

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе и
качеству образования

_____ И. А. Долгова

15 апреля 2026 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

| | |
|-------------------------|---------------------------|
| Направление подготовки: | 38.04.02 Менеджмент |
| Профиль подготовки: | Стратегический менеджмент |
| Квалификация: | магистр |
| Форма обучения: | очная, заочная |
| Год начала подготовки: | 2026 |

Самара
2026

1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, СООТНЕСЁННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

| Код и наименование компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенции | Результаты обучения по дисциплине | Вид аттестации и оценочных средств |
|---|---|---|--|
| ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления | ОПК-1.И-1. Понимает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач | ОПК-1.И-1.3-1. Знает закономерности развития современной экономики и принципы поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде | Текущий контроль: устный опрос, доклад, Промежуточная аттестация: контрольное задание. |
| | | ОПК-1.И-1.3-2. Знает основные виды, типы, области и результаты управленческой деятельности, принципы построения процессов управленческой деятельности | Текущий контроль: устный опрос, доклад, Промежуточная аттестация: контрольное задание. |
| | | ОПК-1.И-1.У-1. Умеет применять методы управленческого анализа для оценки деловых ситуаций на уровне предприятия | Текущий контроль: устный опрос, доклад, Промежуточная аттестация: контрольное задание. |
| | ОПК-1.И-2. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач | ОПК-1.И-2.3-1. Знает инновационные подходы в области экономической, организационной и управленческой теорий | Текущий контроль: устный опрос, доклад, Промежуточная аттестация: контрольное задание. |
| | | ОПК-1.И-2.У-1. Умеет интерпретировать нестандартные события, явления и ситуации | Текущий контроль: устный опрос, доклад, Промежуточная аттестация: контрольное задание. |
| | | ОПК-1.И-2.У-2. Умеет использовать инновационные технологии для осуществления управленческой деятельности | Текущий контроль: устный опрос, доклад, Промежуточная аттестация: контрольное задание. |
| | | ОПК-1.И-2.В-1. Владеет навыками | Текущий контроль: устный опрос, доклад, |

| Код и наименование компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенции | Результаты обучения по дисциплине | Вид аттестации и оценочных средств |
|--------------------------------|---|---|--|
| | | применения инновационных инструментов и технологий в различных процессах и объектах организации | Промежуточная аттестация: контрольное задание. |
| | ОПК-1.И-3. Обобщает, проводит критический анализ практик управления и применяет результаты анализа для решения профессиональных задач | ОПК-1.И-3.У-1. Умеет критически оценивать управленческие практики ведущих компаний | Текущий контроль: устный опрос, доклад, Промежуточная аттестация: контрольное задание. |
| | | ОПК-1.И-3.У-2. Умеет применять успешные практики управления для решения задач профессиональной деятельности | Текущий контроль: устный опрос, доклад, Промежуточная аттестация: контрольное задание. |
| | | ОПК-1.И-3.В-1. Владеет навыками обобщения современных практик управления | Текущий контроль: устный опрос, доклад, Промежуточная аттестация: контрольное задание. |

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

2.1. Вопросы для подготовки к семинарским/практическим занятиям

Раздел 1-2 Понятие управленческого образа мышления.

1. Экономические системы: понятие, содержание, виды
2. Понятия «система», «система управления», «экономическая система».
3. Виды экономических систем.
4. Свойства, цели и задачи экономических систем типа «организация».

Раздел 3. Управленческая деятельность: законы, принципы, подходы

1. Законы в управленческой деятельности.
2. Основные принципы управления.
3. Системный, процессный, ситуационный и функциональный подходы в управлении организациями.

Раздел 4. Функции управления в экономической среде

1. Определение и состав функций управления.
2. Содержание полного управленческого цикла в экономических системах.
3. Системный граф функций управления.

Раздел 5. Виды управления в социальных и экономических средах

1. Модель управленческой деятельности.
2. Управление объектами.
3. Управление мыследеятельностью.
4. Управление противодействием.
5. Управление согласовательными процессами.
6. Управление исполнительской деятельностью.
7. Управление кооперативной деятельностью.
8. Место менеджмента в управленческой деятельности.

Раздел 6. Типы управления в социальных и экономических средах

1. Понятие и классификация типов управления.
2. Основные типы управления: микрогруппой, группой, макрогруппой, общественной организацией, социокультурным учреждением, образовательным учреждением, организацией в предпринимательской деятельности, отраслью, региональное, межрегиональное.
3. Состав и содержание компонентов основных типов управления.

