребительских цен (2000 = 100%)
2000(базисный)	100
2011	246
2012	273
2013	290
2014	298

Для всех статистических периодов (2011, 2012, 2013, 2014 годы) при расчете ИПЦ за базовый принимается 2000 год.

а) Что показывают приведенные во втором столбце таблицы индексы потребительских цен? б) Рассчитайте темпы инфляции в этой гипотетической стране в 2011, 2013 и 2014 годах. Оцените полученные результаты.

Задача 3. Определите темп инфляции (дефляции) за два года, если в первом году цены выросли на 20%, а в следующем году упали на 20%.

Задача 4. Инфляция в России за 2013 год составила примерно 12%. На сколько процентов уменьшилась за этот период покупательная способность рубля?

Задача 5. При каком годовом уровне инфляции определенно не стоит вкладывать свои сбережения в банк, если известно, что, вложив в банк 1 000 рублей, через год можно получить 1 080 рублей?

Задача 6. Столяр подрядился сделать работу в течение месяца за 2000 рублей. Оплата в конце месяца. Определите “инфляционный налог” при инфляции 5% в месяц.

Задача 7. В небольшом городке должны были выплатить зарплату учителям 1 сентября, но задержали ее на 3 месяца. Инфляция составила в сентябре 2%, в октябре - 1% и в ноябре - 3%. На сколько процентов “похудела” задержанная заработная в реальном исчислении?

Задача 8. Дачный дом, купленный в январе 2010 г. за 200 тыс. рублей, продали в январе 2013 г. за 310 тыс. руб. Инфляция по годам составляла (в %):

2010г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
15	14	12	11

Выиграли вы или проиграли и на сколько процентов?

### Задания в тестовой форме

(в каждом вопросе только один правильный ответ)

1. В качестве показателя инфляции в стране обычно используется:

- 1) индекс внешней торговли;
- 2) валютный курс;
- 3) количество денег в обращении;
- 4) индекс потребительских цен.

2. Если повышение общего уровня цен в экономике вызвано ростом цен на энергоносители, то это явление называется:

- 1) инфляцией спроса;
- 2) инфляцией затрат(предложения);
- 3) дефляцией;
- 4) гиперинфляцией.

3. Ожидается, что темп прироста денежной массы в экономике составит 6%, а скорость обращения денег увеличится на 1%. Предполагается, что темп прироста реального объема производства составит 2%. При этом ожидаемый уровень инфляции составит:

- 1) 5%;
- 2) 6%;
- 3) 7% ;
- 4) 8%;
- 5) 9%

4. Что из перечисленного ниже вызывает инфляцию спроса?

- 1) рост цен на сырье;
- 2) рост процентной ставки;
- 3) рост государственных расходов;
- 4) снижение инвестиций;
- 5) повышение заработной платы на работающих предприятиях

5. Ежегодная норма инфляции 12%, Вы одолжили сегодня 100 дол., а через год хотите получить реальные 105 дол. Какую номинальную процентную ставку вы должны назначить для этого?

- 1) 17;
- 2) 12;
- 3) 13,3;
- 4) 5;
- 5) 17,6

5. Что из перечисленного не имеет отношения к инфляции, обусловленной ростом издержек производства:

- 1) сокращение предложения;
- 2) рост процентной ставки;
- 3) догоняющий рост заработной платы;
- 4) рост занятости и производства
- 5) рост стоимости на единицу продукции

6. Кривая Филлипса показывает:

- 1) обратную связь между реальной и номинальной заработной платой;
- 2) обратную связь между темпом инфляции и уровнем безработицы;
- 3) прямую связь между темпом инфляции и номинальной заработной платой;
- 4) прямую связь между реальной заработной платой и уровнем безработицы;
- 5) прямую связь между реальной заработной платой и темпом инфляции

7. Непредвиденная инфляция обычно сопровождается:

- 1) перераспределением богатства и дохода
- 2) отсутствием экономического ущерба
- 3) снижением эффективности экономики
- 4) увеличением эффективности экономики
- 5) верны ответы 1) и 3)

8. Один из эффектов неожиданной инфляции состоит в том, что богатство перераспределяется:

- 1) от кредиторов к заемщикам;
- 2) от заемщиков к кредиторам;
- 3) от молодых людей к старым;
- 4) от государства к фирмам;
- 5) от фирм к государству

9. ИПЦ в 2012 году составил 120 %, а в 2014 году - 150 %. Каков темп инфляции между этими годами?

- 1) 125 %;
- 2) 25 %;
- 3) 80 %;
- 4) 20 %;
- 5) 30%

10. Спад производства, депрессия, сопровождающиеся большой безработицей и аномально высоким уровнем инфляции - это:

- 1) ожидаемая инфляция;
- 2) дефляция;
- 3) стагнация;
- 4) стагфляция;
- 5) скрытая инфляция.

**Понятийный диктант по «Макроэкономике»**  
**(темы 1-6). Дать определение следующим экономическим категориям:**

1. Макроэкономика	21. Функция потребления	
2. Агрегирование	22. Предельная склонность к потреблению	
3. Макроэкономические модели	23. Предельная склонность к сбережению	
4. Валовой национальный продукт (ВНП)	24. Крест Кейнса	
5. Валовой внутренний продукт (ВВП)	25. Рецессионный разрыв	
6. Чистый национальный продукт (ЧНП)	26. Инфляционный разрыв	
7. Личный доход	27. Мультипликатор автономных расходов	
8. Располагаемый личный доход	28. Уровень безработицы	
9. Номинальный ВНП	29. Фрикционная безработица	
10. Реальный ВНП	30. Структурная безработица	
11. Индекс Лайспейреса	31. Циклическая безработица	
12. Индекс Пааше	32. «Естественный» уровень безработицы	
13. Дефлятор ВНП	33. Закон Оукена	
14. Индекс Фишера	34. Инфляция	
15. Потенциальный ВНП	35. Дефляция	
16. Экономический цикл	36. Инфляция спроса	
17. Совокупный спрос	37. Инфляция предложения	
18. Совокупное предложение	38. Стагфляция	
19. Классическая модель совокупного предложения	39. Инфляционная спираль	
20. Кейнсианская модель совокупного предложения	40. Кривая Филлипса	

**Тема 7. Денежно-кредитная система государства**

**Теоретические вопросы к обсуждению:**

1. Деньги: их происхождение и сущность. Функции денег. Виды денег. Денежные агрегаты.
2. Денежный рынок: спрос на деньги, предложение денег. Равновесие на денежном рынке.
3. Банковская система и ее структура. Центральный банк и его функции.
4. Коммерческие банки и их операции. Резервы коммерческих банков.
5. Создание денег коммерческими банками. Банковский (депозитный) мультипликатор.
6. Монетарная политика: ее сущность, цели и инструменты. Виды монетарной политики. Воздействие монетарной политики на экономику.

### **Самостоятельная работа**

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме
3. Темы докладов: 1. Развитие банковской системы России. 2. Монетарная политика правительства России на современном этапе.

**Формы контроля, оценочные средства:** фронтальный опрос, доклад.

### **Задачи по теме «Денежно-кредитная система государства»**

Задача 1. Предположим, что коммерческий банк имеет депозиты до востребования на сумму 600 000 рублей. Сумма выданных кредитов составляет 395 000 рублей. Избыточные резервы, которые банк хранит на случай непредвиденных обстоятельств, равны 25 000 руб. Предполагается, что кредиты были выданы на всю сумму депозитов, оставшуюся после отчислений в обязательные резервы за вычетом избыточных резервов. Какая норма обязательных резервов действует в банковской системе?

Задача 2. Суммарные резервы коммерческого банка составляют 220 млн. руб. Депозиты равны 950 млн. руб. Обязательная норма резервирования депозитов составляет 20%. Как может измениться предложение денег, если банк решит использовать все свои избыточные резервы для выдачи ссуд?

