

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой ТТПП
_____ В.Г. Попов

« ____ » _____ 20__ г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

дисциплины

Гибкие подходы в управлении компанией

направление подготовки/специальность: 19.03.01 Биотехнология

Направленность (профиль): Биотехнологии в индустрии питания

форма обучения: **очная**

Фонд оценочных средств рассмотрен
на заседании кафедры Товароведения и технологии продуктов питания
Протокол № 6 от 18.01.2024 г

1. Формы аттестации по дисциплине

2.1. Форма промежуточной аттестации - зачет.

Способ проведения промежуточной аттестации:

- ОФО - *тестирование*

2.2. Формы текущей аттестации:

Таблица 1.1

№ п/п	Форма обучения	
	ОФО	ЗФО
1	Дискуссия, разбор практической ситуации	
2	Дискуссия, разбор практической ситуации	
3	Дискуссия, разбор практической ситуации	

2. Результаты обучения по дисциплине

Таблица 2.1

№ п/п	Структурные элементы дисциплины		Код результата обучения по дисциплине	Оценочные средства	
	Номер раздела	Дидактические единицы (предметные темы)		Текущая аттестация	Промежуточная аттестация
1	1	Гибкая организация	31,У1, В1, 32, У2, В2, 33, У3, В3,34, У4, В4, 35, У5, В5	Дискуссия, разбор практической ситуации	Тест
2	2	Диагностика гибкого состояния предприятия	31,У1, В1, 32, У2, В2, 33, У3, В3,34, У4, В4, 35, У5, В5	Дискуссия, разбор практической ситуации	Тест
3	3	Стратегическое планирование в модели гибкого развития предприятия	31,У1, В1, 32, У2, В2, 33, У3, В3,34, У4, В4, 35, У5, В5	Дискуссия, разбор практической ситуации	Тест
4		Функционирование предприятия и его структурных подразделений по теории гибкости	31,У1, В1, 32, У2, В2, 33, У3, В3,34, У4, В4, 35, У5, В5	Дискуссия, Расчетно-логическое задание	Тест

4. Фонд оценочных средств

4.1. Фонд оценочных средств, позволяющие оценить результаты обучения по дисциплине, включает в себя оценочные средства для текущей аттестации и промежуточной аттестации.

4.2. Фонд оценочных средств для текущей аттестации включает:

- комплект вопросов для дискуссии по разделу 1: «Гибкая организация» - 6 шт. (Приложение 1);
- комплект практических заданий по разделу 1: «Гибкая организация»- 2 шт. (Приложение 2);
- комплект вопросов для дискуссии по разделу 1: «Диагностика гибкого состояния предприятия» - 6шт. (Приложение 3);
- комплект практических заданий по разделу 1: «Диагностика гибкого состояния предприятия»- 6 шт. (Приложение 4);
- комплект вопросов для дискуссии по разделу 1: «Стратегическое планирование в модели гибкого развития предприятия» - 4 шт. (Приложение 5);

- комплект практических заданий по разделу 1: «Стратегическое планирование в модели гибкого развития предприятия»- 3 шт. (Приложение 6);
- комплект вопросов для дискуссии по разделу 1: «Функционирование предприятия и его структурных подразделений по теории гибкости» - 4 шт. (Приложение 7);
- комплект расчетно-логических заданий по разделу 1: «Функционирование предприятия и его структурных подразделений по теории гибкости»- 11шт. (Приложение 8);

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации включает:

- комплект тестовых вопросов к зачету по дисциплине «Гибкие подходы в управлении компанией» - 19 шт. (Приложение 9).

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра менеджмента в отраслях ТЭК

**Комплект вопросов для дискуссии по разделу 1
по дисциплине «Гибкие подходы в управлении компанией»**

1. Основные причины возникновения гибкого управления.
2. Специфические особенности гибкого управления по сравнению с тактическим и оперативным.
3. Объект и предмет гибкого управления. Приведите примеры.
4. Фирма выпускает 2 модели оборудования уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1–2 года нет. Следует ли переходить к выпуску новой модели оборудования при существующем потенциале фирмы?
5. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? Какие ситуационные решения следует предусмотреть? В какой момент приводить их в действие?
6. Конкурентные преимущества современной фирмы.

Критерии оценки:

Из представленного перечня обучающийся участвует в дискуссии и отвечает на два вопроса.

