Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Волгоградский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения
Российской Федерации

«УТВЕРЖДАЮ»
Проректор по учебной работе,
профессор _____ В.Б. Мандриков
«01» _____ 2015 г.

Фонды оценочных средств по дисциплинам
основной образовательной программы «Менеджмент»
государственной итоговой аттестации

Волгоград, 2015 год

1. Основные положения о фонде оценочных средств государственной итоговой аттестации студентов

1.1. Фонд оценочных средств государственной итоговой аттестации (ФОС ГИА) является методическим инструментом контроля уровня освоения компетенций студентами.
1.2. ФОС ГИА включают в себя тесты, теоретические вопросы по дисциплинам и кейсы, выносимые на государственный экзамен.
1.3. Тесты и кейсы сформированы для оценки уровня освоения кластеров компетенций – крупных блоков компетенций, объединённых на основе их содержательного сходства (таблица 1)
1.4. ФОС ГИА обновляется ежегодно.

2. Кластеры компетенций

Таблица 1

Кластеры компетенций

Номер кластера	**Название кластера**	**Содержание кластера**
1.	Основы менеджмента	знанием основных этапов эволюции управленческой мысли (ПК-1); способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-2); готовностью к разработке процедур и методов контроля (ПК-3); способностью к экономическому образу мышления (ПК-26); способностью провести исследования по всему кругу вопросов своей профессиональной области и проанализировать их результаты в контексте целей и задач своей организации (ПКП-51); способностью с учетом отраслевой и организационной специфики формировать структуру организации социальной сферы (ПКП-54)
2.	Организационное поведение	способностью использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4); способностью эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-5); владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций (ПК-6); способностью к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций (ПК-7); знакомством с основами межкультурных отношений в менеджменте, способностью эффективно выполнять свои функции в межкультурной среде (ПК-25) способностью реализовывать подходы и развивать индивидуальные и коллективные знания и компетенции (ПКП-52) владением навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации (ПКП-56)
3.	Управленческие решения	способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8); пониманием основных мотивов и механизмы принятия решений органами государственного регулирования (ПК-28); умением применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели (ПК-31); способностью выбирать математические модели организационных систем, анализировать их адекватность, проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления (ПК-32); владеть средствами программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления (ПК-33); владеть методами и программными средствами обработки деловой информации, способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы (ПК-34); способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-42);
4.	Стратегия	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9); способностью участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций,

		планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-10); способностью участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-13); готовностью участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15); способностью учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации (ПК-16); готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений, способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-17); способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления (ПК-27); способностью анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса (ПК-29); знанием экономических основ поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков и способностью проводить анализ конкурентной среды отрасли (ПК-30); умением находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею (ПК-48); способностью разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-49); способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности (ПК-50) способностью проводить анализ тенденций развития мирового и российского рынка социальных услуг (ПКП-57)
5.	Финансы	способностью использовать основные методы финансового менеджмента для стоимостной оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуре капитала (ПК-11); способностью оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании (ПК-12); способностью применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации (ПК-38); владением навыками составления финансовой отчетности и осознанием влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации (ПК-39); способностью анализировать финансовую отчетность и принимать обоснованные инвестиционные, кредитные и финансовые решения (ПК-40); способностью оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения затрат; иметь навыки калькулирования и анализа себестоимости продукции и способностью принимать обоснованные управленческие решения на основе данных управленческого учета (ПК-41); способностью проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования (ПК-43); способностью обосновывать решения в сфере управления оборотным капиталом и выбора источников финансирования (ПК-44); владеть техниками финансового планирования и прогнозирования (ПК-45); пониманием роли финансовых рынков и институтов, способностью к анализу различных финансовых инструментов (ПК-46); способностью оценивать финансовые и страховые риски при организации и проведении мероприятий в социальной сфере (ПКП-53)
6.	Управление операциями	владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18); способностью планировать операционную (производственную) деятельность организаций (ПК-19); владеть методами управления проектами и готовностью к их реализации с использованием современного программного обеспечения (ПК-20); готовностью участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций (ПК-21); знанием современных концепций организации операционной деятельности и готовностью к их применению (ПК-22); знанием современной системы управления качеством и обеспечения конкурентоспособности (ПК-23); способностью решать управленческие задачи, связанные с операциями на мировых рынках в условиях глобализации (ПК-24); умением моделировать бизнес-процессы и знакомством с методами реорганизации бизнес-

		процессов (ПК-35); умением использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и сравнительного анализа лучших практик в менеджменте (ПК-36); умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-37); способностью проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений (ПК-47); способностью взаимодействовать со СМИ в работе над социальными проектами (ПКП-55)

3. ФОС ИГА

3.1. Вопросы по дисциплинам

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Понятие менеджмента. Управление и менеджмент. Виды управления
2. Принципы и функции менеджмента. Методы в менеджменте
3. Системный, процессный, ситуационный подходы в менеджменте. Системный анализ и математические методы в управлении
4. Понятие организации. Внутренняя и внешняя среда организации. Макро- и микроокружение
5. Предпосылки и этапы возникновения менеджмента. Классификация школ менеджмента и исторические тенденции развития менеджмента
6. Развитие теории и практики управления в СССР и в России
7. Национальные концепции менеджмента: американская и японская модели менеджмент
8. Понятие планирования. Принципы планирования. Предплановое прогнозирование. Методы разработки планов: нормативный, бюджетный, балансовый, графические, математические
9. Виды планов в менеджменте: стратегические, оперативные, бизнес-планы и др.
10. Понятие мотивации труда: потребности, мотивы, интересы, ценности. Мотивирование и стимулирование. Принципы мотивации
11. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж.Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целеполагания Э. Лока, теория подкрепления мотива
12. Материальное стимулирование. Проектирование рабочего места (обогащение и расширение труда).
13. Сущность управленческого контроля. Процесс контроля. Предварительный, текущий, заключительный контроль. Понятие эффективного контроля
14. Понятие коммуникации. Коммуникативный процесс: элементы и этапы. Вербальная и невербальная коммуникация
15. Межличностные и организационные коммуникации: барьеры и эффективность. Коммуникационные сети и стили
16. Понятие управленческих решений и их классификация. Структура и содержание процесса принятия решений. Модели принятия решений
17. Групповая динамика. Формальные и неформальный группы. Этапы формирования команд и целесообразность их использования
18. Понятие власти в организации. Основания и источники власти. Методы влияния
19. Лидерство и руководство. Основные теории лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход, харизматический подход
20. Характеристика стилей руководства и лидерства. Команды и разделённое лидерство. Заменители лидерства. Особенности управления группой
21. Сущность и этапы проектирования организаций. Делегирование полномочий: понятие и виды
22. Типы организационных структур: линейно-функциональные, дивизиональные, матричные, проектные. Особенности, достоинства и недостатки.
23. Новые типы организаций: адхократические, многомерные, предпринимательские организации и организации, ориентированные на рынок
24. Понятие управления операциями. Планирование выпуска продукции