Задача 3. Сколько нужно положить в банк под 7% годовых, чтобы выплачивать владельцу ренту в 200 тыс. рублей в год, а сумма на счете в банке была бы неизменной?

Задача 4. Договаривающиеся стороны считают эквивалентными 10 000 долл. сейчас и 20 736 долл. через 4 года. Найдите ставку дисконтирования.

Задача 5. Что можно сказать об изменении денежной массы, если скорость обращения денег выросла на 15%, объем производства упал на 10%, а индекс цен составил 1,3.

### **Задания в тестовой форме**

( в каждом варианте только один правильный ответ).

1. Если ЦБ принимает решение увеличить предложение денег, он может:
  - 1) увеличить учетную ставку;
  - 2) осуществить продажу государственных облигаций на открытом рынке;
  - 3) уменьшить норму обязательных резервов;
  - 4) все перечисленное верно.
  
2. Что из перечисленного не относится к инструментам кредитно-денежной политики:
  - 1) изменение нормы обязательных резервов;
  - 2) изменение налоговых ставок;
  - 3) изменение ставки рефинансирования;
  - 4) операции на открытом рынке ?

3. Депозиты коммерческих банков равняются 4 млрд. долл. Норма обязательных резервов составляет 25%. Если ЦБ решит снизить обязательную норму резервирования до 20%, на какую величину может увеличиться предложение денег:

- |                        |                       |
|------------------------|-----------------------|
| 1) на 0,8 млрд. долл.; | 2) на 1 млрд. долл.;  |
| 3) на 0,2 млрд. долл.; | 4) на 0,4 млрд. долл. |

4. Депозитный мультипликатор (он же кредитный мультипликатор):

- 1) увеличивается с ростом нормы банковского резерва;
- 2) уменьшается с ростом нормы банковского резерва;
- 3) увеличивается с ростом денежной массы;
- 4) не влияет на изменение денежной массы при изъятии наличных денег из обращения.

8. Какое из приведенных ниже определений лучше всего отражает сущность монетарной политики?

- 1) монетарная политика - это решения ЦБ страны в отношении того, сколько новых денег необходимо напечатать в течение календарного года;
- 2) монетарная политика - это действия ЦБ страны, направленная на регулирование курса национальной валюты;
- 3) монетарная политика - это действия ЦБ страны по изменению предложения денег и доступности кредита, предпринимаемые с целью поддержания стабильности цен, обеспечения полной занятости и целесообразных темпов экономического роста;
- 4) монетарная политика - это меры по регулированию государством величины своих расходов и\или доходов, применяемые с целью поддержания стабильности цен, обеспечения полной занятости и целесообразных темпов экономического роста.

9. Сдерживающая кредитно-денежная политика заключается в:

- 1) покупке государственных ценных бумаг и росте нормы обязательных резервов;
- 2) продаже государственных ценных бумаг и росте нормы обязательных резервов;
- 3) покупке государственных ценных бумаг и снижения нормы обязательных резервов;
- 4) продаже государственных ценных бумаг и снижения нормы обязательных резервов.

10. Банк предлагает начисление 2% по вкладу ежемесячно по схеме сложного процента. За год вложенная в этот банк сумма увеличится на....

- |         |           |           |          |
|---------|-----------|-----------|----------|
| 1) 24%; | 2) 26,8%; | 3) 92,4%; | 4) 124%. |
|---------|-----------|-----------|----------|



## Тема 8. Бюджетно-налоговая политика

### Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Понятие налога. Налоговая система. Принципы налогообложения.
2. Виды налогов. Прямые и косвенные налоги. Системы налогообложения: пропорциональный, прогрессивный и регрессивный налоги
3. Воздействие налогов на совокупный спрос и совокупное предложение. Мультипликатор автономных налогов. Кривая Лаффера.
4. Понятие государственного бюджета. Основные виды расходов и доходов бюджета. Мультипликатор государственных расходов.
5. Сальдо бюджета на разных фазах экономического цикла. Концепции государственного бюджета. Мультипликатор сбалансированного бюджета.
6. Дефицит государственного бюджета и методы его финансирования.
7. Государственный долг и его виды.
8. Понятие фискальной политики, ее цели и инструменты. Воздействие инструментов фискальной политики на экономику.
9. Виды фискальной политики. Стимулирующая и сдерживающая фискальная политика. Дискреционная и автоматическая фискальная политика. Встроенные стабилизаторы.

### Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме
3. Темы докладов: 1. Проблемы налогообложения в российской экономике 2. Бюджетная система Российской Федерации. 3. Бюджетная политика российского правительства. 4. Внешний и внутренний долг России.

**Формы контроля, оценочные средства:** фронтальный опрос, доклад.

### Задачи по теме «Бюджетно-налоговая политика»

Задача 1. Подсчитайте налог на добавленную стоимость, выплачиваемый фирмой при ставке НДС равной 12%, если затраты фирмы составили: - расходы на заработную плату - 170 денежных единиц; - амортизация - 30 денежных единиц; - стоимость покупных материалов и услуг (включая НДС) - 20 денежных единиц. Других затрат нет, а разница между выручкой продавца и затратами на производство равна 30 денежным единицам.

Задача 2. Перед Вами фрагмент шкалы подоходного налога:

Сумма налога, руб.	Доход, руб.
0	1000
50	1500
100	2000
200	3000

На основании приведенных данных определите ставку налогообложения, вид налога и механизм налогообложения.

Задача 3. Имеются следующие данные по первичным государственным расходам (G) и доходам (T) в стране R\*\*\*\* ( в млрд. у.е.)

	2012 г.	2013 г.	2014г.
Расходы(G)	7	7	7
Доходы (T)	6	6,5	

(Примечание: первичные расходы не включают в себя выплаты по обслуживанию государственного долга).

Чтобы покрыть бюджетный дефицит в 2012 году правительство выпустило государственные облигации на необходимую сумму сроком погашения через 1 год с доходностью 20% годовых. Те же действия были предприняты и в 2013 г.

а) какими должны быть доходы правительства в 2014 г., чтобы у него не было необходимости выпускать облигации в этом году?

б) Если доходы правительства в 2014 г. будут равны 7 млрд. у.е., не какую сумму необходимо будет провести денежную эмиссию, чтобы покрыть бюджетный дефицит.

Задача 4. Решите задачу. Вызвал как-то Король Экономиста и ну жаловаться:

- Хиреет у меня казна. Надо ее пополнять. А налог на прибыль и так будь здоров - 25%. И вот какая у меня мысль родилась. Мои охотники на кабанов совсем распоясались. Одурели от свободы рыночной и уж какой год взяли, понимаешь, манеру продавать по 72 доллара за кг - это при себестоимости то 22 доллара! А чуть кто предложит им 68 долларов и меньше, так и вообще ни один не хочет продавать. Наложу -ка я на них акциз. Небольшой такой - 2 доллара на кг. И казну пополню, и охотников прижму. Посчитай, насколько я пополню казну. Вопросы есть? Ну о чем мог спросить Экономист? Конечно, о спросе:

- А какой, извините, спрос на этих самых кабанов? - вежливо осведомился он.

- Это я могу сказать ответить, - гордо сказал Король и произнес как заклинание:  $Q = -4P + 304$ . Ну какие будут предложения?

- Ах да,- осенило Экономиста, а как насчет предложения?

-Тут я ничем помочь не могу. Знаю только, что кривая предложения у нас прямая. Король вздохнул и удалился. Так насколько Король пополнит казну, если введет акциз на продажу кабанов?

### Задания в тестовой форме

( в каждом вопросе только один правильный ответ)

1. Определите прямой налог:

- |                                    |                           |
|------------------------------------|---------------------------|
| 1) налог с оборота;                | 2) налог на наследование; |
| 3) налог на добавленную стоимость; | 4) таможенные пошлины.    |

2. Определите косвенный налог:

- |                                       |                        |
|---------------------------------------|------------------------|
| 1) налог на прибыль;                  | 2) инфляционный налог; |
| 3) налоги на доходы от собственности; | 4) акцизные сборы.     |

3. Предположим, что правительство России облагает производителей шампанского налогом в размере 90% от стоимости каждой бутылки этого напитка. Производители увеличивают цену реализуемой продукции на величину налога. Кто в результате оплачивает этот налог?