Максимальное количество баллов – 10.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра менеджмента в отраслях ТЭК

Комплект практических заданий по разделу 1
по дисциплине «Гибкие подходы в управлении компанией»

1. Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант. Цель компании – получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Вопросы: Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

2. На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров. Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены. Второй предложенный вариант решения проблемы предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены. По каждому из отобранных альтернативных вариантов решения были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта в одном случае со значительно сниженной продажной ценой, а в другом — с обновленной упаковкой и повышенной ценой.

Вопросы: Определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и второму сценариям. Какой сценарий развития сложившейся ситуации вы считаете более предпочтительным?

Критерии оценки:

При оценке знаний обучающиеся должны представить полный и развернутый письменный ответ по двум управленческим ситуациям. Максимальное количество баллов – 20.

Задание составил: канд. экон. наук, доцент А.В. Быстрицкая

Комплект вопросов для дискуссии по разделу 2
по дисциплине «Гибкие подходы в управлении компанией»

1. Процесс анализа организационной среды.
2. Как влияют размеры организации на установление круга значимых факторов внешней среды?
3. Какие функции выполняет анализ среды в деятельности организации?
4. Чтобы победить в конкурентной борьбе, организация разработала новую стратегию. Может ли организация реализовывать ее, ориентируясь на существующий потенциал?
5. Что определяют цели деятельности организации? Какие способы наблюдения состояния внешней среды являются самыми распространенными?
6. Какой метод, применяемый для анализа среды, дает возможность установить связи между сильными и слабыми сторонами?

Критерии оценки:

Из представленного перечня обучающийся участвует в дискуссии и отвечает на три вопроса.

Максимальное количество баллов – 10.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра менеджмента в отраслях ТЭК

Комплект практических заданий по разделу 2
по дисциплине «Гибкие подходы в управлении компанией»

1. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки. За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим? Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия? Какие бы Вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

2. Выделите и охарактеризуйте сферы деятельности организации (по видам деятельности (услуг)), в котором Вы проходили практику

3. В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношение спроса и предложения, на легкость проникновения фирм на рынок и ухода с него и на рост объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение долгого времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке. Определите, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений.

4. Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной компании на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, приносит новые элементы в конкурентную борьбу. Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции. Что делать фирме в этой ситуации ?

5. Прежде чем приступить к разработке стратегии развития предприятия, необходимо установить причины, не позволяющие выпускать конкурентоспособную продукцию, пользующуюся устойчивым потребительским спросом. Отчеты прежнего руководства предприятия позволили вскрыть многие недочеты, мешавшие продуктивной

работе. Однако для определения основных «узких мест» и приоритетных мероприятий, необходимых для повышения качества выпускаемой продукции, поиска точек роста и наиболее перспективных возможностей было принято решение о проведении систематизированного анализа сложившегося положения.

Новый директор поставил задачу определить на основных участках деятельности предприятия слабые места и угрозы, которые они могут представлять в будущем, а также сильные стороны и открывающиеся в связи с этим возможности, на которые целесообразно сделать ставку при реорганизации деятельности предприятия.

1. Назовите ряд причин, которые не позволяют выпускать конкурентоспособную продукцию. Объясните.
2. Разработайте стратегию развития предприятия.
3. Какое стратегическое решение необходимо принять руководству организации.

6. Ниже приведены высказывания финансовых директоров компаний о признаках, которые свидетельствуют о появлении кризисной ситуации на предприятии, где они работают. В тексте данных высказываний есть пропуски. Заполните их.

Финансовый директор №1

В нашей компании основным критерием приближающегося финансового кризиса служит динамический рост просроченной задолженности, а также частое превышение лимитов по отгрузке товаров покупателям и несоблюдение ими установленных сроков Еще один показатель, постоянно контролируемый после кризисной ситуации, в которой находилась наша компания два с половиной года назад, - остатки и их динамика. В период кризиса мы столкнулись с тем, что при значительном объеме средств, обездвиженных в, реализация практически остановилась, поскольку на складе товар был либо не тот, либо неудовлетворительного качества с точки зрения потребительского спроса.

Финансовый директор №2

В большинстве случаев кризис - следствие неэффективного при отсутствии стратегии развития. Основной причиной, по которой предприятия оказываются на грани финансового краха, является работа на одного Слабо диверсифицированный портфель приводит к негативным последствиям. Предприятие перестает быть гибким, теряет такие механизмы управления, как ценообразование и управление задолженностью, поскольку вынуждено в целях удержания клиента подстраиваться под его требования. Другая распространенная причина развития кризиса - отсутствие эффективного управления финансово-экономическим блоком на основе современных механизмов, таких как,, Помимо экономических причин необходимо отметить существующие юридические риски, которые могут отрицательно повлиять на финансовое состояние предприятия.

