

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Орский гуманитарно-технологический институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Оренбургский государственный университет»  
(Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ)

Кафедра менеджмента

**Методические указания для обучающихся для  
выполнения контрольных работ**

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Финансовый менеджмент

(наименование направленности (профиля) образовательной программы)

Тип образовательной программы

Программа прикладного бакалавриата

Квалификация

Бакалавр

Форма обучения

Очная, заочная

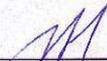
Год начала реализации программы (набора)

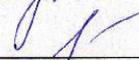
2018

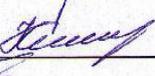
Орск 2017

Методические указания для обучающихся по прохождению практик  
предназначены для контроля знаний обучающихся направления 38.03.02 –  
Менеджмент

Составитель  Л.В. Пасечникова

Составитель  И.В. Зенченко

Составитель  А.Ю. Трушкова

Составитель  О.В. Киселева

« 26 » 08 2017 г.

Методические указания обсуждены на заседании кафедры менеджмента

« 28 » 09 2017 г. протокол № 1

Заведующий кафедрой  Л.В. Пасечникова

## Содержание

Антикризисное управление.....	4
Инвестиционный анализ.....	22
Контроллинг.....	30
Организационное поведение.....	41
Управленческое консультирование и аудит персонала.....	53
Управление изменениями.....	56
Управление проектами.....	58
Основы бизнеса.....	62
Менеджмент коммуникаций.....	64

## **Б.1.В.ДВ.5.1 Антикризисное управление**

Приступая к выполнению контрольной работы, следует ознакомиться с программой курса, подобрать рекомендуемую литературу, изучить ее, ответить на вопросы задания. При этом не стоит ограничиваться только материалами учебника. Рекомендуется использовать несколько источников информации, в том числе интернет ресурсы с указанием режима доступа в списке использованных источников.

Контрольная работа должна быть написана на 10-12 страницах формата А-4. В текстовой части необходимо дать полные ответы на каждый из вопросов задания, в конце работы - привести список использованных источников (не менее пяти), оформленный по стандарту. При написании контрольных и курсовых работ следует руководствоваться стандартом Оренбургского государственного университета СТО 02069024.101-2014 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

Не допускается копирование материалов учебника.

Студенты выполняют вариант контрольной работы в зависимости от последней цифры шифра зачетной книжки согласно схеме, приведенной в таблице.

**Вариант контрольной работы выбирается согласно представленной таблицы**

<b>№ варианта</b>	<b>№ зачетной книжки</b>	<b>№ зачетной книжки</b>	<b>№ зачетной книжки</b>
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9,10</b>

**Вариант 1. для раздела «Кризисы в тенденциях макро- и микроразвития»**

### **«Очаг древней цивилизации»**

#### **Командировка**

В апреле 1995 г. Директор нацно-методического центра «Менеджмент промышленной экологической безопасности» (НМЦ «МПЭБ» г. Москва) находился в командировке в столице Алтайского края г. Барнауле. Одной из целей командировки было посещение Алтайского института мониторинга земель и экосистем (АИМЗЭ) для проработки проекта «Устойчивое развитие Алтая как очага древней цивилизации».

#### **Экология и устойчивое развитие**

Любая цивилизованная страна заинтересована в устойчивом развитии. Одним из аспектов устойчивого развития России является сохранение на ее территории регионов, которые по социально-экономическим, природно-климатическим и географическим условиям в долговременном плане способны обеспечить вероятность сохранения поколений людей в условиях возможных чрезвычайных ситуаций локального и глобального порядка, а также систематических вредных воздействий на здоровье людей и окружающую страну. Ясно, что экологическая безопасность реально стала важнейшей компонентной национальной безопасности.

Историческое развитие и географические условия Алтайского края представляют нам уникальную возможность одновременного и взаимосвязанного решения проблем сохранения Алтая как очага древней цивилизации на территории нашей Родины и создания условий устойчивого развития современного Алтайского народнохозяйственного

комплекса. К сожалению, в настоящее время край проходит этап неблагоприятного состояния окружающей среды и качества жизни населения.

### **Риск-проект**

Риск-проект «Устойчивое развитие Алтая как очага древней цивилизации» был разработан в рамках научно-технической программы «Безопасность населения и народнохозяйственных объектов с учетом риска возникновения природных и техногенных катастроф» и является реальной научной базой для разработки механизма выхода края из сложившейся кризисной ситуации.

Целями проекта являются создание научно-методических основ и концепция реальной стратегии в области предотвращения и ликвидации последствий техногенных и природных катастроф, защиты населения, управления и прогнозирования природных и техногенных рисков в интересах сохранения Алтайского региона как очага древней цивилизации при использовании имеющегося научного и исследовательского задела ученых Алтайского края по перечисленным проблемам.

При воплощении проекта в жизнь будет происходить стабилизация экологической ситуации, улучшение качества жизни населения с одновременным повышением уровня системной безопасности края. При этом предусматривается комплекс мероприятий по изучению и сохранению памятников древней цивилизации на территории края и этнических и языковых связей края с нациями, вышедшими из Алтайского очага.

Заказчиками программы являются МЧС РФ, Миннауки РФ, Минэкономики РФ.

В выполнении риск-проекта принимают участие практически все крупные учебные и научно-исследовательские заведения г. Барнаула, такие как Алтайский государственный технический университет (АлтГТУ), Алтайский государственный университет (АГУ), Институт региональных медико-экологических проблем (ИРМЭП), научно-исследовательский институт экологического мониторинга при АГУ (ИЭМАГУ), Алтайский институт мониторинга земель и экосистем (АИМЗЭ), Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН (ИЭОПП СО РАН), краевой Комитет экологии, Научно-исследовательский институт горного природопользования.