- 1) заводы-производители шампанских вин;
- 2) правительство;
- 3) российские налогоплательщики в целом;
- 4) покупатели шампанского.

5. Дефицит государственного бюджета может финансироваться путем:

- 1) размещением государственных ценных бумаг;
- 2) эмиссии денег;
- 3) получения кредита у Международного валютного фонда;
- 4) все перечисленное выше верно.

6. Кривая Лаффера показывает связь между:

- а) количеством семей (в процентном выражении) - получателей дохода - и частью совокупного дохода (в процентном отношении), получаемой этим количеством семей;
- б) размерами дефицита государственного бюджета и темпом инфляции в стране;
- в) налоговыми ставками и объемом налоговых поступлений;
- г) размерами теневой экономики и величиной бюджетного дефицита.

7. Введение в стране импортной пошлины способствует...

- а) повышению выигрыша отечественных производителей и снижению выигрыша отечественных потребителей;
- б) повышению выигрыша отечественных потребителей и снижению выигрыша отечественных производителей;
- в) повышению выигрыша отечественных потребителей и повышению выигрыша отечественных производителей;
- г) снижению выигрыша отечественных потребителей и снижению выигрыша отечественных производителей.

8. Какая из перечисленных ниже мер не относится к мерам фискальной политики?

- а) отмена налога на прибыль;
- б) изменение шкалы индивидуального подоходного налога;
- в) снижение учетной ставки;
- г) рост государственных расходов на образование.

9. В результате введения нового акцизного налога на товар X:

- 1) изменится только предложение товара X;
- 2) изменится только спрос на товар X;
- 3) изменятся и спрос, и предложение товара X;
- 4) спрос и предложение товара X не изменятся.

## Тема 9. Модель IS-LM

### Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Модель IS-LM и ее значение. Совместное равновесие товарного и денежного рынков.
2. Монетарная и фискальная политика в модели IS-LM

### Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение заданий в тестовой форме

**Формы контроля, оценочные средства:** фронтальный опрос.

### Задания в тестовой форме

(на каждый вопрос есть только один правильный ответ)

1. Какую взаимосвязь показывает кривая IS?
  - 1) совокупного спроса и процентных ставок при постоянстве государственных расходов и налогов;
  - 2) совокупного предложения и уровня дохода при заданном уровне государственных расходов;
  - 3) ставки процента и располагаемого дохода при переменной денежной базе;
  - 4) совокупного спроса и уровня процентной ставки при номинальной денежной массе;
  - 5) совокупного предложения и процентных ставок при данном уровне реальных налогов.
2. Уменьшение налогов:
  - 1) сдвигает кривую запланированных расходов вниз и кривую IS влево;
  - 2) сдвигает кривую запланированных расходов вверх и кривую IS вправо;
  - 3) сдвигает кривую запланированных расходов и кривую IS;
  - 4) сдвигает кривую запланированных расходов вниз и кривую IS вправо;
  - 5) сдвигает кривую запланированных расходов вверх и кривую IS влево.
3. Если первоначально фактический объем производства ниже потенциального, то:
  - 1) уровень цен будет постепенно снижаться, сдвигая кривую LM вправо вниз;
  - 2) уровень цен будет постепенно повышаться, сдвигая кривую LM влево вверх;
  - 3) уровень цен будет возрастать, сдвигая кривую IS вправо;
  - 4) уровень цен зафиксирован на определенной величине даже в долгосрочном периоде;
  - 5) уровень цен будет возрастать, сдвигая кривую IS влево
4. Из IS--LM модели следует, что ставка процента определяется в результате взаимодействия:

- 1) спроса и предложения на рынке благ;
- 2) рынка благ с финансовыми рынками;
- 3) денежного рынка с рынком ценных бумаг;
- 4) спроса и предложения на денежном рынке;
- 5) денежного рынка с рынком труда

5. IS--LM модель основана на предположении, что:

- 1) объем потребления определяется только текущим доходом;
- 2) объем инвестиций зависит от величины НД;
- 3) уровень цен не меняется;
- 4) сбережения являются функцией ставки процента;
- 5) объем потребления равен объему сбережения

6. "Автоматические стабилизаторы":

- 1) обостряют проблему временных лагов;
- 2) приводят к такой корректировке налоговых ставок, которая позволяет поддерживать сбалансированным бюджет при полной занятости ресурсов;
- 3) приводят к такой корректировке налоговых ставок, которая позволяет поддерживать сбалансированным фактический государственный бюджет;
- 4) снижают амплитуду колебаний национального дохода;
- 5) позволяют поддерживать ежегодный темп роста денежной массы на уровне 4-6%

7. В чем проявляется эффект вытеснения инвестиций?

- 1) увеличение государственных закупок вызывает рост ставки процента и рост объема инвестиций;
- 2) увеличение государственных закупок вызывает рост ставки процента и снижение объема инвестиций;
- 3) сокращение государственных закупок вызывает рост ставки процента и снижение объема инвестиций;
- 4) сокращение государственных закупок вызывает снижение ставки процента и снижение объема инвестиций;
- 5) увеличение государственных закупок вызывает падение ставки процента и снижение объема инвестиций.

8. При пересечении кривых IS и LM:

- A) Фактические расходы равны запланированным.
- B) Реальное денежное предложение равно реальному спросу на деньги.
- C) Уровни  $Y$  и  $r$  удовлетворяют условию равновесия на рынке товаров и услуг и условию равновесия на денежном рынке.
- D) Совокупный спрос равен совокупному предложению.
- E) Кривая запланированных расходов сдвигается вправо

## Тема 10. Государственное регулирование экономики. Социальная политика государства

### Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Основные направления экономической деятельности государства. Экономические функции государства.
2. Инструменты (методы) государственного регулирования экономики.
3. Сущность и основные направления социальной политики государства.
4. Индикаторы эффективности социальной политики государства. Показатели благосостояния населения

### Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме
3. Эссе на тему «Эффективность социальной политики российского правительства»

**Формы контроля, оценочные средства:** фронтальный опрос, дискуссия.

### Задачи по теме: «Государственное регулирование экономики. Социальная политика государства»

**Задача 1.** Перед вами таблица, показывающая распределение общего объема денежных доходов населения. Внимательно изучите ее и выполните следующие задания:

Период	1	2	3	4	5	6
Денежные доходы (в совокупности)	100	100	100	100	100	100
В том числе по 20-процентным группам населения:						
Первая группа (с наименьшими доходами)	9,4	7,5	5,8	5,3	5,8	6,5
Вторая группа	14,0	12,6	11,1	10,2	10,4	10,9
Третья группа	17,9	17,4	16,7	15,2	15,2	15,5
Четвертая группа	22,8	23,0	24,8	23,0	22,2	22,4
Пятая группа (с наивысшими доходами)	35,9	39,1	41,6	46,3	46,4	44,7

А) используя данные таблицы, ответьте на вопрос: какие тенденции в распределении доходов наблюдались в период с первого по шестой. Увеличилась или осталась на неизменном уровне дифференциация доходов населения? Б) По данным приведенным в таблице постройте кривую Лоренца

за первый и последний периоды. Какой вывод вы можете сделать на основе сравнения этих диаграмм?

**Задача 2.** В стране Справедливии доходы населения за последний год распределены следующим образом:

Группы домохозяйств	Доля в общей численности населения, %	Сумма доходов, млн. долл. в год
1-я - беднейшие	20	200
2-я бедные	20	300
3-я почти средний класс	20	500
4-я средний класс	20	1000
5-я самые богатые	20	2000

Правительство Справедливии считает такое распределение доходов крайне неравномерным. Оно предпринимает следующую меру: в качестве подоходного налога взимает с пятой группы населения («самые богатые») 30% их годового дохода, и полученную сумму выплачивает в равных долях представителям первой, второй и третьей групп в качестве трансфертов (пенсий, пособий, материальной помощи, субсидий на строительство жилья и т.д.). Постройте кривую Лоренца для Справедливии до и после взимания налогов и выплаты трансфертов.