Финансовый директор №3

Я диагностирую начало серьезного кризиса на предприятии, если в течение нескольких кварталов подряд оно не получает Однако в современных компаниях эта величина, отражаемая в бухгалтерской отчетности, весьма условна, поэтому ее можно определить только на основании консолидированной отчетности всех лиц, имеющих отношение к предприятию. Я считаю, что невозможно выйти из кризиса с помощью тех же людей, под руководством которых предприятие к кризису пришло. Необходимо создать (в нее могут входить как сторонние специалисты, так и работники компании), которая наделяется особыми полномочиями. Эта должна собрать необходимую информацию и разработать план мероприятий (план финансового оздоровления). Его необходимо детально обсудить предприятия совместно с, и компетентными в этом вопросе специалистами. В зависимости от причин и глубины кризиса план может

предусматривать различные меры, вплоть до или бизнеса.

Критерии оценки:

При оценке знаний обучающиеся должны представить полный и развернутый письменный ответ по четырем управленческим ситуациям. Максимальное количество баллов – 20.

Комплект вопросов для дискуссии по разделу 3
по дисциплине «Гибкие подходы в управлении компанией»

1. Какова история зарождения, проблематика, основная цель стратегического планирования?
2. Как вы считаете, почему стратегическое планирование не нашло достаточного применения на предприятиях?
3. Что свойственно стратегическому планированию? Что обуславливает уровень рисков? Что учитывает временная ориентация?
4. Место стратегического планирования в модели гибкого планирования в условиях нестабильности и жесткой конкуренции.

Критерии оценки:

- Из представленного перечня обучающийся участвует в дискуссии и отвечает на три вопроса.
- Максимальное количество баллов – 10.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра менеджмента в отраслях ТЭК

Комплект практических заданий по разделу 3
по дисциплине «Гибкие подходы в управлении компанией»

1. К Вам, как к консультанту, обратился руководитель крупного автотранспортного предприятия с вопросом, нужна ли для его организации корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия? Что бы вы ему ответили?

2. При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны. Согласны ли Вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев Вы или руководство организации, на которой Вы проходили практику, оцениваете сегодня успешность ее деятельности? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

3. Американская корпорация 3М известна во всем мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация 3М входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США. По показателю рыночной капитализации 3М занимала 71 место в мире – 37,8 млрд. долл., по оценкам журнала «Fortune», 3М многократно называлась одной из лучших американских корпораций по качеству менеджмента. Суть стратегических изменений корпорации 3М – это масштабная реализация системных новаций. Специалисты уже которое десятилетие пытаются раскрыть тайну корпорации 3М (Minnesota Mining and Manufacturing) – ее устройства, методов менеджмента и стратегии развития. Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар, и корпорация 3М занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

- Производство новой продукции – финансовая цель. Не менее ¼ реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников.

- Свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой – контроль за ходом выполнения каждой работы.

- Неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли.

- Предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы, они могли обдумать и предложить собственные идеи. Поэтому служащим фирмы разрешается до 15% времени уделять таким разработкам.

- Создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, сбытовиков, ценовиков) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией.

- Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

В настоящее время 3М производит и реализует на глобальном рынке более 60000 наименований различных продуктов – от детских пеленок до лазеров и сложной медицинской техники. Весь бизнес 3М действительно может быть охарактеризован как инновационный. Корпорация тратит 1,0 млрд. долл. на научные разработки при ежегодном объеме реализации в 15 млрд. долл. В ситуациях, когда компания не видит дальнейшей возможности совершенствовать свои продукты, она, как правило, от соответствующих подразделений избавляется. Конек 3М – именно инновации, просто борьба за уже освоенный и насыщенный рынок ей не интересна. Так, несколько лет назад от корпорации отделилось подразделение, производящее дискеты и фотопленку; то есть пятая часть стала отдельной компанией, потому что 3М не стала вкладывать огромные средства в борьбу за место на высококонкурентном рынке.

Таким образом, инновация как раз и является тем механизмом, который позволяет 3М успешно развиваться. «Раскруткой» механизма инновации занимаются системы стратегического и тактического управления и весь менеджмент корпорации в целом. При этом к адекватным направлениям стратегических изменений относятся следующие:

- Целевое изменение в структуре корпоративной стратегии – это системный приоритет №1 как стратегии, так и тактики развития направления «Исследования и разработки».