Раздел 7. Управление процессами в экономических системах

1. Структура управленческой деятельности экономических систем.
2. Формы, содержание и структура системы управления процессом.
3. Особенности состава, содержания и структуры подпроцесса организации.
4. Основные этапы проектирования систем управления процессами организации.
5. Источники данных для проектирования систем управления.

Раздел 8. Методология управления

1. Роль и место методологии в системе управленческих наук.
2. Основные инструменты методологии управления: модели, методы, механизмы.
3. Критерии выбора инструментов при проектировании управленческой деятельности. Содержательная интерпретация результатов использования инструментов методологии управления в организации.

Раздел 9. Технологии управления

1. Роль и место технологий в системе управленческих наук.
2. Структура и содержание технологий решения управленческих задач.
3. Формы технологий управления.
4. Методы выполнения процедур, методы принятия решений, элементы менеджмента в процессах решения управленческих задач.
5. Содержательная интерпретация результатов анализа результатов использования технологий управления в организации.

Раздел 10. Эффективность управленческой деятельности

1. Понятие эффективности управления.
2. Источники данных о доходах и расходах организации.
3. Формирование прибыли предприятия (организации).
4. Основные показатели экономической эффективности деятельности организаций. Экономическая и социальная эффективность управления.
5. Содержательная интерпретация результатов исследования экономических результатов деятельности организации.

Критерии оценки работы на практическом занятии

| Критерии | Максимальное количество баллов за занятие |
|---|---|
| Устный опрос, коллоквиум | |
| Основные теоретические положения по вопросу раскрыты. Имеются элементы обоснования выводов. Имеются элементы систематизации информации, факты применения профессиональной терминологии. Очевидно использование источников рекомендованной литературы. | 5 баллов |

2.2. Темы докладов

1. Понятие управленческого образа мышления.
2. Понятия «система», «система управления», «экономическая система».
3. Виды экономических систем.
4. Свойства, цели и задачи экономических систем типа «организация».
5. Законы в управленческой деятельности.
6. Основные принципы управления.
7. Системный подход в управлении организациями.
8. Процессный подход в управлении организациями.
9. Ситуационный подход в управлении организациями.
10. Функциональный подход в управлении организациями.
11. Определение и состав функций управления.
12. Содержание полного управленческого цикла в экономических системах.
13. Системный граф функций управления.
14. Модель управленческой деятельности.
15. Управление объектами.
16. Управление мыследеятельностью.
17. Управление противодействием.
18. Управление согласовательными процессами.
19. Управление исполнительской деятельностью.
20. Управление кооперативной деятельностью.
21. Формы, содержание и структура системы управления процессом.
22. Особенности состава, содержания и структуры подпроцесса организации.
23. Основные этапы проектирования систем управления процессами организации.
24. Источники данных для проектирования систем управления.
25. Основные инструменты методологии управления: модели, методы, механизмы.
26. Критерии выбора инструментов при проектировании управленческой деятельности.
Содержательная интерпретация результатов использования инструментов методологии управления в организации.

Шкала и критерии оценки доклада

| Критерии | Показатели | Баллы |
|--|---|-------|
| 1. Степень раскрытия сущности проблемы | <ul style="list-style-type: none"> – соответствие теме доклада; – полнота и глубина раскрытия основных понятий; – умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы. | 70 |
| 2. Обоснованность выбора источников | <ul style="list-style-type: none"> – круг, полнота использования литературных источников по теме; – привлечение новейших работ (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). | 15 |
| 3. Изложение | <ul style="list-style-type: none"> – литературный стиль. | 15 |

Доклад оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

90 – 100 баллов – «отлично»;

70 – 89 баллов – «хорошо»;
 50 – 69 баллов – «удовлетворительно»;
 менее 50 баллов – «неудовлетворительно».

3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

3.1. Банк контрольных заданий

БЛОК 1 – ОЦЕНКА ЗНАНИЙ (ОПК-1.И-1.3-1. ОПК-1.И-1.3-2. ОПК-1.И-2.3-1.)