**Задача 3.** В некотором царстве, в некотором государстве бедных было 60%, и они владели 40% совокупного дохода, а богатых – 40%, и они владели оставшимися 60%. (Обратите внимание, что это распределение дохода Саймон Кузнец считал идеальным).

А) Построить кусочно-линейную кривую Лоренца.

Б) Найти коэффициент Джинни, т.е. отношение площади фигуры, заключенной между линией абсолютно равномерного распределения дохода и кривой Лоренца, к площади фигуры, заключенной под этой линией абсолютно равномерного распределения.

### Задания в тестовой форме

(на каждый вопрос есть только один правильный ответ)

1. Что из перечисленного ниже лучше всего отражает понятие “государство в экономике”?

- 1) совокупность законодательных, исполнительных и судебных органов, действующих на всех территориальных уровнях управления;
- 2) совокупность законодательных, исполнительных и судебных органов, действующих на федеральном уровне управления;
- 3) совокупность природных, трудовых и капитальных ресурсов, имеющих на территории данной страны;
- 4) совокупность природных, трудовых и капитальных ресурсов, принадлежащих жителям данной страны.

2. Государственное вмешательство в работу рыночного механизма связано с необходимостью:

- 1) сбора налогов и перераспределения доходов;
- 2) проведения антимонопольной политики;
- 3) производства общественных благ;
- 4) все перечисленное выше.

3. С экономической точки зрения, какой из следующих подходов к борьбе с загрязнением окружающей Среды наиболее эффективен?

- 1) увеличивать капиталовложения в природоохранные мероприятия до тех пор, пока дополнительные выгоды превосходят дополнительные потери.
- 2) создать условия для стимулирования любой деятельности, направленной на сокращение вреда от загрязнения окружающей Среды.
- 3) внедрить действенную систему штрафов руководящих работников тех предприятий, которые наносят вред окружающей среде;
- 4) использовать все возможные ресурсы для сокращения вреда, наносимого природе - основному ограниченному фактору производства, невосполнимому достоянию всего человечества.

4. Чистое общественное благо - это:

- 1) такое благо, которое потребляется коллективно всеми людьми независимо от того, платят они за него или нет;
- 2) такое благо, производство которого очень прибыльно и в силу этого выгодно частным фирмам;
- 3) такое благо, которое можно приобрести только за деньги;
- 4) такое благо, которое может быть произведено только при коммунизме.

5. Одной из черт рыночной системы является то, что:

- 1) она отражает общественные издержки, а не общественную выгоду;
- 2) она отражает общественную выгоду, а не общественные издержки;
- 3) она отражает и общественные издержки, и общественную выгоду;
- 4) она, возможно, отражает не все общественные издержки и не всю общественную выгоду.

6. Что из нижеперечисленного является общественным благом?

- 1) хлеб; 2) бензин; 3) уличный фонарь; 4) электричка "Курск-Белгород"

7. Что из перечисленного является внешним эффектом?

- 1) раздражение от фабричного задымления;
- 2) заражение воды, вызванное утечкой нефти;
- 3) разрушение ландшафта земляного покрова из-за открытых карьерных разработок полезных ископаемых;
- 4) все вышеперечисленное - внешние эффекты.



## **Тема 11. Экономический рост**

### **Теоретические вопросы к обсуждению:**

1. Понятие и показатели экономического роста. Модели экономического роста.
2. Факторы и типы экономического роста. Преимущества и издержки экономического роста
3. Государственная политика стимулирования экономического роста.
4. Цели и основные направления экономических преобразований в Российской Федерации
5. Проблемы экономического роста российской экономики. Структурные изменения в экономическом развитии России.

### **Самостоятельная работа**

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме.
3. Темы эссе: 1. Особенности макроэкономических показателей эффективности в России. 2. Действие эффекта мультипликатора-акселератора в современной России. 3. Концепция нулевого экономического «роста» 4. Концепция устойчивого экономического развития 5. Интерпретация инноваций в теории Й. Шумпетера. 6. Уровень, качество и продолжительность жизни как метаэкономические показатели экономической эффективности. 7. Связь между целями и типами экономического роста. 8. Темпы экономического роста: цель или средство. Оптимальность темпов экономического роста. 9. Влияние типа экономического роста на структуру общественного производства. 10. Проблемы экономического роста российской экономики.

**Формы контроля, оценочные средства:** фронтальный опрос, круглый стол, дискуссия.

### **Задачи по теме: «Экономический рост»**

**Задача 1.** Реальный ВВП в стране в первом году составил 30 млн. ден. ед., а в следующем возрос до 31,2 млн. ден. ед. При этом население увеличилось со 100 до 102 тыс. чел. Определить темпы роста ВВП в целом и в расчете на душу населения.

**Задача 2.** Реальный ВВП в стране составил 300 млрд. ден. ед., а через год увеличился до 309 млрд. ден. ед. При этом население возросло на 4%. Определить тип экономического роста и выяснять, достаточен ли он был для повышения благосостояния населения страны? Считать, что структура ВВП не изменилась.

**Задача 3.** Чистые налоги на производство составляют 10% от ВВП. За год их абсолютная величина увеличилась на 15%, а остальные компоненты ВВП не изменились. Найти относительное изменение ВВП.

### Задания в тестовой форме

(в каждом вопросе только один правильный ответ)

1. Экономический рост может быть проиллюстрирован:

- 1) сдвигом КПВ влево от начала координат;
- 2) движением КПВ сверху вниз;
- 3) движением от одной точки к другой внутри пространства КПВ;
- 4) правосторонним движением от одной точки к другой за пределами КПВ.
- 5) сдвигом КПВ вправо от начала координат

2. Какой из приведенных ниже показателей больше всего подходит для измерения экономического потенциала государства?

- 1) номинальный объем ВВП;
- 2) реальный объем ВВП;
- 3) номинальный объем ВВП в расчете на душу;
- 4) реальный объем ВВП в расчете на душу;
- 5) среднедушевой доход семьи.

3. Наиболее существенной причиной экономического роста развитых стран является

- 1) увеличение количества рабочей силы;
- 2) технологические изменения в производстве;
- 3) увеличение объема применяемого капитала;
- 4) использование государством стимулирующей денежно-кредитной и фискальной политики;

4. Если производственная функция имеет постоянную отдачу от масштаба, то имеет место:

- 1) экстенсивный рост;
- 2) интенсивный рост;
- 3) отсутствие роста;
- 4) неопределенность, так как отсутствует информация о ценах на факторы производства.

5. Если производственная функция имеет убывающую отдачу от масштаба, то это:

- 1) экстенсивный рост;
- 2) интенсивный рост;
- 3) спад производства;
- 4) не экстенсивный, не интенсивный рост и не спад производства.

6. Если производственная функция имеет возрастающую отдачу от масштаба, то наблюдается рост:

- 1) интенсивный;
- 2) экстенсивный;
- 3) смешанный;
- 4) нет роста

7. Сколько лет необходимо, чтобы при темпе роста 2% в год произошло удвоение объема национального производства?

- 1) 15 лет;
- 2) 20 лет;
- 3) 25 лет;
- 4) 30 лет;
- 5) 36 лет;
- 6) 40 лет

8. Суммарный темп роста за 20 лет для страны, где выпуск непрерывно возрастает на 5% в год, составит (в %):

- 1) 100;
- 2) 1000;
- 3) 265;
- 4) 915;
- 5) 515

## Тема 12. Мировая экономика

### Теоретические вопросы к обсуждению:

1. Общая характеристика мирового хозяйства. Международная торговля: сравнительные преимущества и протекционизм.
2. Внешнеэкономическая политика государства и ее инструменты.
3. Платежный баланс и его макроэкономическое значение.
4. Валютные отношения и валютные системы. Валютный курс и его регулирование.