25. Управление запасами в производственном менеджменте

26. Общее понятие о конфликтах в организации. Природа конфликта, функции и типы конфликтов. Уровни конфликта в организации. Внутриличностный конфликт. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций. Базовые стратегии выхода из конфликта

27. Концепции организационной культуры. Содержание организационной культуры. Сущность и функции организационной культуры. Типология организационных культур. Национальный фактор в деловой культуре

МАРКЕТИНГ

1. Сущность маркетинга и основные понятия, используемые в маркетинге. Концепции управления маркетингом. Процесс управления маркетингом
2. Сегментация потребительских рынков. Сегментация рынков предприятий. Модель покупательского поведения. Характеристика покупателя
3. Понятие товара и основные виды его классификации. Характеристика этапов жизненного цикла товара
4. Общие подходы к проблеме ценообразования. Выбор метода ценообразования
5. Понятие эффективной маркетинговой коммуникации и её основные элементы
6. Основные средства воздействия комплекса маркетинговых коммуникаций. Основные этапы осуществления маркетинговой коммуникации
7. Планирование маркетинга и его содержание. Разработка бюджета маркетинга. Характеристика маркетингового контроля
8. Схема маркетингового исследования. Понятие системы маркетинговой информации. Порядок сбора информации и её виды

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Школы стратегий по Генри Минцбергу.
2. Понятие стратегии, стратегического менеджмента, стратегического планирования. Сущность, значение и роль в управлении организацией
3. Миссия и стратегическая цель компании. Модель Ashridge, SMART, теория нравственной цели, теория стратегического замысла
4. Теория заинтересованных сторон (анализ стейкхолдеров). Принципы Кларксон, теория центральной группы, нормативная и инструментальная концепции стейкхоледров, мэппинг стейкхолдеров.
5. Основные модели и методы стратегического анализа. PEST, SWOT, BCG, модель пяти конкурентных сил М.Портера.
6. Эталонные стратегии. Стратегии роста и сокращения.
7. Понятие и структура сбалансированной системы показателей (BSC). Разработка и внедрение BSC

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1. Стратегии управления персоналом и их взаимосвязь со стратегией организации
2. Обучение персонала: цели, виды, методы
3. Оценка персонала: принципы, цели, критерии, этапы. Методы оценки персонала
4. Заработная плата: формы и системы оплаты труда
5. Планирование персонала: понятие, цели, виды, методы
6. Текучесть кадров: понятие, причины, последствия, показатели
7. Основные подходы к привлечению персонала
8. Планирование карьеры: мероприятия и процедуры

УПРАВЛЕНИЕ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

1. Эффективность управления медицинскими учреждениями.
2. Основные принципы отечественного здравоохранения лечебно-профилактической помощи населению, номенклатура учреждений здравоохранения.
3. Руководитель в системе управления здравоохранением. Власть и влияние.

4. Правовые основы трудовой деятельности медицинских работников.
5. Организация и структура первичного звена медицинского обслуживания городского населения.
6. Организация амбулаторно-поликлинической помощи.
7. Организация скорой и неотложной медицинской помощи.
8. Организация стационарной медицинской помощи.
9. Организация стоматологической и санаторно-курортной помощи. Организация акушерско-гинекологической помощи.
10. Особенности работы центров Государственного Санитарного Эпидемиологического Надзора. Социально-гигиенический мониторинг.
11. Особенности и организации медицинской помощи сельскому населению.
12. Особенности организации медицинской помощи рабочим промышленных предприятий.
13. Проблемы перехода к организации первичной медико-санитарной помощи по принципу врача общей практики (семейного врача).
14. Частная модель здравоохранения без государственного регулирования.
15. Частная модель здравоохранения с государственным регулированием программ Обязательного Медицинского Страхования для отдельных категорий граждан.
16. Частная модель здравоохранения с государственным регулированием программ всеобщего Обязательного Медицинского Страхования.
17. Монопольная государственная модель здравоохранения.
18. Государственная модель здравоохранения на основе всеобщего государственного медицинского страхования.
19. Организация здравоохранения в отдельных странах и регионах: Великобритания, Франция, Германия. Организация здравоохранения в отдельных странах и регионах: Италия, Соединенные Штаты Америки, Канада. Организация здравоохранения в развивающихся странах.
20. Всемирная Организация Здравоохранения: структура, бюджет и функции Всемирной Организации Здравоохранения; направления деятельности Всемирной Организации Здравоохранения; укрепление и совершенствование служб здравоохранения.
21. Основы страхового дела.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

1. Понятие, виды организационного поведения. Факторы, влияющие на поведение
2. Конфликт: различные подходы к его изучению, типология конфликта
3. Методы разрешения конфликта в организации
4. Понятие, виды профессионального стресса и его причины
5. Последствия стресса и основные методы борьбы со стрессом
6. Особенности формирования организационной культуры в условиях глобализации
7. Управление межкультурными различиями

СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1. Трансакционная модель коммуникаций Эрика Берна. Транзактный анализ. Модель «Родитель-Взрослый-Ребёнок» в трудовых отношениях.
2. Манипуляция. Виды манипуляторов. Способы защиты от манипуляций.
3. Порядки организации (модель Б.Хеллингера).
4. Анализ социальных сетей и связей.
5. Преданность и идентичность в организации. Обязательства и идентификация.
6. Социальный капитал: подходы к определению.

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ: ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

1. Концепция ценностно-ориентированного управления (Value-based management).
2. Различия между ценой и стоимостью. Структура сделки. Пентаграмма стоимости V-RATIO.

3. Принципы оценки стоимости бизнеса. Затратный подход в оценке бизнеса. Сравнительный подход в оценке бизнеса. Доходный подход в оценке бизнеса.

4. Управление продажами как фактор увеличения стоимости бизнеса. Стратегия продаж. Взаимодействие отдела продаж с другими подразделениями.

5. Отличие процессного подхода от функционального. Бизнес-процессы. Подходы к оптимизации бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов: принципы и стадии. Бенчмаркинг бизнес-процессов.

6. Бюджетирование.

7. Ключевая компетенция фирмы. Динамические способности фирмы.

8. Модель SECI Нонака-Такеучи.

9. Интеллектуальный капитал фирмы и методы его оценки.

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Сущность, значение и виды инновации в управлении организацией.

2. Содержание и основные этапы инновационного процесса.