- 1.1. ОПК-1.И-1.3-1. К видам управленческой деятельности, не относится
 - a. управление согласовательными процессами
 - b. управление исполнительской деятельностью
 - c. управление властью
 - d. управление противодействием
- 1.2. ОПК-1.И-1.3-2. Все это типы управления в социальных и экономических средах, кроме
 - a. управление общественной организацией
 - b. мотивация персонала
 - c. управление образовательным учреждением
 - d. управление предприятием
- 1.3. ОПК-1.И-2.3-1 На процесс принятия управленческих решений в организации не влияет
 - a. наличие функциональной структуры
 - b. взаимозависимость решений
 - c. информационные ограничения
 - d. личные оценки руководителей
- 1.4. ОПК-1.И-1.3-1. Выбор организационной структуры - это решение, относящееся к
 - a. стратегическому решению
 - b. тактическому решению
 - c. производственной задаче
 - d. оперативному планированию
- 1.5. ОПК-1.И-1.3-2. Все это области применения управленческой деятельности, за исключением одной
 - a. правовая
 - b. эстетическая
 - c. экономическая
 - d. государственная
- 1.6. ОПК-1.И-2.3-1 К результатам управления организацией относятся
 - a. экономические
 - b. педагогические
 - c. социальные
 - d. психологические
- 1.7. ОПК-1.И-1.3-1. К принципам построения процессов управления управленческой деятельности относятся
 - a. иерархичность
 - b. детализация
 - c. технологичность
 - d. синхронность
- 1.8. ОПК-1.И-1.3-2. Стратегическое управление включает
 - a. внутреннюю координацию
 - b. анализ внешней среды
 - c. адаптацию к внешней среде
 - d. разработку политики

1.9. ОПК-1.И-2.3-1 Назовите несколько видов организационных структур (не менее четырех)

1.10. ОПК-1.И-1.3-1. Назовите основные составные части (подпроцессы) процесса управления персоналом (не менее пяти)

1.11. ОПК-1.И-1.3-1. К классификации экономических систем не относится

- a. организационные
- b. отраслевые
- c. региональные
- d. маркетинговые

1.12. ОПК-1.И-1.3-2. Модель разработки и принятия управленческих решений не включает блок

- a. подготовку лидеров
- b. постановку задач
- c. выбор альтернатив
- d. диагностика организации

1.13. ОПК-1.И-2.3-1 К элементам менеджмента, используемым в управленческой деятельности организации, не относится

- a. власть
- b. деловая этика
- c. учет
- d. лидерство

1.14. ОПК-1.И-1.3-1. В состав организационной структуры не входит

- a. управленческих аппарат
- b. технологии
- c. связи между подразделениями
- d. подразделения

1.15. ОПК-1.И-1.3-2. Цель коммерческой организации - это

- a. максимизация прибыли
- b. причина её существования
- c. исследование конкурентов
- d. изучение внешних угроз организации

1.16. ОПК-1.И-2.3-1К. элементам внешней среды организации косвенного воздействия относятся

- a. поставщики
- b. государственные органы
- c. потребители
- d. правовая система

1.17. ОПК-1.И-1.3-1. Внутренними переменным организации являются

- a. структура
- b. политика
- c. технологии
- d. задачи

1.18. ОПК-1.И-1.3-2. Процесс управления маркетингом включает несколько подпроцессов

- a. управление позиционированием продукции
- b. исследование поставщиков
- c. адаптацию к внешней среде
- d. управление сегментацией рынка

1.19. ОПК-1.И-2.3-1 Назовите и приведите примеры организационных целей (не менее трех)

1.20. ОПК-1.И-2.3-1 Назовите основные составные части (подпроцессы) процесса управления финансами (не менее пяти)

1.21. ОПК-1.И-2.3-1 К основным процессам управления, протекающим в организации, не относится

- a. управление операциями
- b. управление миссией
- c. управление финансами
- d. управление инновациями

1.22. . ОПК-1.И-1.3-2 К основным процессам управления, протекающим в организации, не относится

- a. управление операциями
- b. управление миссией
- c. управление финансами
- d. управление инновациями

1.23. ОПК-1.И-1.3-1 К типам управления в социальных и экономических средах не относится

- a. управление операциями
- b. управление образовательным учреждением
- c. управление социально-экономическим учреждением
- d. управление общественной организацией

1.24. ОПК-1.И-2.3-1 Реформирование организационной структуры - это решение, относящееся к

- a. маркетинговой задаче
- b. тактическому решению
- c. решению в рамках
- d. операционному регулированию

1.25. . ОПК-1.И-1.3-2 Стратегия организации - это

- a. направление её деятельности
- b. причина её существования
- c. формирование её политики
- d. понимание её сильных сторон

1.26. ОПК-1.И-1.3-1 Процесс управления качеством включает несколько подпроцессов, в т.ч.