### Самостоятельная работа

1. Подготовка теоретических вопросов
2. Решение задач и заданий в тестовой форме
3. Эссе на тему: «Проблемы вхождения России в мировое экономическое пространство»

**Формы контроля, оценочные средства:** фронтальный опрос, круглый стол, дискуссия.

### Задачи по теме: «Мировая экономика»

Задача 1. Предположим, что две страны А и Б производят два товара - велосипеды и теннисные ракетки, обе страны используют одинаковую валюту. В таблице показаны затраты труда на производство двух товаров в странах А и Б.

	Затраты труда на ед. продукции( час)	Затраты труда на ед. продукции(час)
	Страна А	Страна Б
Велосипеды	60	120
Ракетки	30	40

- а) какая страна обладает абсолютным преимуществом в производстве обоих товаров?
- б) рассчитайте для каждой страны альтернативные издержки производства велосипедов, выраженные в ракетках, и альтернативные издержки производства ракеток, выраженные в велосипедах
- в) какая страна обладает сравнительным преимуществом в производстве велосипедов?
- г) Предположим, что международная торговля отсутствует. Каждая страна имеет 300 работников, занятых 40 часов в неделю. Первоначально в каждой стране половина работников занята в производстве велосипедов, а другая половина - в производстве теннисных ракеток. Рассчитайте объемы производства велосипедов и ракеток в каждой стране.
- д) Теперь предположим, что начался процесс международной торговли. Страновая специализация осуществляется следующим образом: страна, обладающая сравнительным преимуществом в производстве теннисных

ракеток выпускает только ракетки, а другая страна производит велосипеды на уровне суммарного объема производства, имевшего место при отсутствии торговли, направляя оставшиеся ресурсы на выпуск ракеток.

Рассчитайте объем производства велосипедов и ракеток в каждой стране и покажите какие выгоды могут иметь обе страны от международной торговли.

е) Начертите КПВ каждой страны.

Задача 2. Рассчитайте цену магнитофона в долларах, если евро в долларах упала с 50 до 45 центов за одно евро, а цена магнитофона продаваемого в Германии - 150 евро.

### **Задания в тестовой форме**

(в каждом вопросе только один правильный ответ)

1. Что такое платежный баланс:

- 1) систематизированная запись итогов всех сделок между резидентами данной страны и остальными странами;
- 2) систематизированная запись итогов всех сделок между резидентами данной страны;
- 3) систематизированная запись итогов всех сделок между нерезидентами данной страны;
- 4) баланс текущих операций;
- 5) все ответы верны

2. Какая из следующих форм торговых барьеров не является существенным препятствием для свободной торговли:

- 1) импортный тариф;
- 2) добровольные экспортные ограничения;
- 3) лицензии на экспорт и импорт;
- 4) импортная квота;
- 5) нет верного ответа

3. Сторонники протекционизма утверждают, что пошлины, квоты, и другие торговые барьеры необходимы для:

- 1) защиты молодых отраслей от иностранной конкуренции;
- 2) увеличения внутренней занятости;
- 3) предотвращения демпинга;
- 4) обеспечения обороны страны;
- 5) все ответы верны

4. Принцип сравнительного преимущества впервые сформулировал:

- 1) Смит;
- 2) Рикардо;
- 3) Кенэ;
- 4) Маркс;
- 5) Кейнс

5. Что из ниже перечисленного способствует повышению обменного курса национальной валюты (при прочих равных условиях):

- 1) снижение процентных ставок в данной стране;
- 2) повышение процентных ставок за рубежом;
- 3) повышение в данной стране уровня цен;
- 4) повышение в данной стране уровня производительности труда;
- 5) повышение в данной стране ставок номинальной заработной платы

**Понятийный диктант по «Макроэкономике»  
(темы 7-12). Дать определение следующим экономическим категориям:**

1. Деньги	20. Встроенные (автоматические) стабилизаторы экономики
2. Ликвидность	21. Кривая Лаффера
3. Функции денег	22. Кривая IS
4. Денежные агрегаты	23. Кривая LM
5. Уравнение Фишера	24. Модель IS-LM
6. Правило монетаристов	25. Экономический рост
7. Номинальная и реальная ставка процента	26. Экстенсивный рост
8. Банковский мультипликатор	27. Интенсивный рост
9. Кредитная мультипликация	28. Модель роста Е. Домара
10. Обязательные резервы	29. Модель роста Р.Ф.Харрода
11. Учетная ставка (ставка рефинансирования)	30. Модель роста Р.Солоу
12. Функции ЦБ	31. Теория абсолютного преимущества
13. Инструменты кредитно-денежной политики	32. Теория относительного преимущества
14. Фискальная политика	33. Демпинг
15. Мультипликатор государственных расходов	34. Нетарифные барьеры
16. Мультипликатор налогов	35. Протекционизм
17. Мультипликатор сбалансированного бюджета	36. Фритредерство
18. Бюджетный дефицит	37. Торговый баланс
19. Дискреционная фискальная политика	38. Платежный баланс
	39. Валютный курс
	40. Фиксированный и гибкий валютный курс

**Бально-рейтинговая оценка знаний студентов по курсу  
«Экономическая теория» Раздел «Макроэкономика».**

№	Тип задания	Максимальное количество баллов	Примечание
1	Контрольная работа по теме «Основные макроэкономические показатели»	5	Тест – 2 балла Задача – 3 балла
2	Контрольная (аттестационная) работа по 1-5 темам	10	Тест - 2 балла Задача – 6 баллов Понятийный диктант – 2 балла
3	Устные ответы на	10	Не менее двух раз в

	семинарских занятиях		семестр
4	2 доклада на семинарском занятии	10	Не более 3 страниц.
5	Участие в дискуссии на круглом столе	5	Активное участие
6	Самостоятельная работа (Все задачи + эссе)	20	За решение домашних задач и написания эссе
7	Конспекты лекций	5	Наличие всех тем курса
	Итого до экзамена	65	Составляется рейтинг учащихся по группам.
8	Экзамен	35	Два теоретических вопроса по 10 баллов. Задача – 15 баллов
	Итого	100	

### **Критерии перевода баллов в стандартные оценки**

Оценка «удовлетворительно» - 55- 69 баллов

Оценка «хорошо» - 70 – 85 баллов

Оценка «отлично» - 86 – 100 баллов

Примечание: количество устных ответов не лимитировано только двумя ответами (можно активнее работать на семинарах и зарабатывать баллы)

**Оценочные материалы для проведения  
текущей аттестации по дисциплине  
«Экономический анализ и финансовая отчетность»**

Тема Понятие и значение экономического анализа

Контрольные вопросы:

1. Виды экономического анализа.
2. Роль экономического анализа в современных условиях.
3. Теория и практика экономического анализа.
4. Предмет, содержание и задачи экономического анализа в рыночной экономике.
5. Связь экономического анализа со смежными науками.
6. Экономический анализ и теория познания.
7. Экономический анализ и экономическая теория.
8. Истоки экономического анализа.

Тема Предмет, содержание и задачи экономического анализа

Контрольные вопросы:

1. Дать определение понятия «экономический анализ»
2. Охарактеризовать особенности экономического анализа.
3. Назвать функции экономического анализа.
4. Назвать известные подходы к проведению экономического анализа
5. Привести примеры субъектов экономического анализа
6. Назвать основные функции экономического анализа
7. Определить признаки классификации видов экономического анализа

Задание 1

На основе данных о деятельности шести предприятий провести рейтинговую оценку их финансового состояния методом суммы мест и методом многомерной сравнительной рейтинговой оценки.