3. Инновационная стратегия предприятия. Виды инновационных стратегий НИОКР и внедрения. Выбор инновационной стратегии.

4. Организационные формы реализации инновационной деятельности и инновационная инфраструктура: типы инновационных предприятий, формы поддержки инновационной деятельности.

5. Результаты инновационной деятельности и их коммерциализация.

6. Понятие и содержание инновационного проекта.

7. Организация проектного управления инновационной деятельностью, экономическая эффективность и экспертиза инновационных проектов.

8. Финансирование инновационной деятельности. Венчурное финансирование.

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Взаимосвязь финансового, производственного и инвестиционного менеджмента

2. Основные концепции финансового менеджмента: концепция денежного потока, временная ценность денег, компромисс между риском и доходностью

3. Теория стоимости капитала (WACC)

4. Применение модели оценки капитальных активов и WACC при выборе инвестиционных проектов

5. Модель оценки капитальных активов (CAPM)

6. Формула Дюпон, её расчёт и анализ

7. Экономическая добавленная стоимость: расчёт, экономический смысл

8. Цена основных источников капитала предприятия: цена собственных источников (акций, нераспределённой прибыли, амортизационных отчислений), цена заёмных средств

9. Преимущества долгового и бездолгового финансирования. Сравнительная характеристика

10. Финансовое управление объёмом и структурой оборотного капитала

11. Финансовое управление источниками формирования оборотного капитала. Альтернативные стратегии финансирования. Исходные предположения при управлении оборотным капиталом

12. Критерии выбора долгосрочных источников финансирования

13. Виды дивидендной политики и факторы, влияющие на её выбор

14. Теория дивидендной политики (теорема Миллера-Модильяни, теория Гордона, сигнальная теория, теория налоговых предпочтений)

15. Финансовый риск. Две концепции финансового рычага

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

1. Налоговая система и её основные элементы. Налоговый механизм и его основные элементы. Элементы налога и их характеристика

2. Принципы налогообложения. Налоговая политика в системе государственного регулирования экономики

3. Классификация налогов

4. Начисление и уплата НДС в медицинских организациях

5. Особенности применения по налогу на прибыль организаций налоговой ставки 0% организациями, осуществляющими медицинскую деятельность

6. Порядок уплаты и предоставления отчётности по страховым взносам в государственные внебюджетные фонды. Объект и база обложения страховыми взносами в государственные внебюджетные фонды. Ставки страховых взносов в государственные внебюджетные фонды

3.2. Кейсы

3.2.1. Основы менеджмента

Ситуация

В инновационном центре «Сколково» подписано соглашение между Фондом «Сколково» и Центром Высоких Технологий «ХимРар».

Документ предусматривает размещение центра НИОКР «ХимРар» на территории Инновационного центра «Сколково», что позволит создать сервисную и исследовательскую инфраструктуру в области фармацевтики и биотехнологии на основе существующих контрактных исследовательских организаций, входящих в группу «ХимРар»: ЗАО «Исследовательский Институт Химического Разнообразия» и клинической контрактной организации ООО «ИФАРМА». На базе центра НИОКР будут также создаваться малые инновационные компании, которые станут претендентами на статус участника «Сколково». Центр НИОКР «ХимРар» будет осуществлять сотрудничество со Сколковским институтом науки и технологий (Сколтехом), Технопарком «Сколково» и крупными фармацевтическими компаниями – партнерами Фонда «Сколково».

Центр Высоких Технологий «ХимРар» - крупнейший в России негосударственный научно-исследовательский комплекс и инновационный бизнес-инкубатор. Он объединяет высокотехнологичные организации, ведущие разработки для отечественных и зарубежных фармацевтических и биотехнологических производителей. В Центре работает более 500 ученых в областях медицинской и органической химии, биологии и биоинформатики. На современной технологической базе Центра осуществляется полный цикл доклинической и клинической разработки новых лекарств и лекарственных соединений, начиная с идентификации актуальных биомишеней для высокопроизводительного биоскрининга, синтеза и испытания новых молекул, разработки готовых лекарственных форм и заканчивая выпуском новых лекарственных препаратов.

История взаимоотношений между Фондом «Сколково» и ЦВТ «ХимРар» началась в 2011 году, когда было подписано соглашение о совместном финансировании перспективных стартап-компаний фармацевтической отрасли. За это время, шесть малых инновационных компаний, созданных на базе ЦВТ «ХимРар», присоединились к «Сколково» в статусе участников.

Вопросы

1. Какую организационную структуру инновационной деятельности предусматривает данное соглашение?
2. В чем заключается преимущество такой организации инновационной деятельности?
3. Каковы, на ваш взгляд, стратегические цели соглашения?

3.2.2. Организационное поведение

Ситуация

Юрий Константинович – зам. главного врача крупного медицинского учреждения. В его подчинении находятся сотрудники, в числе которых старший администратор обслуживающего персонала Мария Петровна. Мария Петровна непосредственно отвечает за работу штата санитаров. Мария Петровна проработала в учреждении уже больше 25 лет и всегда отвечала за это направление.

Юрий Константинович считает, что штат санитаров выполняет очень много работы и при этом их заработная плата очень низкая. Вместо того, чтобы решить этот вопрос официально с вышестоящим начальством, возможно через серьезные баталии, он решает эту проблему самостоятельно.

Когда Мария Петровна обсуждает порядок и время работы с санитарами, высказывает им критические, дисциплинарные замечания или просит выйти на работу сверх установленного графика, Юрий Константинович очень часто вмешивается в этот процесс. Случается даже так, что он может отменить ее распоряжения относительно работы санитаров.

Ощущая негласную поддержку Юрия Константиновича, некоторые уборщики даже и не беспокоятся по поводу, что их обяжут работать сверх графика, и иногда даже могут себе позволить не выйти на работу на время дополнительной нагрузки.

Юрий Константинович также сам подписывает листы рабочего времени санитаров и иногда позволяет им вписывать те часы работы, которые на самом деле они не отработали. В некоторых случаях, когда переработок у того или иного санитара не было, он включает в оплату обычные часы работы как работу сверхурочно, которая оплачивается чуть выше. Многие санитары, работающие в учреждении, из бедных семей и, конечно, очень нуждаются в деньгах.

Илья Ильич, один из врачей, узнал о несоответствии реально отработанных рабочих часов оплате от одной из санитарок, которой заплатили за работу на выходных, тогда как в реальности она не делала эту работу. Ее вообще не было на работе ни в субботу, ни в воскресенье.