- a. управление сертификацией продукции
- b. исследование качества на стадии эксплуатации продукции
- c. исследование возможностей организации
- d. управление лицензированием продукции

1.27. ОПК-1.И-2.3-1 Факторами внешней среды организации прямого воздействия являются

- a. государственные органы
- b. конкуренты
- c. потребители
- d. поставщики

1.28. . ОПК-1.И-1.3-2 Внутренними переменными организации являются

- a. цель
- b. процедуры
- c. миссия
- d. политика

1.29. ОПК-1.И-1.3-1 Назовите и приведите примеры организационной стратегии (не менее трех)

2.1. ОПК-1.И-1.У-1 Определите и обоснуйте практическое использование инструментов управленческой деятельности в различных процессах деятельности организации

| | |
|---------------------------|---|
| 1. Управление финансами | a. оптимизация потоков денежных средств для поддержания и развития производства |
| 2. Управление информацией | b. использование современных инструментов информационных технологий |
| 3. Управление качеством | c. сертификация продукции |
| 4. Управление инновациями | d. распределение данных по заказам и подразделениям |

2.2. ОПК-1.И-2.У-1 Представьте и обоснуйте свой выбор управленческих решений для преодоления нестандартных ситуаций и, явлений в деятельности организации

| | |
|---|---|
| 1. Появление большого количества бракованной продукции | a. изменение технологии производственного процесса |
| 2. Несвоевременная передача оперативной информации с рабочих мест | b. повышение квалификации специалистов |
| 3. Снижение производительности работы участка | c. разработка системы мотивации персонала |
| 4. Несвоевременная доставка заготовок со склада | d. составление и доведение графиков доставки грузов в организации |

2.3. ОПК-1.И-2.У-2 Определите и обоснуйте возможности использования каких-либо элементов инновационного потенциала для улучшения показателей деятельности организации

| | |
|--|--|
| 1. Наличие современного производственного оборудования | a. высокая производительность труда |
| 2. Высококвалифицированная и сплоченная управленческая команда | b. своевременное принятие управленческих решений |
| 3. Высококачественная и востребованная продукция | c. повышение объема продаж продукции |
| 4. Эффективная методика исследования рынка и его атрибутов | d. наличие информации о сегментах и позициях своей продукции |

2.4. ОПК-1.И-3.У-1 Выберите и обоснуйте применение функций управления для конкретных примеров практической управленческой деятельности организации

| | |
|--|-----------------|
| 1. Создание условия для выполнения поставленных задач и планов на основе норм и стандартов | a. организация |
| 2. Формулирование содержания и сроков выполнения конкретной деятельности с указанием параметров качества | b. планирование |
| 3. Документирование данных о выполненной деятельности после её завершения | c. учет |
| 4. Выработка или расчет нормативов для задания результатов в любой продуктивной деятельности | d. нормирование |

2.5. ОПК-1.И-3.У-2 Представьте свое понимание содержания внутренних переменных организации для использования их в качестве атрибутов управленческой деятельности

| | |
|--|---------------|
| 1. Возможности, запасы, обеспечивающие стабильную деятельность или развитие организации для достижения её основных целей | a. ресурсы |
| 2. Подразделения организации и взаимосвязи между ними для достижения ее целей | b. структура |
| 3. Механизмы трансформации ресурсов в готовую продукцию/услуги | c. технологии |

| | |
|---|-----------|
| 4. Совокупность процедур по преобразованию входной информации в выходную информацию | d. задача |
|---|-----------|

2.6. ОПК-1.И-1.У-1. Определите и обоснуйте уровень элементов инновационного потенциала организации для улучшения показателей деятельности организации

| | |
|-------------------------------------|--|
| 1. Высокая уровень продаж продукции | a. наличие современного производственного оборудования |
| 2. Низкая себестоимость продукции | b. современные материалы с невысокой ценой |
| 3. Высокая прибыль | c. наличие нескольких востребованных сегментов рынка |
| 4. Высокая производительность труда | d. компетентные специалисты |