- Стратегические и тактические изменения, обеспечивающие реализацию принципа единства применяемых технологий и обслуживаемых рынков.

- Изменения в финансовой стратегии: централизация стратегических финансов на корпоративном уровне; приоритетное обеспечение исследований и разработок, независимость стратегических финансов от администраций предприятий, которые производят продукты корпорации.

- Финансовая стратегия корпорации 3М разрабатывается на 5 лет, основной инструмент ее конкретизации и гибкого уточнения – 2-летний скользящий план с полной детализацией только по первому году.

- Приоритет исследований и разработок обеспечивается стратегией и тактикой по опережающим темпам обновления выпускаемого продукта, а также по скорости обновления применения технологий.

Стратегический приоритет инноваций – это и адекватные изменения системы мотивации персонала, и соответствующая корпоративная культура.

Новация в 3М – это всеохватывающая стратегически-тактическая органическая система.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Сформулируйте стратегию деятельности корпорации 3М. Что главное в стратегии?

2. Какова роль менеджеров в успехе фирмы?

3. Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации 3М на предприятиях России?

Критерии оценки:

При оценке знаний обучающиеся должны представить полный и развернутый письменный ответ по двум управленческим ситуациям.

Максимальное количество баллов – 20.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра менеджмента в отраслях ТЭК

Комплект вопросов для дискуссии по разделу 4
по дисциплине «Гибкие подходы в управлении компанией»

1. Философия бизнеса и личность менеджера, принимающего решение по выбору стратегии гибкого развития предприятия.
2. Положение крупного предприятия во всех отношениях стабильно, а будущее безоблачно. Следует ли при стратегическом планировании исследовать стратегии конкурентов, если учесть, что затраты на исследования составляют 2% прибыли?
3. Инструменты регулирования экономической деятельности предприятия и его структурных подразделений.
4. Методы, принимаемые для обеспечения гибкого развития предприятия

Критерии оценки:

Из представленного перечня обучающийся участвует в дискуссии и отвечает на три вопроса.

Максимальное количество баллов – 10.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра менеджмента в отраслях ТЭК

Комплект практических заданий по разделу 4
по дисциплине «Гибкие подходы в управлении компанией»

1. Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами. Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление организациями, ориентирующимся на создание ценового преимущества, от управления организациями, имеющими цель создать преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.

2. Вам поручено провести маркетинговый аудит автотранспортного предприятия, оказывающего транспортные услуги населению города. Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по гибкому развитию стратегического маркетинга.

3. Стратегия изменений в организации вызвана нестабильностью и сложностью внешней среды. Какую модель для реорганизации организационной структуры вы выберете в этих условиях и почему?

Задание 2. Известно, что установка человека играет решающую роль в его поведении работника при изменениях в организации. Некоторые ученые утверждают, что изменения установок работников должны предшествовать поведенческим реакциям людей на изменения; другие придерживаются мнения о необходимости изменения поведения работника, которое повлечет трансформацию установки. В чем состоят достоинства и недостатки этих подходов?

4. Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия. Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.

1. Назовите другие причины реорганизации предприятия.
2. Предложите ваше решение

5. Ниже приведен перечень мероприятий стратегии:

-создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);

-достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества;

- установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности. Каков уровень стратегии, включающий эти мероприятия?

6. Выберите тип ОСУ (линейно-функциональная, дивизиональная или матричная) исходя из того, что ОСУ должна соответствовать стоящим перед ней организационным задачам при работе в стабильной и сложной среде, административным ценностям, вертикальным связям и потокам, интенсивному использованию технологии и ориентации на техническое совершенство, минимизацию издержек.

7. Выберите тип ОСУ исходя из того, что она должна соответствовать стоящим перед организацией задачам при работе сложной и динамичной среде, рыночным и административным ценностям, на многих рынках, со сложными технологиями, вертикальными и горизонтальными связями, с ориентацией на удовлетворение потребностей клиентов и техническое качество, интенсивное использование труда, минимизацию издержек упущенной выгоды.

8. Выберите тип ОСУ исходя из того, что она должна соответствовать стоящим перед организацией задачам при работе в динамичной среде, на многих рынках, с простыми технологиями, горизонтальными связями и потоками, с ориентацией на удовлетворение потребностей клиентов, минимизацию упущенной выгоды.