Екатерина Максимовна, еще один врач учреждения, также узнала об этой схеме от Марии Петровны. Когда Екатерина Максимовна стала обсуждать с ней этот вопрос, Мария Петровна сказала, что она считает, что со схемой оплаты, реализуемой Юрием Константиновичем, надо что-то делать, но… «Но» состояло в том, что она боялась говорить об этом с кем бы то ни было. Мария Петровна сама опасалась за свое место работы. Несмотря на то, что она проработала в этом учреждении уже 25 лет, у нее не было необходимого уровня образования, чтобы не беспокоиться о последующем трудоустройстве.

Какое-то время спустя Илья Ильич и Екатерина Максимовна, сидя за чашкой кофе обсуждали эту проблему:

- Да, это ужасно, но я не могу в этой ситуации ничего предпринять. И вообще, это не моя проблема, - высказала свое мнение Екатерина Максимовна.

Илья Ильич не был так уверен. Он хотел что-то предпринять и обдумывал свои действия независимо от того, что эта проблема не входит в сферу его компетенции и должностных обязанностей и, вообще, технически это не его проблема.

Вопросы

1. Как вы считаете, Юрий Константинович успешно мотивирует обслуживающий персонал организации к работе?
2. Какие ошибки он допускает в своей работе?
3. Если бы вы были на месте Екатерины Максимовны или Ильи Ильича, какие бы действия вы предприняли?
4. Как ваши действия и вся эта история связаны с вопросами этики?

3.2.3. Управленческие решения

Ситуация

Выпускник медицинского вуза временно устроился на работу в частную клинику на должность лаборанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т.е. штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.

Методические указания

При анализе данной ситуации следует исходить из того, что, во-первых, небольшая величина оплаты труда сама по себе не является основанием для предъявления претензий работника к администрации, во-вторых, величина оплаты труда на каждой должности определяется штатным расписанием и не зависит от продолжительности (стажа) работы в данной должности. Другими словами, в соответствии с законодательством в течение испытательного срока организация обязана платить работнику, зачисленному на ту или иную должность, столько, сколько предусмотрено для соответствующей должности штатным расписанием, являющимся обязательным документом для любой организации.

Вопросы.

1. Правомерна ли обоснованность претензий нового лаборанта?
2. Правомерно ли управленческое решение администрации по оплате труда в данной организации?
3. Какое управленческое решение Вы бы приняли в данной ситуации?

3.2.4. Стратегия

Ситуация

В «Сколково» создается одна из крупнейших в мире баз данных генной информации, которая будет использоваться для развития технологий персональной медицины. Инвестор - американская корпорация EMC, разработчик систем хранения данных. На основе решений EMC в «Сколково» создается Центр биоинформатики.

— Бионформатика — ключевая часть развития биомедицины, — говорит директор биомедицинского кластера «Сколково» Игорь Горянин. — Без анализа генома человека и сопутствующих больших объемов данных невозможно создание новых, современных препаратов, в частности персонализированных лекарств. Ряд крупных фармкомпаний уже выразили интерес к сотрудничеству в этой области.

Расшифровав геном человека, можно указать на его предрасположенность к определенным болезням. Для сохранения в электронном формате одного генома человека требуется 6,4 млрд. байт.

Помимо предрасположенности к болезням расшифровка генома дает возможность понять восприимчивость человека к лекарственным препаратам и разработать индивидуальную методику лечения. Или даже индивидуальные медикаменты.

Центр EMC в «Сколково» станет частью глобальной сети центров разработок и исследований компании. По словам президента EMC Джо Туччи, центр в подмосковном инноград будет первым в мире центром EMC, специализирующимся на технологиях облачных вычислений и больших данных для исследований в области биоинформатики. Для работы в новом центре в 2015 году компания планирует привлечь около 50 российских ученых и инженеров.

В России персонализированная медицина пока развита слабо, поэтому компании, которые решаются на работу в данной области, пользуются услугами зарубежных партнеров, используя облачные технологии. Они заключаются в создании виртуальных вычислительных кластеров на основе аренды вычислительных мощностей у международных компаний, например у Amazon.

Вопросы

1. К какому типу инноваций можно отнести продукт Центра биоинформатики?
2. В чем заключается конкурентное преимущество компании «Центр биоинформатики»?

3.2.5. Финансы

Ситуация

В 2014 г.Фонд Сколково объявил о запуске нового инновационного конкурса Биомедицинских проектов - «ИнБиоМед 2014». Конкурс проводился при поддержке Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, Фонда Polar Star Ventures, Фонда «ВЭБ-инновации» (группа Внешэкономбанка) и Компании «АстраЗенека».

Конкурс «ИнБиоМед 2014» - это инициатива российских институтов развития, венчурного капитала и индустриальных компаний для финансовой и менторской поддержки развития проектов в сфере биомедицинских технологий. Целевой аудиторией конкурса являются научные сообщества (НИИ, институты РАН, вузы), исследователи, инженеры, стартапы (бизнес-

инкубаторы, региональные технопарки), технологические предприниматели. Проекты-победители получат возможность привлечь финансовую поддержку, а также ответственного ментора в управляющие органы со стороны Венчурного фонда (smart money), задачей которого станет содействие в обеспечении и контроле успешности развития стартапа.
Приоритетными направлениями конкурса являются:
- Инструменты секвенирования ДНК и белков, анализ полученных данных;
- Вычислительные системы и инструменты компьютерного моделирования в биологии;
- Определение и валидация новых лекарственных мишеней и потенциальных молекул для лечения сердечно-сосудистых и эндокринологических заболеваний;
- Персонифицированная и трансляционная медицина;
- Выявление и разработка биомаркеров для прогноза течения заболевания и ответа на терапию;
- Разработка неинвазивных или малоинвазивных технологий для определения и количественной оценки онкологических биомаркеров с диагностической, прогностической целями, а также для мониторинга терапии;
- Лазерные и терагерцовые технологии для диагностики и терапии, косметологии и биотехнологий;
- Новые материалы для медицины; Сенсоры в медицине.
Вопросы
1. В чем заключаются преимущества такой формы поиска и финансирования инновационных идей?
2. Какие ещё формы инвестирования в инновационные проекты вы знаете?