2.7. ОПК-1.И-2.У-1 Определите и обоснуйте практическое использование инструментов управленческой деятельности в различных процессах деятельности организации

| | |
|--|--|
| 1. Управление безопасности жизнедеятельности | a. установление точек и каналов защиты конфиденциальной информации |
| 2. Управление персоналом | b. подбор специалистов для занятия вакантной должности в организации |
| 3. Управление качеством | c. лицензирование возможности заниматься определенным видом деятельности |
| 4. Управление стратегией | d. формулирование политики для реализации производственной деятельности |

2.8. ОПК-1.И-2.У-2Представьте свое понимание содержания внутренних переменных организации для использования их в качестве атрибутов управленческой деятельности

| | |
|--|---------------------|
| 1. Механизмы трансформации ресурсов в готовую продукцию/услуги | a. технологии |
| 2. Подразделения организации и взаимосвязи между ними для достижения ее целей | b. структура |
| 3. Возможности, запасы, обеспечивающие стабильную деятельность или развитие организации для достижения её основных целей | c. сырье, материалы |
| 4. Совокупность процедур по преобразованию входной информации в выходную информацию | d. задача |

2.9. ОПК-1.И-3.У-1Выберите и обоснуйте применение указанных функций управления в рамках управленческой деятельности организации

| | |
|--|--------------------|
| 1. Исследование отдельных частей любой деятельности | a. анализ |
| 2. Принятие управленческих решений по отклонениям отдельных параметров в процессе и после реализации функции организации | b. регулирование |
| 3. Согласование взаимодействия деятельности двух или более процессов, а также их частей для своевременного выполнения деятельности | c. координация |
| 4. Определение контуров и будущих форм и содержания, а иногда и параметров будущей деятельности | d. прогнозирование |

2.10. ОПК-1.И-3.У-2 Определите и обоснуйте реакцию управленческого персонала на принятие управленческих решений в нестандартных ситуациях, явлениях в деятельности организации

| | |
|---|---|
| 1. Отсутствие информации о необходимости доставки заготовок | a. передача данных по электронной почте |
|---|---|

| | |
|--|---|
| 2. Повреждение линий связи с терминалом, установленном участка | b. представление запасного канала |
| 3. Замена технологии производственного процесса | c. обучение персонала новым технологиям |
| 4. Формирование нового проектного отдела | d. закрепление задач и обязанностей |

БЛОК 3 – ОЦЕНКА НАВЫКОВ (ОПК-1.И-2.В-1. ОПК-1.И-3.В-1.)

3.1. ОПК-1.И-2.В-1 Разработайте технологию решения управленческой задачи «Организация оценки персонала». В качестве входной информации были выбраны следующие документы:

«График проведения аттестации по профессиям в организации»;

«Методика проведения аттестации»;

«Нормативы параметров специалистов по профессиям».

В качестве выходной информации были подобраны следующие документы

«Экспертный лист члена аттестационной комиссии»;

«Протокол аттестационной комиссии».

Предложите не менее 10 процедур преобразования входной информации в выходную в рамках деятельности аттестационной комиссии по решению данной задачи в рамках которой выполняется. Представьте технологию решения задачи по форме в виде табл. 1.

Табл. 1. Технология решения задачи «Организация оценки персонала»

| Входные документы | Процедуры решения | Выходные документы |
|---|-------------------|---|
| График проведения аттестации по профессиям в организации Состав аттестационной комиссии Методика проведения аттестации Нормативы параметров специалистов по профессиям | 1. 2. | Экспертный лист члена аттестационной комиссии Протокол аттестационной комиссии |

Продолжительность выполнения задания – 60 мин.

3.2. ОПК-1.И-3.В-1. Разрабатывается характеристика параметров заданной организации по форме, представленной в табл. 1.

Таблица 1. Характеристика параметров организации

| Вид организации | Основной вход | Ресурсы | Основная преобразующая функция | Основной ожидаемый выход |
|-----------------|---------------|---------|--------------------------------|--------------------------|
| | | | | |

Содержание параметров организации следующее.

Вид организации. Например, мебельная фабрика, университет, торговая фирма и т.д.

Основной вход – наименование различных феноменов (предметов, людей, информации), поступающих в систему из внешней среды.

Ресурсы – это различные виды средств, возможностей, запасов, обеспечивающих стабильную деятельность и/или развитие экономической системы (организации) для достижения ее

основных целей, миссии. Ресурсы могут быть материальными, энергетическими, финансовыми, трудовыми, информационными, технологическими, интеллектуальными и т.д. Финансы не указывать: они нужны везде.