Предприятие	Рентабельность капитала	Место	Рентабельность продаж	Место	Фондоотдача	Место	Годовая выработка	Место	Коэффициент ликвидности	Место	Сумма мест
1	8,8		23,5		110,0		340,0		1,2		
2	12,5		28,0		90,7		230,8		1,1		
3	10,2		35,8		78,0		450,6		1,8		
4	9,5		28,1		56,0		180,6		2,5		
5	7,6		32,6		58,0		176,0		2,1		
6	10,5		43,0		105,0		160,0		1,4		

Задание 2

Проанализировать влияние факторов объем продаж, себестоимость и цена на изменение суммы прибыли от продаж способом цепных подстановок и абсолютных разниц. Сделать вывод.

Показатель	Усл об	Уровень показателя		Отклонение от плана	
		план	факт	абсол., ±	относ., %
Объем продаж, шт	О	500	450		
Цена изделия, руб.	Ц	100			
Себестоимость изделия, руб.	С		80		
Прибыль от продаж, руб.	П	15000	18000		

Тема Анализ маркетинговой деятельности

Контрольные вопросы:

- 1.Перечислите факторы, влияющие на формирование спроса.
- 2.Какие источники информации служат для анализа маркетинговой деятельности?
- 3.Что такое спрос?
- 4.Какие существуют показатели не востребоваемости продукции?
- 5.Назовите стадии обнаружения риска не востребоваемости продукции.

Задание 1

Провести анализ спроса на продукцию и определить наиболее выгодный вариант цены. Рассчитать влияние спроса, цены и себестоимости на изменение суммы прибыли от продаж способом абсолютных разниц. Сделать вывод.

Цена, руб.	Себестоимость единицы, руб.	Спрос, шт.	Процент изменения		Коэффициент эластичности	Прибыль от продаж, руб.
			цены	спроса		
11,2	10,0	1300				
11,3	10,2	1270				
11,7	10,5	1200				
11,9	10,8	1160				
12,3	11,3	1150				
12,4	11,5	1120				
12,6	11,9	1090				
12,9	12,1	1070				

Задание 2

Определить риск не востребоваемости продукции на основе процента обеспеченности выпуска договорами. Предложить возможные пути преодоления риска.

Вид продукции	Объем договорам, шт.	по	Остаток на начало периода, шт.	План производства, шт.	% обеспеченности
А	4800		150	5760	
В	5300		110	5600	
С	3200		60	2740	
Д	2600		40	1920	

Тема Анализ использования основных фондов

Контрольные вопросы:

- 1.Перечислите функциональные группы основных средств.



2. Какие источники информации служат для анализа состояния и использования основных средств?
3. Что такое активная часть основных средств?
4. Какие существуют показатели движения основных средств?
5. Назовите показатели технического состояния основных средств.
6. Какие существуют показатели эффективности использования основных средств?
7. Какие факторы влияют на изменение фондорентабельности?

#### Задание 1

Определить изменение в наличии, составе и техническом состоянии основных средств.

Показатель	Прошлый год	Отчетный год	Абсол. откл, ±	Относ. откл., %
Всего по первоначальной стоимости на конец года, тыс. руб.:				
- здания	28500	30000		
- машины	38000	43000		
- приборы	2500	3000		
- транспорт	10000	10500		
- инструмент	3000	3500		
Амортизация, тыс. руб.	25600	27000		
Среднесписочная численность, чел.	149	165		
Поступило основных средств, тыс. руб.	17000	18000		
Выбыло основных средств, тыс. руб.	10000	9000		
Всего по первоначальной стоимости начало года, тыс. руб.				
Удельный вес, %:				
- здания				
- машины				
- приборы				
- транспорт				
- инструмент				
Коэффициент обновления				
Коэффициент прироста				
Срок обновления				
Коэффициент выбытия				
Коэффициент износа				
Коэффициент годности				
Коэффициент прироста				
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.				

#### Тема Анализ использования материальных ресурсов

Контрольные вопросы:

1. Назовите источники информации для проведения анализа использования материальных ресурсов.
2. Как проверяется обеспеченность предприятия материальными ресурсами?
3. Назовите источники покрытия потребности в материальных ресурсах?
4. Как считается структура материальных ресурсов?

#### Задание 1

Определить обеспеченность потребности в материальных ресурсах по плану и фактически. Оценить выполнение договоров на поставку материалов от внешних источников.

Вид материала	Потребность, т	Источники покрытия		Объем по заключенным договорам, т	Коэффициент обеспеченности		Поступило фактически, т	% выполнения договоров
		внутр.	внешние		план	факт		
А	4700	50		4420			4190	
Б	2300	100		2000			2090	
Итого								

## Задание 2

Рассчитайте изменение выпуска продукции за счет количества закупленного сырья, изменения переходящих остатков, отходов и расхода сырья на единицу способом цепных подстановок. Определить влияние технологии производства и качества сырья на изменение выпуска продукции.

Показатель	Материал «Х»		Отклонение	
	прошл. год	отчетн. год	±	%
Масса закупленного сырья, т	500	555		
Изменение переходящих остатков, т	-20	-10		
Отходы, т	20	25		
Количество выпущенной продукции, шт	1000	1200		
Норма расхода сырья на ед., т	0,5	0,45		
Изменение нормы расхода, т за счет:	-	-0,05	-	-
- технологии производства	-	-0,07	-	-
- качества сырья	-	0,02	-	-

## Задание 3

Проанализировать равномерность поставок материалов на основе коэффициента вариации и коэффициента неравномерности поставок. Сделать вывод.

План поставки, т (f)	Факт поставки, т	% вып. плана (x)	$(x-100)^2$	$(x-100)^2 * f$	Отклонение от плана, Δa	Δa <sup>2</sup>
2300	2270					
2300	2200					
2350	2290					
2350	2310					
Итого: 9300	Итого:					

## Тема Анализ использования трудовых ресурсов

Контрольные вопросы:

1. Назовите источники информации для анализа состояния и использования трудовых ресурсов?

2. Как определяется обеспеченность предприятия персоналом?
3. Задачи анализа использования трудовых ресурсов предприятия?
4. Какие показатели применяют для оценки движения персонала?
5. Дать определение производительности труда.
6. Назовите направления поиска резервов роста производительности труда?

#### Задание 1

Произвести анализ структуры персонала по плану и фактически. Сделать вывод.

Категории работников	Численность работников, чел.			Структура, %		
	план	факт	(+, -)	план	факт	(+, -)
Промышленно-производственный персонал, в том числе:						
- рабочие,	180	165				
- из них основные	155	133				
- служащие	28	24				
- специалисты	10	8				
- младший обслуживающий персонал	10	10				
Непромышленный персонал	40	30				
Всего персонал				100	100	-

#### Задание 2

В отчете по труду за год по предприятию имеются следующие данные. Необходимо исчислить:

1. Коэффициенты оборота персонала за каждый год.
2. Динамику числа дней работы на одного среднесписочного работника.
3. Динамику продолжительности рабочего дня.
4. Изменение числа отработанных человеко-часов за счет изменения:
  - среднесписочной численности работников;
  - числа дней работы на одного работника;
  - продолжительности рабочего дня.

Сделайте выводы.

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение,	
			±	%
Среднесписочное число работников, человек	140	120		
Принято работников, человек	2	3		
Уволено работников всего, человек	15	17		
Из них:				
По собственному желанию	4	6		
За нарушения трудовой дисциплины	5	2		
Общее число отработанных работниками человеко-дней	39 480	34 400		
Общее число отработанных работниками человеко-часов	235 852	261 744		

Количество дней, отработанных одним работником				
Средняя продолжительность рабочего дня, час.				
Коэффициент оборота по приему				
Коэффициент оборота по выбытию				
Коэффициент суммарного оборота				
Коэффициент текучести кадров				
Коэффициент замещения				

Тема Анализ производства и реализации

Контрольные вопросы:

- 1.Перечислите стоимостные показатели продукции.
- 2.Какие источники информации служат для анализа производства и реализации продукции?
- 3.Что такое ритмичность?
- 4.Какие существуют показатели ритмичности?
- 5.Назовите показатели качества.
6. Назовите классификацию приемов проведения анализа производства и реализации продукции.
7. Основные требования, предъявляемые анализу производства и реализации продукции.
8. Определение резервов повышения эффективности производства и реализации продукции.