3.2.6. Управление операциями
Ситуация
Компания EJ.Ltd, производящая довольно широкий ассортимент медицинских инструментов как для специализированных учреждений, так и для продажи потребителям через сеть основных фармацевтических магазинов и аптек, занимает прочное положение на британском рынке, а также известна за рубежом. В настоящее время в стадии разработки находится новая модель цифрового термометра для широкого потребителя.
Рынок бытовых термометров в Великобритании отличается традиционным консерватизмом. Недавнее исследование показывает, что только 35% семей имеют термометры, причем 75% из них представляют собой обычные стеклянные ртутные термометры. Эти изделия E.J.Ltd выпускала десятилетиями.
Исследования, проведенные компанией, подтвердили эти данные, но дополнили их весьма важными сведениями: оказалось, что 90% домашних хозяйств, пользующихся обычным термометром, считают его небезопасным для маленьких детей. Кроме того, опрос выборки показал, что практически все респонденты отмечают трудности в считывании информации со шкалы обычного градусника и испытывают неуверенность в правильности измерения температуры. 50% респондентов, не владеющих термометром, сожалеют, что до сих пор не купили его.
Фирма пришла к заключению, что исследования показывают скрытую потребность в новом изделии. Новый градусник сделан из прочного небьющегося полимерного материала, снабжен легко читаемым цифровым дисплеем, встроенным таймером со звуковым сигналом, который помогает пользователю скорректировать время измерения температуры и узнать, когда можно считывать показания шкалы.
Фирма считает, что ее новая модель лишена всех недостатков обычного термометра. Следующая задача, стоящая перед фирмой, — провести рыночные испытания товара, для чего выбран Лондон и юго-восточный регион Великобритании, но разработка плана маркетинга еще не закончена.
Кроме E J.Ltd на британском рынке обычно термометры и другую медицинскую технику производят еще три фирмы. Но они не в такой степени известны потребителю, так как появились на рынке полтора года назад. Они продают свою продукцию через аптеки по цене от 7,95 до 11,95 ф.ст.
Вопросы и задания
1. Подберите критерии сегментации. Разработайте целевые сегменты и дайте их характеристику.

2. Посоветуйте фирме, как позиционировать товар.
3. Разработайте рекомендации по ценовой политике. С этой целью выявите внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование цены в данной ситуации. Проанализируйте различные подходы к формированию цены на новый товар и порекомендуйте наиболее соответствующий сложившейся ситуации. Предложите ценовые стратегии для каждого целевого сегмента. Учтите такие аспекты в формировании цены, как характер спроса (эластичность), психологическое восприятие цены, новизна товара.

3.3. Тесты

3.3.1. Основы менеджмента

1. Совокупность приемов, методов, рационального сочетания методов и звеньев управленческой системы и ее взаимосвязь с управлением объектов и другими управляющими системами во времени и в пространстве – это:

А. Управленческое решение;
Б. Организация управления;
В. Организационное поведение;
Г. Структура управления.

2. Упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого – это:

А. Организация управления;
Б. Управленческое решение;
В. Структура управления;
Г. Нет правильного ответа.

3. Какие типы управления организациями выделяют в современной теории менеджмента:

А. Бюрократический, органический, административный;
Б. Органический и административный;
В. Бюрократический и административный;
Г. Бюрократический и органический.

4. Четкое разделение труда, иерархичность управления, наличие формальных правил и норм характерны для:

А. Органического типа управления;
Б. Административного типа управления;
В. Бюрократического типа управления;
Г. Нет правильного ответа.

5. Проектные, матричные и бригадные формы организации управления - это:

А. Виды органических структур управления организациями;
Б. Виды бюрократических структур управления организациями;
В. Виды административных структур управления организациями;
Г. Все ответы правильные.

6. Однонаправленность действий, интеграция усилий в системе, которые приводят к возрастанию (умножению) конечного результата – это:

А. Мультипликативность;
Б. Эмерджентность;
В. Неаддитивность;
Г. Синергичность.

7. Передача или делегирование прав и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления организацией – это:

А. Централизация управления;

Б. Децентрализация управления;
В. Оптимизация управления;
Г. Нет правильного ответа.

8. Передача руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия – это:
А. Мультипликативность;
Б. Адаптивность;
В. Делегирование;
Г. Эмерджентность.

9. Управляющие действия или стихийные процессы, направленные на умножение эффективности системы – это:
А. Мультипликативность;
Б. Адаптивность;
В. Эмерджентность;
Г. Синергичность.

10. Последовательность определения целей, содержания, методики и техники – это:
А. Процесс стратегического планирования;
Б. Организация планирования;
В. Стратегическое планирование;
Г. Процесс определения стратегии организации.

11. Цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде – это:
А. Видение организации;
Б. Стратегия организации;
В. Миссия организации;
Г. Задачи, поставленные перед организацией.

12. Способ, прием выполнения тех или иных действий – это:
А. Метод принятия решения;
Б. Решение;
В. Стиль принятия решения;
Г. Нет правильного ответа.

13. Как называется модель корпоративной культуры, где есть лидер — сильный, излучающий мудрость и справедливость?
А. " Бюрократическая" культура
Б. Культура власти
В. Культура задачи
С. Культура личности

14. Ориентиром этичного поведения для сотрудников организации служит:
А) пример старших
Б) этический кодекс
В) мотивация
Г) лидерство

15. Для чего НЕ нужен этический кодекс?
А) для повышения этического уровня организации

Б) для повышения этичности поведения руководителей
В) для повышения этичности поведения рядовых сотрудников
Г) для повышения этичности поведения в семьях сотрудников организации

16. Индивидуальные особенности человека, определяющие динамику протекания его психических процессов и поведения – это:
А. Характер;
Б. Темперамент;
В. Личность;
Г. Нет правильного ответа.

17. Для кого характерны чрезмерная подвижность, неуравновешенность, возбудимость, быстрое и интенсивное протекание всех психических процессов:
А. Меланхолик;
Б. Флегматик;
В. Сангвиник;
Г. Холерик.

18. Индивидуальное сочетание существенных свойств личности, выражающих отношение человека к действительности и проявляющихся в его поведении, в его поступках – это:
А. Характер;
Б. Темперамент;
В. Индивидуальность;
Г. Нет правильного ответа.

19. Отражение свойств реальности, возникающее в результате воздействия их на органы чувств и возбуждения нервных центров головного мозга – это:
А. Мышление;
Б. Ощущение;
В. Восприятие;
Г. Внимание.

20. Способность в течение длительного времени сохранять состояние внимания на каком-либо объекте – это:
А. Сосредоточенность;
Б. Переключаемость;
В. Распределение;
Г. Устойчивость.

3.3.2. Организационное поведение
1. Существуют следующие направленности конфликтов:
А. Горизонтальные;
Б. Вертикальные;
В. Циклические;
Г. Смешанные.

2. Кто из нижеперечисленных, не являлся представителем ранних школ управления?
А. Л. Козер;
Б. Р. Фишер;
В. У. Юри;
Г. А. Конер.

3. Какой точки зрения придерживались сторонники ранних школ управления?

А. Что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления;.
Б. Что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и хорошего управления;
В. Что конфликт - это признак эффективной деятельности организации и плохого управления;
Г. Что конфликт - это признак эффективной деятельности организации и плохого управления.

4. Что лежит в основе любого конфликта?
А. Противоречие;
Б. Негативный настрой оппонентов друг к другу;
В. Стремление человека улучшить свое положение;
Г. Нежелание одного из оппонентов признавать свою неправоту.