Основная преобразующая функция предназначена для изменения основного входа в типичный ожидаемый «выход» с помощью ресурсов и включает различные инструменты и технологии, состоящие из совокупности операций или процедур.

Основной ожидаемый выход – это результаты преобразования основного входа благодаря основной преобразующей функции с помощью ресурсов.

Результаты деятельности могут быть: материальными (продукция), интеллектуальными (услуги, знания и т.п.), трудовыми, финансовыми, информационными, социальными, психологическими.

В качестве организаций для определения параметров предлагаются: мебельная фабрика, молокозавод, нефтепровод, сталелитейный завод, обувная фабрика, железная дорога.

Наиболее полно описывается параметр - основная преобразующая функция.

Затем предлагается для выбранной организации выполнить следующие задания:

определить состав шести основных подпроцессов операционного (производственного) менеджмента, реализующих основную преобразующую функцию организации;

дать краткую характеристику выбранных подпроцессов;

определить взаимодействие выбранных подпроцессов и использованием информационных связей между подпроцессами;

проверить непрерывность прямых и обратных связей между подпроцессами.

Продолжительность выполнения задания – 80 мин.

3.3. ОПК-1.И-2.В-1 Предлагается для рассмотрения три ситуации.

1. Руководитель проводит совещание. Входит подчиненный и извиняется за опоздание. Отвечающий в роли руководителя.

2. Руководитель дает подчиненному задание, а тот отказывается его выполнять. Отвечающий в роли руководителя.

3. Руководитель сделал замечание подчиненному в присутствии третьих лиц. Отвечающий в роли лица, которому сделано замечание.

Необходимо представить три варианта ответа и ранжировать их в соответствии с убыванием адекватности.

Предложите три варианта ответов. Расположите их в порядке убывания адекватности реагирования (уровня толерантности) и обоснуйте свои варианты и их место в ранжировании.

Продолжительность выполнения задания – 60 мин.

3.4. ОПК-1.И-3.В-1.Предлагается рассмотреть обеспечение инструментами решение задачи «Организация оценки персонала» (табл. 3). Для реализации отдельных процедур необходимы методы выполнения процедур (МВП), методы принятия управленческих решений (МПУР) и элементы менеджмента (ЭМ).

Предлагается следующий набор инструментов для выбора:

МВП (собеседование, тестирование, анкетирование, сопоставление);

МПУР (голосование, дерево решений, ранжирование, морфологическая таблица);

ЭМ (совещание, деловая беседа, переговоры, семинар, законная власть, лидерство).

Выберите инструменты и вставьте их в соответствующие клетки для использования в соответствующих процедурах решения задачи. Обоснуйте необходимость их использования.

Продолжительность выполнения задания 60 мин.

ТАБЛИЦА 3. ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧИ «ОРГАНИЗАЦИЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА» (ФРАГМЕНТ)

| № п/п | Наименование процедуры | Наименование МВП | Наименование МПУР | Наименование ЭМ |
|-------|--|------------------|-------------------|-----------------|
| 2 | Рассмотрение плана проведения аттестации специалистов в подразделениях организации | | | |
| 12 | Проведение испытаний персонала организации в рамках аттестации | | | |
| 17 | Вопросы членов комиссии к аттестуемому | | | |
| 18 | Обсуждение в комиссии материалов по каждому аттестуемому работнику | | | |
| 26 | Выработка рекомендаций для отдельных аттестуемых специалистов | | | |

Продолжительность выполнения задания – 60 мин.

3.5. ОПК-1.И-2.В-1 Прочитайте конкретную ситуацию и ответьте на вопросы.

ЗАО «Каскад» является промышленным предприятием, специализирующемся на выпуске технологического оборудования для железных дорог и метрополитенов.

Завод был основан в 1972 г., длительное время входил в систему предприятий электронной промышленности и по своему профилю был ориентирован на выпуск специального технологического оборудования. Учитывая специфику выпускаемой продукции, завод оснащен новейшим оборудованием, включая станки с числовым и программным управлением.

В настоящее время он является предприятием с полным циклом производства, начиная от конструкторских разработок и заканчивая отгрузкой потребителям. Последние несколько лет предприятие является одним из ведущих производителей оборудования для железных дорог России и зарубежья. Важным фактором при работе с таким технологически сложным оборудованием является обеспечение стабильности качества производимых изделий.