Задание 1

Проанализировать выполнение договорных обязательств за квартал. Рассчитать процент выполнения плана поставки по договору. Сделать вывод.

Месяц	План по договору		Недоставка по договору		% выполнения плана	
	за мес.	с нач. года	за мес.	с нач. года	за мес.	с нач. года
Январь	7500		300			
Февраль	7800		100			
Март	8000		800			
ИТОГО						

Задание 2

На основании приведенных данных проанализировать динамику производства и реализации путем расчета базисных и цепных темпов роста, а также отразить динамику графически.

Год	Производство, тыс. руб.	Темп роста, %		Реализация, тыс. руб.	Темп роста, %	
		базисный	цепной		базисный	цепной
1	90000			89500		
2	92400			92600		
3	95800			94300		
4	94100			93500		
5	100800			96600		

Задание 3

Провести анализ структуры выпуска продукции. Рассчитать влияние структуры на изменение стоимости выпущенной продукции. Сделать вывод.

Вид продукции	Цена, тыс. руб.	Объем производства, шт.		Структура выпуска, %		Стоимость продукции, тыс.руб.		
		прошлый год	отчетный год	прошлый год	отчетный год	прошлый год	отч при базисной ст-ре	отчетный год
А	5	5760	5040					
Б	6	5600	5544					
В	7	2740	3168					
Г	7,5	1920	2688					
ИТОГО	-							

Тема Анализ финансовых результатов и эффективности деятельности

Контрольные вопросы:

1. Методы оценки эффективности инвестиций.
2. Метод расчета коэффициента эффективности инвестиций.
3. Анализ эффективности финансовых вложений.
4. Определение периода окупаемости финансовых вложений (по данным о денежных потоках).
5. Определение коэффициента эффективности.

Задания в тестовой форме:

1. Выберите правильный вариант.

... – совокупность затрат, реализуемых в форме целенаправленного вложения капитала на определенный срок в различные отрасли и сферы экономики, в объекты предпринимательской и других видов деятельности для получения прибыли (дохода) и достижения как индивидуальных целей инвесторов, так и положительного социального эффекта.

- а) инвестиции;
- б) реальные инвестиции;
- в) финансовые инвестиции;
- г) реинвестиции.

2. Выберите правильное определение.

Реальные инвестиции - это вложение капитала ...

- а) в акции, облигации, векселя и другие виды ценных бумаг;
- б) в объекты тесаврации, депозитные вклады и иностранную валюту;
- в) в создание активов, связанных с осуществлением операционной деятельности и решением социально-экономических проблем хозяйствующего субъекта.

3. Выберите правильное утверждение.

Зависимость между чистыми и валовыми инвестициями определяется следующим образом...

- а) чистые инвестиции = валовые инвестиции - амортизационные отчисления;
- б) валовые инвестиции = чистые инвестиции - амортизационные отчисления;
- в) валовые инвестиции = амортизационные отчисления - чистые инвестиции.

4. Выберите правильные варианты.

Обратно пропорциональное влияние на объем инвестиций оказывают ...

- а) предполагаемый темп инфляции;
- б) ставка ссудного процента;
- в) удельный вес сбережений в доходах;

г) ожидаемая норма чистой прибыли.

5. Капитальные вложения – это:

- денежная часть инвестиций;
- разновидность инвестиций;
- не инвестиционный термин.

6. Факторы, влияющие на принятие решений об инвестировании – это:

- ожидаемый спрос на продукцию;
- инфляционные ожидания;
- законодательный минимум уставного капитала предприятия;
- цена потребительской корзины;
- изменение нормы амортизации оборудования;
- налоги на предпринимательскую деятельность.

7. Расходы на инвестирование – это:

- затраты на оборудование;
- покупка облигаций и других ценных бумаг;
- приобретение производственных зданий;
- покупка дачного коттеджа;
- приобретение материально-технических запасов;
- покупка иностранной валюты;
- покупка предметов роскоши;
- затраты на амортизацию

Тема Концептуальные основы финансовой отчетности

Контрольные вопросы:

1. Назовите основных пользователей отчетной информации
2. Какие нормативные документы регулируют состав финансовой отчетности в РФ?
3. В какие сроки должна быть представлена финансовая отчетность?
4. Какие процедура предшествуют составлению финансовой отчетности?

Задания в тестовой форме

1. Что понимается под бухгалтерской отчетностью?

А) составление баланса, отчета о прибылях и убытках

Б) обобщение и систематизация состояния имущества организации с целью проведения анализа и его управления

В) это единая система данных об имущественном и финансовом положении организации по результатам ее хозяйственной деятельности, составляемая на основе данных бухгалтерского учета по установленным формам

2. В какие сроки представляется годовая бухгалтерская отчетность:

А) в течение 20 дней по окончании года;

Б) в течение 30 дней по окончании года;

В) в течение 50 дней по окончании года;

Г) в течение 90 дней по окончании года.

3. Имеет ли право организация публиковать годовой бухгалтерский отчет в открытой печати?

А) не имеет, т.к. данные отчетности являются коммерческой тайной

Б) имеет, т.к. это право организации никем не ограничивается

В) не только имеет такое право, но и обязано публиковать

Г) организация может опубликовать отчет об имущественном и финансовом положении лишь после подтверждения его достоверности независимым аудитором

4. Бухгалтерская отчетность подписывается:

А) главным бухгалтером

Б) кассиром

В) руководителем предприятия

Г) начальником территориальной инспекции по налогам и сборам

5. Кому представляется отчетность в обязательном порядке:

А) участникам или собственникам организации

Б) территориальным органам государственной статистики по месту их регистрации

В) банкам и финансовым органам

Г) учредителям, органам государственной статистики, органам исполнительной власти, банкам, налоговой инспекции и другим пользователям в соответствии с действующим законодательством РФ

6. К подготовительной работе по составлению годовой отчетности организации относятся:

А) составление приказа об учетной политике

Б) инвентаризацию и закрытие бухгалтерских счетов

В) определение финансовых результатов деятельности предприятия

7. В состав годового бухгалтерского отчета организации входит:

А) формы № 1 и № 2, и пояснения к ним

Б) формы № 1-4, пояснения к ним, аудиторское заключение

В) формы № 1-4, декларации в налоговую инспекцию, формы статистической отчетности, пояснительная записка, аудиторское заключение

8. День представления организацией бухгалтерской отчетности определяется:

А) по дате подписания отчета руководителем организации;

Б) по дате утверждения отчета акционерами организации

В) по дате фактического поступления отчета контролирующему органу;

Г) по дате ее почтового отправления или дате фактической передачи контролирующему органу

9. Отчетная дата это:

А) дата, по состоянию на которую составляется отчетность

Б) установленная дата представления отчетности

В) дата фактического представления отчетности

10. Данные за период, предшествующий отчетному, в бухгалтерской отчетности:

А) не приводятся

Б) приводятся без изменений

В) подлежат корректировке в случае их несопоставимости

Г) приводятся только в специально оговоренных случаях

Д) приводятся, но при условии их корректировки в случае несопоставимости

Тема Состав и содержание финансовой отчетности организации

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные формы финансовой отчетности в РФ?

2. Какая информация содержится в бухгалтерском балансе?

3. Какие показатели отражают в отчете о финансовых результатах?
4. Что является источником информации для составления бухгалтерского баланса?