9. Согласно новой стратегии развития предприятия, разработанной после прихода нового директора, деятельность предприятия должна была претерпеть значительные изменения. Иное значение стало придаваться маркетинговой службе, более мобильным должно было стать производство выпускаемых строительных материалов. При необходимости оно должно было обеспечить быструю смену номенклатуры продукции с учетом реальных возможностей предприятия, выпуск продукции следующего поколения в соответствии с изменяющимся спросом. Предусматривалась более активная инвестиционная деятельность, что предполагало внедрение новых технологических линий и более современного, а подчас и более дорогостоящего оборудования.

Перед новым руководством встала задача реорганизации структуры предприятия в соответствии с изменением стоящих перед ним задач.

Предполагалось сделать более динамичным производство, более активной маркетинговую политику, большее значение стало придаваться инновационной деятельности. Поэтому необходимо было выбрать такую организационную структуру, которая в наибольшей степени способствовала решению новых задач, стоящих перед предприятием.

1. Составьте функциональную организационную структуру предприятия. (смоделируйте)

2. Распределите функциональные полномочия между отделами или подразделениями.

3. Какова будет новая стратегия развития ситуации

10. Используя исходные данные, представьте в виде схемы организационную структуру управления машиностроительного предприятия. Выделите службы: техническую, производственную, финансово-экономическую, кадровую, маркетинговую.

1. Генеральный директор.

2. Главный инженер – первый заместитель директора.

3. Главный технолог.
4. Главный энергетик.
5. Главный бухгалтер.
6. Зам.директора по производству.
7. Зам.директора по экономике.
8. Зам.директора по кадрам и социальным вопросам.
9. Зам.директора по внешним связям.
10. Охрана.
11. Транспортные цехи.
12. Плановый отдел.
13. Финансовый отдел.
14. Бухгалтерия.
15. Отдел подготовки нового производства.
16. Отдел маркетинга и сбыта.
17. Бюро технических нормативов.
18. Отдел материально-технического обеспечения.
19. Отдел главного механика.
20. Отдел труда и заработной платы.
21. Отдел технического контроля.
22. Отдел главного технолога.
23. Проектно-конструкторский отдел.
24. Складское хозяйство.
25. Отдел кадров.
26. Производственные цехи.
27. Отдел главного энергетика.

11. Укажите предпочтительное сочетание показателей оценки экономической эффективности стратегических программ и планов (чистой текущей стоимости (ЧТС), внутренней нормы рентабельности (ВНР), срока окупаемости капитальных затрат (Т) и коэффициента отдачи капитала (КОК)) для выбора наиболее оптимальных и целесообразных.

- а) ЧТС \rightarrow max; ВНР \rightarrow max; Т \rightarrow min; КОК \rightarrow max
- б) ЧТС \rightarrow max; ВНР \rightarrow min; Т \rightarrow max; КОК \rightarrow max
- в) ЧТС \rightarrow min; ВНР \rightarrow max; Т \rightarrow max; КОК \rightarrow min
- г) ЧТС \rightarrow max; ВНР \rightarrow max; Т \rightarrow max; КОК \rightarrow max

Проранжируйте названные показатели по степени важности их учета при принятии решений об экономической целесообразности реализации программы или плана. Обоснуйте свое решение.

Критерии оценки:

При оценке знаний обучающиеся должны представить полный и развернутый письменный ответ по шести управленческим ситуациям.

Максимальное количество баллов – 20.

Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра менеджмента в отраслях ТЭК

Пример тестовых вопросов к зачету
По дисциплине «Гибкие подходы в управлении компанией»

1. Каждому типу предприятий подберите наиболее соответствующую ему структуру управления:

- 1) малые предприятия с несложным производством;
- 2) средние предприятия, выпускающие относительно ограниченную номенклатуру продукции;
- 3) крупные предприятия с широкой номенклатурой выпускаемой продукции:
 - а) линейно-функциональная структура управления;
 - б) линейная структура управления;
 - в) дивизиональная структура управления.

2. К линейно-функциональной структуре управления можно отнести следующие утверждения:

- а) наиболее простая структура управления, которая полностью «замыкается» на одном человеке – руководителе;
- б) «временная» структура, направленная на решение конкретных задач;
- в) структура управления, предопределяющая руководство со стороны отдельных подразделений, таких как плановый, технический, финансовый отделы и т.п.;
- г) структура управления, используемая при наличии отдельных подразделений, географически удаленных от головной компании.

3. К «временным» структурам управления, направленным на решение конкретных задач, относятся:

- а) линейная;
- б) функциональная;
- в) проектная;
- г) дивизиональная.