С 1998 г. на предприятии началось внедрение международной системы качества ИСО 9001, которая усовершенствовала существующую систему качества КСУКП и позволила достичь европейского уровня в обеспечении контроля при производстве своей продукции.

Акционерами являются как физические, так и юридические лица. Высшим органом управления является общее собрание акционеров предприятия. Исполнительный орган – единоличный, им является генеральный директор. Состав акционеров включает свыше 2000 чел. Работники акционерного общества являются обладателями около 30% от общего выпуска акций. В настоящее время дивиденды не выплачиваются, так как прибыль направляется на развитие производства по решению общего собрания акционеров.

Анализируя основные фонды ЗАО «Каскад», можно отметить, что общая площадь предприятия, находящаяся на балансе предприятия, – 79,6 тыс. кв. м, в том числе производственная – 57,1 тыс. кв. м. Для наращивания объемов реализации предприятию необходимы дополнительные инвестиции. Состояние технологического оборудования на заводе таково, что станки с числовым программным управлением (ЧПУ), срок службы которых 10–15 лет, составляют 56,7% от общей численности оборудования такого класса. Хотя на предприятии нет станков с ЧПУ, срок службы которых истек, т.е. занятых в производстве больше 20 лет, тем не менее 8,3% станков работает уже почти 20 лет.

Технологический процесс имеет замкнутый цикл. У предприятия существуют свое заготовительное и литейное производство, небольшой кузнечный участок. Литейное производство определяет возможность выполнять отливки – чугун, сталь, цветные металлы, существует точное литье по выплавляемым (заданным) моделям.

Механообрабатывающий, инструментальный цехи имеют около 25–30% станков с ЧПУ – это фрезерные, обрабатывающие центры, токарные, деревообрабатывающие станки. На предприятии функционируют цех порошковой металлургии, термический участок гальванических, лакокрасочных покрытий. В каркасно-сварочном цехе используется множество

приемов для штамповочных работ. Существует специальный участок пайки деталей из меди. Применяется обычная сварка, сварка переменным током, точечная, в среде аргона, углекислой среде. Новое оборудование, которое работает на предприятии меньше 5 лет, составляет всего 3,5%, оборудование с износом – 41,1%. Больше всего изношено оборудование в литейном, кузнечно-прессовом, токарном, фрезерном производстве, которое по численности составляет большую долю в общей численности оборудования. Срок службы 19% оборудования подходит к концу. Коэффициент износа за последние три года увеличился с 0,65 до 0,8.

Наблюдается стабилизация среднесписочной численности работников. Руководством была проведена политика омоложения кадров, вследствие чего увеличилось количество молодых специалистов и рабочих. В течение последних трех лет было принято 17 руководителей, 48 специалистов. На предприятии организован учебно-производственный участок, где получают квалифицированную подготовку будущие специалисты предприятия. Анализ сменяемости кадров показал, что средний возраст уволенных с предприятия – около 40 лет, а принятых – около 30, что положительно сказалось на среднем возрасте работающих: он снизился с 40,6 лет до 35,4. Что же касается состава работников, то мужчины составляют около 55%, а женщины – 45% от общей численности.

Рабочих на предприятии насчитывается примерно 70%, соотношение производственных и вспомогательных рабочих одинаково. Руководители составляют около 10% от общей численности работников, специалисты – примерно 14%, служащие – чуть больше 1%. В цехах занято 65–70% от общей численности работников. Таким образом, промышленно-производственный персонал составляет примерно 96% от общей численности работников.

Организационная структура ЗАО «Каскад» имеет скорее горизонтальную структуру. На предприятии много структурных звеньев, подчиняемых одному начальнику, вследствие чего возрастает доля текущих вопросов, уменьшается время на решение глобальных проблем, а начальники по группам отделов несут зачастую очень большую ответственность. Нечетко организован обмен информацией между отделами и цехами.

Имущественное и финансовое положение предприятия устойчиво, но отмечается недостаточное количество ликвидных средств для погашения срочных обязательств. Анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия по показателям рентабельности и деловой активности показывает, что в текущем году предприятие работало достаточно эффективно по сравнению с прошлым, но с меньшей прибылью. Это объясняется тем, что себестоимость производства продукции растет быстрее, чем выручка. Однако показатели деловой активности свидетельствуют о том, что эффективность использования оборотных средств повышается (так как при увеличении выручки снижается доля запасов в оборотных средствах и увеличивается оборачиваемость товарно-материальных запасов).