Задания в тестовой форме:

1. В Российской Федерации используется:
  - А) Брутто-баланс
  - Б) Нетто-баланс
  - В) Смешанный баланс
2. По какой стоимости в балансе указываются основные средства
  - А) остаточной стоимости
  - Б) страховой стоимости
  - В) первоначальной стоимости
  - Г) стоимости возмещения
3. Из перечисленных разделов баланса в состав актива входят:
  - А) первый
  - Б) третий
  - В) пятый
  - Г) шестой
4. Каким документом установлен перечень допущений и требований, используемых при оценке статей баланса:
  - А) ПБУ 6/01
  - Б) ПБУ 4/99
  - В) ПБУ 1/99
  - Г) ПБУ 5/01
5. В какой оценке приводятся в балансе финансовые вложения, котирующиеся на бирже, если их рыночная стоимость ниже стоимости принятия к учету:
  - А) сумма затрат
  - Б) стоимость принятия к учету
  - В) остаточная стоимость
  - Г) рыночная стоимость
  - Д) номинальная стоимость
6. В какой оценке приводятся в балансе расчеты с дебиторами и кредиторами:
  - А) по остаточной стоимости
  - Б) по стоимости принятия к учету за минусом инфляции
  - В) по номинальной стоимости
  - Г) по восстановительной стоимости
  - Д) в суммах, вытекающих из бухгалтерских записей и признанных правильными
7. Сколько статей в балансе используются для отражения прибылей и убытков отчетного года:
  - А) одна
  - Б) две
  - В) три
  - Г) четыре
8. Как оцениваются основные средства и нематериальные активы в бухгалтерском балансе?



- А) по фактической себестоимости
- Б) по первоначальной стоимости
- В) по учетным ценам
- Г) по остаточной стоимости

9. В бухгалтерском балансе одновременно может быть показан дебетовый и кредитовый остаток (развернутое сальдо):

- А) по счету 04
- Б) по счету 51
- В) по счету 86
- Г) по счету 75

10. Собственная часть источников формирования имущества предприятия содержится:

- А) в разделе баланса «Внеоборотные активы»
- Б) в разделе баланса «Оборотные активы»
- В) в разделе баланса «Долгосрочные пассивы»
- Г) в разделе баланса «Капитал и резервы»

11. Порядок представления данных в отчете о финансовых результатах зависит от признания организацией доходов исходя из требований:

- А) ПБУ 6/01
- Б) ПБУ 4/99
- В) ПБУ 9/99
- Г) ПБУ 18/02

12. Выделите разделы отчета о финансовых результатах:

- А) внеоборотные активы
- Б) доходы и расходы по обычным видам деятельности
- В) операционные доходы и расходы
- Г) прочие доходы и расходы
- Д) внереализационные доходы и расходы
- Е) чрезвычайные доходы и расходы

13. Выделите показатели, которые приводятся в отчете о финансовых результатах:

- А) коммерческие расходы
- Б) выручка от продажи
- В) затраты на производство
- Г) отчисления в резервный капитал
- Д) себестоимость проданных продукции, работ, услуг
- Е) чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного года)

14. Выручка от продажи продукции, товаров и т.д. указывается в отчете о финансовых результатах:

- А) с учетом НДС, акцизов, налога с продаж
- Б) с учетом НДС, но за минусом акцизов и налога с продаж
- В) за минусом НДС, акцизов и налога с продаж

15. Доходами предприятия признаются поступления от других юридических и физических лиц:

- А) сумм НДС, акцизов, НП, экспортных пошлин и других обязательных платежей
- Б) в порядке предварительной оплаты продукции, товаров, работ, услуг

В) арендной платы

Г) в погашение кредита, займа, предоставленного заемщику

16. В соответствии с отчетом о финансовых результатах прибыль (убыток) от продаж определяется:

А) как разность между выручкой от продажи товаров и себестоимости проданных товаров

Б) как разность между валовой прибылью, коммерческими и управленческими расходами

В) как сумма валовой прибыли и операционных доходов

Г) как разность прибыли от обычной деятельности и чрезвычайных доходов

Д) как разность валовой прибыли и налога на прибыль

17. Порядок представления данных в отчете о финансовых результатах зависит от признания организацией расходов, исходя из требований:

А) ПБУ 6/01

Б) ПБУ 4/99

В) ПБУ 10/99

Г) ПБУ 2/94

18. Из каких показателей складывается прибыль (убыток) до налогообложения:

А) прибыль (убыток) от продажи плюс прочие доходы

Б) прибыль (убыток) от продажи плюс доходы от участия в других организациях

В) прибыль (убыток) от финансово-хозяйственной деятельности плюс прочие доходы минус прочие расходы

Г) прибыль (убыток) от продажи плюс проценты к получению минус проценты к уплате плюс доходы от участия в других организациях плюс прочие доходы минус прочие расходы

19. Какой записью на счетах отражается информация, необходимая для формирования показателя «Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг»:

А) 1. Дт сч. 50 «Касса» Кт сч. 46 «Выполненные этапы по незавершенным работам»

2. Дт сч. 46 «Выполненные этапы по незавершенным работам» Кт сч. 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»

Б) 1. Дт сч. 62 «расчеты с покупателями и заказчиками» Кт сч. 90 «Продажи»

2. Дт сч. 90 «Продажи» Кт сч. 68 «Расчеты по налогам и сборам»

В) Дт сч. 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» Кт сч. 90 «Продажи»

20. Какой записью на счетах отражаются затраты на проданную в отчетном периоде продукцию, работы, услуги:

А) Дт сч. 90 «Продажи» Кт сч. 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)»

Б) Дт сч. 43 «Готовая продукция» Кт сч. 90 «Продажи»

В) Дт сч. 90 «Продажи» Кт сч. 20 «Основное производство», 41 «Товары», 43 «Готовая продукция» 45 «Товары отгруженные»

Тема Методы анализа финансовой отчетности

Контрольные вопросы:

1. Какие коэффициенты отражают уровень платежеспособности?

2. Назовите группы активов и пассивов для целей анализа ликвидности баланса

3. В каких целях применяют горизонтальный анализ отчетности?

4. Какие факторные модели используют для анализа финансового результата?

Задания в тестовой форме:

1. Сравнение позиций бухгалтерской отчетности с предыдущим периодом называется:
  - а) горизонтальным анализом;
  - б) вертикальным анализом;
  - в) трендовым анализом.
2. Определение и изучение взаимосвязи показателей бухгалтерской отчетности называется:
  - а) факторным анализом;
  - б) анализом относительных показателей (коэффициент);
  - в) вертикальным анализом.
3. К труднореализуемым активам относятся:
  - а) незавершенное строительство;
  - б) долгосрочные финансовые вложения (уменьшенные на величину вложений в уставный капитал других организаций);
  - в) готовая продукция.
4. Минимальным риском обладают:
  - а) легко реализуемые краткосрочные ценные бумаги;
  - б) незавершенное производство;
  - в) готовая продукция, пользующаяся спросом.
5. Наиболее ликвидными активами предприятия являются:
  - а) запасы;
  - б) дебиторская задолженность;
  - в) денежные средства, краткосрочные финансовые вложения.
6. К краткосрочным пассивам относятся:
  - а) займы со сроком погашения менее 1 года;
  - б) резервный капитал;
  - в) кредиты банка со сроком погашения свыше 1 год.
7. По бухгалтерскому балансу величина собственного капитала определяется как:
  - а) данные раздела III баланса;
  - б) данные раздела III баланса + доходы будущих периодов + резервы предстоящих расходов;
  - в) уставный капитал за минусом собственных акций, выкупленных у акционеров.
8. Основными источниками заемных оборотных средств организации выступают:
  - а) краткосрочные ссуды банка;
  - б) краткосрочные ссуды банка, коммерческий кредит, иные формы краткосрочной задолженности;
  - в) средства, в целевом порядке переданные учредителями, банковские ссуды.
9. По бухгалтерскому балансу коэффициент абсолютной ликвидности определяется как:
  - а) денежные средства: V раздел баланса;
  - б) раздел II: (раздел IV + раздел V);
  - в) сумма денежных средств и краткосрочных финансовых вложений: V раздел баланса за минусом доходов будущих периодов и резервов предстоящих расходов.
10. Для определения типа финансовой устойчивости следует сравнить:
  - а) собственный капитал с заемным капиталом;
  - б) оборотные активы с краткосрочными обязательствами;
  - в) запасы и затраты с источниками их покрытия.