4. Базой для построения организационной структуры управления является:

- а) производственная структура предприятия;
- б) структура отрасли, в которой функционирует предприятие;
- в) ассортимент выпускаемой продукции.

5. К преимуществам матричной структуры управления предприятием относятся:

- а) простота структуры;
- б) гибкость реагирования на требования рынка;
- в) сокращение расходов на управление;
- г) улучшение координации работ.

6. Штабная структура управления предприятием предполагает создание при основных звеньях ...структуры...подразделений (вставить пропущенные слова):

- а) дивизиональной, линейных;
- б) линейной, штабных;
- в) штабной, функциональных;

- г) функциональной, дивизиональных;
- д) линейной, функциональных;
- е) дивизиональной, матричных.

7. Наиболее предпочтительной для предприятий с региональными отделениями является:

- а) линейно-функциональная организационная структура управления;
- б) матричная организационная структура;
- в) дивизиональная организационная структура.

8. Для научно-исследовательских организаций, занимающихся разработкой и внедрением в производство новых товаров предпочтительна следующая организационная структура управления:

- а) линейная организационная структура управления;
- б) линейно-функциональная организационная структура управления;
- в) матричная организационная структура управления.

9. Какие из перечисленных функций управления можно отнести к макро-функциям:

- а) разработка стратегии развития компании;
- б) организация материально-технического снабжения;
- в) управление производством.

10. Какие из перечисленных функций управления можно отнести к частным функциям:

- а) финансовый учет и анализ;
- б) разработка кадровой политики;
- в) планирование производственной деятельности.

11. К недостаткам функциональной организационной структуры можно отнести:

- а) отсутствие функциональных специалистов и неполная и недостаточно надежная информация на различных уровнях управления;
- б) появление возможности переноса ответственности за неудачи на сотрудников других подразделений;
- в) «эффект бутылочного горла»;
- г) затруднение координации деятельности организации.

12. Какой вид структуры не относится к дивизиональным организационным структурам?

- а) ориентированная на потребителя;
- б) региональная;
- в) структура типа конгломерата;
- д) продуктовая.

13. Адаптивные структуры – это...

14. ...позволяет фирме легче справиться с разработкой новых видов продукции, исходя из соображений конкуренции, совершенствования технологий или удовлетворения потребностей покупателей:

- а) матричная ОСУ;
- б) продуктовая ОСУ;
- в) региональная ОСУ;
- г) ориентированная на потребителей ОСУ.

15. Конкуренция со стороны собственных подрядчиков и невозможность отследить качество производства являются недостатками...

- а) линейно-функциональных ОСУ;
- б) дивизиональных ОСУ;
- в) программно-целевых ОСУ;
- г) оболочечных ОСУ.

16. Основным параметром, характеризующим организационную структуру, не является:

- а) адаптация;
- б) сложность;
- в) централизация;
- г) формализация.

17. Понятие «организация» не употребляется в значении:

- а) как процесс, связанный с воздействием;
- б) как название предприятия;
- в) как свойство, атрибут объекта;
- г) как социальный институт.

18. Между элементами ОСУ существуют связи:

- а) прямые;
- б) вертикальные;
- в) косвенные;
- д) сильные.

19. К бюрократическому типу относятся следующие ОСУ:

- а) дивизиональные;
- б) матричные;
- в) функциональные;
- г) сетевые

Критерии оценки:

91-100 баллов (оценка «зачтено») выставляется обучающемуся, глубоко и прочно усвоившему материал, исчерпывающе, грамотно и логически стройно его излагающего. Представлена схема (если в ответе на вопросе есть конструктивные элементы) Соответствующие знание, умения и владение сформированы полностью.

76-90 баллов (оценка «зачтено») выставляется обучающемуся, твердо знающему материал, грамотно и по существу излагающего его. Обучающийся не допускает существенных неточностей в ответе на вопросы. Соответствующие знание, умения и владение сформированы в целом полностью, но содержат отдельные пробелы.

61-75 баллов (оценка «зачтено») выставляется обучающемуся, который имеет знания только основного материала, но не усвоил его детали, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения последовательности в изложении материала. Обучающийся показывает общее, но не структурированное знание, в целом успешное, но не систематическое умение и владение соответствующих компетенций.

0-60 баллов (оценка «не зачтено») выставляется обучающемуся, который не усвоил значительной части материала, допускает существенные ошибки. Обучающийся показывает фрагментарные знания (или их отсутствие), частично освоенное умение (или его отсутствие), фрагментарное применение навыка (или его отсутствие) соответствующих компетенций.