Деловая активность предприятия увеличивается по всем показателям оборачиваемости – в результате значительного (на 55,7%) роста выручки при уменьшении внеоборотных и оборотных средств и незначительном (на 3,75 %) росте собственного капитала.

Эффективность использования основного и оборотного капитала растет по тем же причинам. Величина основных средств снижается в результате износа имеющегося оборудования и отсутствия нового оборудования. Сокращение оборотных средств происходит в основном за счет уменьшения запасов готовой продукции на складе.

Говоря об эффективности производственной деятельности, следует отметить рост коэффициента затрат в текущем году на 7,4% по сравнению с прошлым годом. Предприятие в текущем году сравнительно успешно осуществляло финансовую деятельность, чем частично компенсировало потери прибыли от реализации в связи со значительным ростом себестоимости. Для повышения уровня рентабельности до 6% необходимо снизить себестоимость продукции на 2% или увеличить отпускную цену продукции на 3,3%.

С учетом сложности снижения цены (из-за жесткой зависимости от ценовой политики поставщиков комплектующих) и повышения цены из-за рыночных ограничений, для увеличения уровня прибыльности предприятию необходимо комбинировать эти мероприятия.

Вопросы к ситуации

1. Выделите проблемы управления на данном предприятии.
2. Представьте направления развития предприятия.

3. Выберите управленческие инструменты для решения проблем и выполнения направлений развития предприятия.

4. Определите для каждого инструмента средства обеспечения, в т.ч. кадровое, техническое, информационное, финансовое.

Продолжительность выполнения задания – 60 мин.

3.6 ОПК-1.И-3.В-1.Ознакомьтесь с ситуацией «Евгений Фокин» и ответьте на поставленные вопросы. Время выполнения задания – 40 минут.

«Евгений Фокин»

Евгений Фокин, 35 лет, был принят в фирму «Восход» на должность инженера разработчика семь лет назад. Он был надежным работником, а также умелым и изобретательным инженером. В поисках дополнительного заработка, он решил начать свой собственный бизнес по вечерам и выходным. Его продукция была аналогична той, которая выпускалась и продавалась фирмой «Восход».

Непосредственному руководителю Фокина стало известно о его бизнесе, но он не предпринимал никаких действий в течение пяти месяцев, полагая, что возможно этот бизнес не столь велик или, может быть случайно Фокин его бросит. Однако, как-то этот руководитель обнаружил Фокина использующим время и телефон фирмы для передачи материалов по своему бизнесу.

Руководитель, застав Фокина, занимающегося посторонней деятельностью, предупредил его, что такие действия нетерпимы. Он сказал также, что об этом инциденте будет доложено вышестоящему руководству. Спустя несколько дней Фокин получил письменное уведомление от директора фирмы о том, что он должен в течение месяца отказаться от своего бизнеса или покинуть фирму.

Спустя месяц непосредственный руководитель Фокина спросил его о том, какое решение он принял. Фокин ответил, что он все обдумал, поговорил с друзьями, а также с руководителями профсоюза фирмы, и решил, что он и свой бизнес не бросит, и из фирмы не уйдет, аргументируя это тем, что он был всегда на хорошем счету, и что, его собственная деятельность не является помехой и не пересекается с его работой в фирме, бизнес его столь невелик, что он не может причинить фирме ущерба, и что он не использует ни ресурсы фирмы, ни обращался к ее финансовым или другим документам. Поэтому то, что он делает в свое свободное время не касается руководства фирмы.

Непосредственный руководитель Фокина сразу же передал этот разговор директору.

Вопросы

1. Определите и обоснуйте позиции Фокина и его непосредственного руководителя.
2. Какое решение на месте директора фирмы «Восход» Вы бы приняли? Какие инструменты и технологии управленческой деятельности при этом Вы бы применили?
3. Спрогнозируйте последствия собственных действий (принятого решения) для организации.
4. Каким образом распределить права и обязанности в сложившейся ситуации?

Шкала и критерии оценки текущего тестирования

| Число правильных ответов | Оценка |
|---------------------------------|------------------------------|
| 90-100% правильных ответов | Оценка «отлично» |
| 70-89% правильных ответов | Оценка «хорошо» |
| 50-69% правильных ответов | Оценка «удовлетворительно» |
| Менее 50% правильных ответов | Оценка «неудовлетворительно» |