5. Какой вид определяет конфликт, носящий положительный характер?
А. Позитивный;
Б. Деструктивный;
В. Конструктивный;
Г. Негативный.

6. Одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны?
А. Межличностный конфликт;
Б. Деструктивный конфликт;
В. Конструктивный конфликт;
Г. Негативный конфликт.

7.Что является объектом комплексного изучения конфликтологии?
А. Конфликты в целом;
Б. Общая закономерность их возникновения;
В. Общая закономерность их развития;
Г. Общая закономерность их завершения.

8.Что не является предметом комплексного изучения конфликтологии?
А. Общая закономерность завершения конфликта;
Б. Конфликты в целом;
В. Общая закономерность возникновения конфликта;
Г. Общая закономерность развития конфликта.

9.От чего зависит длительность конфликта?
А. От предмета противоречия;
Б. Черт характера его участников;
В. Количества участников;
Г. Взаимосвязи между участниками.

10. Какие особенности людей оказывают влияние на причины, порождающие конфликты?
А. Психофизические;
Б. Физиологические;
В. Биологические;
Г. Социологические.

11. Коммуникация – это:
А. Обмен опытом меду организациями;
Б. Обмен информацией между людьми;
В. Принципы поведения в отдельной организации;
Г. Предпринимательский этикет.

12. Этикет – это:
А. Свод правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения человека к людям;
Б. Имидж сотрудника;
В. Принципы поведения в отдельной организации;
Г. Культура предпринимательства.

13. Для чего НЕ нужен этический кодекс:
А. Для повышения этического уровня организации;
Б. Для повышения этичности поведения руководителя;
В. Для повышения этичности поведения рядовых сотрудников;
Г. Для повышения этичности поведения в семьях сотрудников организации.

14. Что может последовать за нарушением этического кодекса:
А. Выговор;
Б. Увольнение;
Г. Понижение в должности;
Д. Все ответы правильные.

15. Индивидуальность и права личности характерны для:
А. России;
Б. Франции;
В. США;
Г. Германии.

16. Кто должен соблюдать этический кодекс?
А. Все сотрудники организации (и высшие должностные лица и рядовые сотрудники);
Б. Только высшие должностные лица;
В. Только рядовые сотрудники;
Г. Только сотрудники, которые проходят практику в организации.

17. Совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства – это:
А. Этический кодекс;
Б. Деловая этика;
В. Служебный этикет;
Г. Этика.

18. Что служит ориентиром этического поведения для сотрудников организации?
А. Пример высших должностных лиц;
Б. Мотивация;
В. Лидерство;
Г. Этический кодекс.

19. Важной задачей в процессе коммуникации является:
А. Наблюдение;
Б. Мотивация;
В. Контроль;
Г. Оценка.

20. Порождает чувство недоверия и соответствующей атмосферы в коллективе:
А. Тотальный контроль;
Б. Скрытый контроль;
В. Контроль, ограниченный инцидентами;
Г. Контроль ради проформы.

3.3.3. Управленческие решения

1) Расширенное определение теории принятия управленческого решения:
   a) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
   b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
   c) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
   d) Процесс мыслительной деятельности человека.
2) Узкое определение теории принятия управленческого решения:
   a) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
   b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
   c) Процесс мыслительной деятельности человека.
   d) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
3) Принятое управленческое решение влияет на:
   a) Сотрудников организации.
   b) На организацию в целом.
   c) На внешнюю среду.
   d) На лицо, принявшее это решение.
   e) Все ответы верны.
4) Решение-это:
   a) Выбор альтернативы.
   b) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
   c) Выбор альтернативы руководителем.
   d) Процесс мыслительной деятельности человека.
5) Лицо, принимающее решение несет ответственность за:
   a) «Непродуманные» решения.
   b) «Моральные» решения.
   c) Решения, принятые в условиях неопределенности и риска.
   d) За все принимаемые им решения.
6) Цель управленческого решения заключается в:
   a) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
   b) Принятии верного управленческого решения.
   c) Достижение поставленных перед организацией целей.
   d) Удовлетворении потребностей сотрудников.
7) Лицо, принимающее решение:
   a) Должно обладать профессиональными знаниями и навыками.
   b) Должно иметь высшее образование.
   c) Быть хорошим психологом.
   d) Быть ответственным человеком.
8) Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:
   a) Эффективность управленческого решения.
   b) Качество управленческого решения.
   c) Надежность управленческого решения.
   d) Оптимальность управленческого решения.
9) Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:
   a) Только качественными показателями.
   b) Только количественными показателями.
   c) Как качественными так и количественными показателями.
   d) Правильного ответа нет.

10) Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:
    a) Эффективность управленческого решения.
    b) Качество управленческого решения.
    c) Надежность управленческого решения.
    d) Оптимальность управленческого решения.
11) Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:
    a) Факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения.
    b) Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
    c) Параметры качества управленческого решения.
    d) Параметры эффективности управленческого решения.
12) Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:
    a) Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.
    b) Структуризация проблемы.
    c) Внутрифирменные конфликты.
    d) Функционирование системы ответственности.
13) Управленческое решение – это:
    a) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
    b) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
    c) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
    d) Результат мыслительной деятельности человека.
14) В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:
    a) В случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.
    b) В случае достижения поставленных перед организацией задач.
    c) В случае удовлетворения потребностей организации.
    d) В случае улучшения существующей ситуации.
    e) Все ответы верны.
15) На чем основывается принятие управленческого решения:
    a) Интуиция.
    b) Суждение.
    c) Рациональность.
    d) Профессионализм.
    e) Все ответы верны.
16) Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:
    a) Решение, основанное на суждении.
    b) Интуитивное решение.
    c) Рациональное решение.
    d) Профессиональное решение.
17) Выбор, основанный на методах экономического анализа – это:
    a) Решение, основанное на суждении.
    b) Интуитивное решение.
    c) Рациональное решение.
    d) Профессиональное решение.
18) Решения, тщательно оцененные менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:
    a) Рискованные решения.
    b) Импульсивные решения.
    c) Осторожные решения.
    d) Профессиональное решение.
19) Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:
    a) Осторожные решения.

b) Рациональные решения.
c) Запрограммированные решения.
d) Незапрограммированные решения.

20) Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:
a) Осторожные решения.
b) Рациональные решения.
c) Запрограммированные решения.
d) Незапрограммированные решения.

3.3.4. Стратегия

1. Какие из следующих утверждений вы считаете верными:
• существуют оптимальные для всех фирм стратегии;
• процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален;
• фирмы должны использовать единые методы стратегического управления;
• при выработке стратегии фирмы учитывают некоторые обобщенные принципы.
1) первое;
2) второе;
3) третье;
4) четвертое.

2. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от:
1) текущего планирования к долгосрочному;
2) стратегического планирования к стратегическому управлению;
3) долгосрочного планирования к стратегическому.

3. Миссия организации сформулирована следующим образом: «Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации».
Такая формулировка миссии характерна для:
1) стратегического управления;
2) оперативного управления;
3) обоих видов управления.

4. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении:
1) ориентация внутрь организации;
2) поиск путей более эффективного использования ресурсов;
3) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;
4) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;
5) ориентация на внешнюю среду.

5. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления:
1) работники — это ресурс организации;
2) персонал — это исполнители отдельных работ и функций;
3) работники — основа организации;
4) работники — основная ценность организации;
5) персонал — это источник благополучия фирмы.

6. Эффективность деятельности и управления предприятием определяется прибыльностью и рациональностью использования производственного потенциала.

Такая оценка эффективности характерна для:

1) стратегического управления;
2) оперативного управления;
3) текущего управления.

7. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

1) окружение не будет изменяться;
2) в окружении не будет происходить качественных изменений;
3) в окружении постоянно будут происходить изменения.

8. При стратегическом управлении планы организации:

1) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем;
2) базируются на четко известном и неизменном конечном состоянии;
3) фиксируют желаемое в будущем состояние организации;
4) позволяют организации реагировать на изменения в окружении.

9. Определение степени концентрации продаж и прибылей фирмы в одной стратегической зоне хозяйствования помогает:

1) оценить стратегическую уязвимость фирмы;
2) оценить эффект синергии;
3) осуществить балансирование стратегических зон хозяйствования на различных стадиях жизненного цикла.

10. Большая эффективность труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, более полного использования ресурсов, внедрения новых концепций товара является эффектом:

1) масштаба производства;
2) кривой опыта;
3) масштаба деятельности;
4) синергии.

11. Какое из следующих утверждений вы считаете правильным:

• стратегическое управление — новая прогрессивная форма управления, поэтому организации могут перейти к ней легко и быстро;
• переход к стратегическому управлению требует определенных затрат времени, но не ресурсов;
• для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, требуются огромные усилия;
• переход к стратегическому управлению требует больших затрат времени и ресурсов.

1) первое;
2) второе;
3) первое и второе;
4) второе и третье;
5) третье;
6) третье и четвертое;
7) четвертое.

12. Явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от раздельного использования те же ресурсов, называют эффектом:

1) масштаба производства;
2) кривой опыта;
3) масштаба деятельности;
4) синергии.

13. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?
1)определение целей — определение миссии — выбор стратегии;
2)выбор стратегии — определение миссии — определение целей;
3)определение миссии — определение целей — выбор стратегии;
4)определение миссии — выбор стратегии — определение целей.

14. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:
1) высокого ранга;
2) низкого ранга.

15. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации:
1) уровень специализации поставщика;
2) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
3) темпы инфляции и нормы налогообложения;
4) все перечисленные факторы.

16. Конкурентная среда организации определяется:
1) только внутриотраслевыми конкурентами;
2) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
3) фирмами, производящими замещающий продукт;
4) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

17. В процессе структурированного наблюдения:
1)исследуются и фиксируются только те виды поведения, которые заранее определены, а все. остальные игнорируются;
2)фиксируются все виды поведения изучаемого объекта в конкретной ситуации.

18. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы:
• хорошая репутация;
• расширение производственной линии;
• вертикальная интеграция;
• удовлетворение своим положением относительно конкурирующих фирм.
1) сильные стороны;
2) слабые стороны;
3) возможности;
4) угрозы.

19. Повторные исследования с одинаковой структурой выборки и каждый раз с одними и теми же участниками, отбирающимися по специальной методике, являются:
1) мониторингом;
2) панельными исследованиями;
3) бенчмаркингом.

20. Для школы человеческих отношений характерны:

1) содержательные теории мотивации;
2) процессуальные теории мотивации;
3) теория справедливости Адамса.

3.3.5. Финансы

1. Финансовый менеджмент – это:

a) наука управления финансами предприятий, направленная на достижение его стратегических целей;

b) наука управления финансами предприятий, направленная на достижение его тактических целей;

c) наука управления финансами предприятий, направленная на достижение его стратегических и тактических целей;

d) нет правильного ответа.

2. Главная цель финансового менеджмента – это:

a) обеспечение максимизации благосостояния собственников компании;

a) обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов в соответствии с задачами развития предприятия в предстоящем периоде;

b) обеспечение ожидаемого уровня прибыли при минимальном риске.

3.Главный критерий оценки деятельности менеджеров – это:

a) рост экономической стоимости собственного (акционерного) капитала компании;

b) рост прибыли;

c) рост рентабельности собственного капитала.

4.Управляющий финансами на предприятии выполняет:

a) организацию контроля;

b) операции хеджирования;

c) участие в формировании стратегии;

c) выбор инвестиционных проектов.

5.В принципы финансового менеджмента не входит:

a) принцип инвестирования;
b) принцип ценообразования;
c) принцип финансирования;
d) принцип распределения дивидендов.

6.Принцип ... предполагает, что вложения производятся только в том случае, если ожидается доход не меньше среднерыночного:

a) максимизации прибыли;
b) распределения дивидендов;
c) финансирования;
d) инвестирования.

7.Основными особенностями франко-германской формы отчета о прибылях являются:

a) в основе лежит концепция произведенной продукции, расходы классифицируются по функциям;

b) в основе лежит концепция реализованной продукции, расходы классифицируются по функциям;

c) в основе лежит концепция произведенной продукции, расходы классифицируются по происхождению;

d) в основе лежит концепция потребленной продукции, расходы классифицируются по происхождению;

e) нет верного ответа.

8.Целью англо-американской формы отчета о прибылях является:

a)оценить образование добавленной стоимости и ее распределение между различными сторонами;

b) выявить причины плохого управления по функциям в сравнении с другими предприятиями;

c)все ответы верны.

9. Функциональный баланс показывает:

a) качество управления активами компании;

b) средства и их источники в каждом их трех циклов хозяйственной деятельности предприятия на определенный момент времени;

c) качество источников формирования имущества предприятия.

10. Факторы, от которых зависит величина рабочего капитала:

a)длительность сбытового и производственного циклов;

b) темпы роста объема реализации;

c)сезонность производства и реализации продукции;

d) состояние конъюнктуры рынка;

e)все ответы верны.

11. Формула цены отказа от скидки:

a) $ЦООС = \frac{\%скидки}{100 - \%скидки} \times 100 \times \frac{360}{T_{мах.} - T_{ск.}};$

b) $ЦООС = \frac{выручка}{100 - \%скидки} \times 100 \times \frac{360}{T_{мах.} - T_{ск.}};$

c) $ЦООС = \frac{\%скидки}{100 - \%скидки} \times 100 \times \frac{180}{T_{мах.} - T_{ск.}}.$

12. Рабочий капитал рассчитывается:

a) РК = (ТМЗ + КЗ) – ДЗ

b) РК = (ТМЗ + ДЗ) – КЗ

c) РК = (ТМЗ – ДЗ) – КЗ

13. В финансовом менеджменте различают следующие виды левериджа:

a)финансовый и производственный;

b) операционный и финансовый;

c)финансовый, операционный, финансово-производственный.

14. Какой показатель характеризует взаимосвязь между изменением чистой прибыли и изменением прибыли до выплаты процентов и налогов:

a)финансовый леверидж;

b) производственный леверидж;

c)производственно-финансовый леверидж.

15. Точка безубыточности – это:

a)это величина объема продаж, при которой предприятие будет в состоянии покрыть все свои издержки (постоянные и переменные), не получая прибыли.

b) это величина объема продаж, при которой предприятие будет в состоянии покрыть все свои издержки (постоянные и переменные), получая прибыль.

c)это величина объема продаж, при которой предприятие будет в состоянии покрыть свои постоянные издержки, не получая прибыли.

16. Финансовый риск связан:

a)с конкретным бизнесом;

b) с гибкостью экономической стратегии, позволяющей нивелировать отрицательное влияние высокого уровня условно-постоянных затрат;

c)со структурой источников финансирования.

17. Предпринимательский и финансовый риск:

a) не зависят между собой;
b) взаимосвязаны.

18. Оптимизация рисков может быть достигнута с помощью увеличения:

a) финансовой независимости;
b) деловой активности;
c) рентабельности собственного капитала.

19. Отражает сумму прибыли, которую получает предприятие с каждого рубля проданной продукции:

a) ресурсоотдача;
b) рентабельность продаж;
c) рентабельность активов;
d) рентабельность собственного капитала.

20. Формула Дюпона дает возможность определить:

a) за счет чего произошло изменение рентабельности;
b) величину изменения рентабельности;
c) рентабельность производства.

3.3.6. Управление операциями

1 Ориентация управленческой деятельности при решении производственных проблем на потребности клиентов называется:

1.Системный подход.
2.Маркетинговый подход.
3.Интеграционный подход.
4.Функциональный подход.
5.Комплексный подход.

2.Представление объекта управленческого воздействия в качестве совокупности взаимосвязанных элементов, имеющих общие цели, называется:

1.Системный подход.
2.Маркетинговых подход.
3.Интеграционный подход.
4.Функциональный подход.
5.Комплексный подход.

3.Основными функциями операционного менеджмента являются:

1.Управление производством, персоналом, финансами.
2.Управление производством, персоналом, инновациями.
3.Планирование, контроль, организация, регулирование, мотивация.
4.Управление бизнес-процессами, контроль, учет.
5.Управление производством, маркетинг, инновации.

Тест 4. Методы властной мотивации, основанные на принуждении подчиненных к выполнению той или иной деятельности, называются:

1.Административными.
2.Организационными.
3.Социально-психологическими.

4.Экономическими.
5.Технологическими.
5.Методы выявления и развития индивидуальных способностей подчиненных называются:
1.Административными.
2.Организационными.
3.Социально-психологическими.
4.Экономическими.
5.Технологическими.
6.Система, имеющая способность самостоятельно или во взаимодействии с другими системами удовлетворять потребности населения, называется:
1.Операционной.
2.Социотехнической.
3.Детерминированной.
4.Маркетинговой.
5.Организационной.
7.Операционная система, конечный результат деятельности которой представляет собой уникальный продукт, называется:
1.Сервисной.
2.Проектной.
3.Мелкосерийной.
4.Массовой.
5.Непрерывной.
8 Операционная система, структура которой предполагает специализацию отдельных подразделений на выполнении разных операций, называется:
1.Сервисной.
2.Проектной.
3.Мелкосерийной.
4.Массовой.
5.Непрерывной.
9.Операционная система, с высокой скоростью выпуска единицы продукции, называется:
1.Сервисной.
2.Проектной.
3.Мелкосерийной.
4.Массовой.
5.Непрерывной.
10.Операционная система, производящая значительные объемы стандартных результатов, называется:
1.Сервисной.
2.Проектной.
3.Мелкосерийной.
4.Массовой.
5.Непрерывной.
11.Операционная система, результаты деятельности которой производятся и потребляются одновременно, называется:
1.Сервисной.
2.Проектной.
3.Мелкосерийной.
4.Массовой.
5.Непрерывной.
12.Какой из приведенных факторов не применяется во внимание при решении вопроса о размещении производства на макроуровне:
1.Демографический.
2.Экономический.
3.Политический.

4.Инфраструктурный.
5.Экологический.
Тест. 13. Какой из приведенных факторов не принимается во внимание при решении вопроса о размещении производства на микроуровне:
1.Конкуренции.
2.Нормы развития промзоны.
3.Налоговой политики.
4.Транспортной инфраструктуры.
5.Энергообеспечения.
14.При планировании работ, носящих временный характер, используется:
1.Генеральное компонирование.
2.Фиксированное позиционирование.
3.Линейное планирование.
4.Практирование.
5.Пропорционально-функциональная схема.
15.Группировку производственных ресурсов по признаку выполняемых работ предполагает:
1.Генеральное компонирование.
2.Фиксированное позиционирование.
3.Линейное планирование.
4.Практирование.
5.Пропорционально-функциональная схема.
16.При организации непрерывного производства используется:
1.Генеральное компонирование.
2.Фиксированное позиционирование.
3.Линейное планирование.
4.Практирование.
5.Пропорционально-функциональная схема.
17.Для придания процессу планирования целостности относительно горизонтальных и вертикальных уровней предприятия используется принцип:
1.Непрерывности.
2.Участия.
3.Полноты.
4.Координации и интеграции.
5.Экономичности.
18.Тест. Разработка планов предприятия, с учетом мнения персонала их выполняющих, происходит на основе принципа:
1.Непрерывности.
2.Участия.
3.Полноты.
4.Координации и интеграции.
5.Экономичности.
19.Оптимизация затрат на осуществление плановой деятельности происходит на основе принципа:
1.Непреывности.
2.Участия.
3.Полноты.
4.Координации и интеграции.
5.Экономичности.
20.Составление плана последовательного выполнения работ, в котором каждая из них описывается с требуемой мерой детализации, называется:
1.Нормативным методом.
2.Линейным программированием.
3.Методом последовательного описания операций.
4.Методом рабочего календаря.
5.Методом сетевого планирования.