### **Проблемы выживания и развития**

В газетах и по телевидению уже не раз обращали внимание на то, что население и администрация Алтайского края практически одновременно оказались перед лицом экологических, экономических и социально-политических проблем. Нарастающий в последние годы в России дефицит энергоносителей и резкий рост цен на электроэнергию ставят экономику края в кризисное положение. Край не имеет собственной устойчивой энергетической базы. Более 50% энергии Алтайский край получает извне, что привело к дефициту электроэнергии в крае. Собственные электро- и теплоэнергии Алтая базируются на угле, что создает дополнительные эколого-энергетические трудности. В результате резких скачков стоимости электроэнергии, производимая в крае промышленная и сельскохозяйственная продукция становится все менее конкурентоспособной. Слабая энерговооруженность сельскохозяйственных районов делает невыгодной хозяйственную деятельность. Хозяйства различного уклада, расположенные в степной зоне, не могут стабильно вести хозяйство, так как ведение животноводства невозможно без устойчивой кормовой базы, основанной на орошении. Со стабильностью животноводства связана и проблема занятости населения в крае. Засуха 1974 г. привела к отсутствию кормов, что вызвало свертывание животноводства. Это послужило главной причиной миграции населения из степных районов Алтайского края. Развитие орошения в последующие годы позволило стабилизировать численность населения, занятого в животноводстве и мелиорации.

Последующий резкий рост цен на электроэнергию привел к прекращению поливов и, как следствие, к уменьшению поголовья скота, а значит и сокращению стабильных рабочих мест.

Кроме того, степные районы, граничащие с Казахстаном, столкнулись с опасностью опустынивания, являющейся в настоящее время одной из глобальных проблем цивилизации.

### **Эколого-ориентированный менеджмент как возможный способ поиска путей решения проблем**

Менеджмент, ориентированный на поиск компромисса между человеческими целями и потребностями в сферах производства и потребления и возможностями природной среды обитания (эколого-ориентированный менеджмент) был использован для поиска возможных путей выхода из кризисных и предкатастрофических ситуаций в степных районах Алтайского края.

В процессе работы над проектом «Устойчивое развитие Алтая как очага древней цивилизации» у его участников возникла идея о создании на территории Алтайского края систем орошения с использованием альтернативных экологически чистых источников энергии. Это реальный путь решения экологических, энергетических и хозяйственных проблем края. Так, появился проект «Создание альтернативной энергии в Алтайском крае».

Кроме НМЦ «МПЭБ» и АИМЗЭ, заинтересованным в проекте, естественно, оказалось АООТ «Алтайводмелиорация», Традиционно курирующее все ирригационные работы в крае.

### **Алтайский край**

Алтайский край занимает большую часть Алтая и прилегающие к нему территорию Западно-Сибирской равнины общей площадью 261,7 тыс. кв. Центр – город Барнаул.

На основании археологических данных, полученных на территории края, можно с уверенностью предположить, что территория Алтайского края с древнейших времен являлась одним из центров происхождения человека, формирования и развития древних культур и цивилизаций Евразии.

В крае сосредоточен мощный экономический потенциал. Традиционным видом деятельности является сельское хозяйство, особенно развито зерновое хозяйство (главным образом пшеница). Большие площади занимают посевы сахарной свеклы, подсолнечника, льна, конопли, картофеля, овощей. Животноводство в основном молочно-мясное. Также развиты садоводство, птицеводство и пчеловодство. С древних времен в крае существует охотничий промысел. Промышленность складывалась в течении 300 лет: во время второй мировой войны была радикально трансформирована и сейчас представлена, помимо традиционной для Алтая легкой (текстильной) и горнодобывающей промышленностью (полиметаллические руды, медь, золото, ртуть), новыми отраслями: химической, машиностроением, лесопильной (около 1/3 территории края покрыто лесом). Энергетика края базируется в основном на использовании ТЭЦ, работающих на угле.

### **Экспедиция в Кулундинскую степь**

В октябре 1995 г. в рамках проекта «Создание альтернативной энергии в Алтайском крае» в Кулундинскую. Степь была отправлена экспедиция, организованная НМЦ «МПЭБ» АИМЗЭ и АООТ «Алтайводмелиорация». В ней участвовали директор НМЦ «МПЭБ» и директор АИМЗЭ, что придало ей представительный характер. Целью экспедиции был сбор информации о состоянии населения, хозяйствах, ландшафте, ветровых и климатических условиях степи, состоянии ирригационных систем.

Основное внимание было уделено району базирования опытной станции ВАСХНИЛ и Немецкому национальному району Алтайского края.

Экспедиция собрала необходимое количество материалов для предпроектной проработки, которая была проведена в ноябре и декабре 1995 г. в НМЦ «МПЭБ».

В декабре того же года предпроектная проработка была передана в качестве официального документа в Министерство сельского хозяйства и продовольствия РФ и в Министерство науки и технической политики РФ.

### **Немецкий национальный район – полигон для испытания эффективности эколого-ориентированного менеджмента в Алтайском крае**

Администрация края выделила два опытных участка по 120 и 150 на одной из засушливых территорий Алтайского края – Немецком национальном районе для внедрения альтернативных экологически чистых источников энергии, в частности ветроэнергетики, в системы орошения сельскохозяйственных угодий.

Предполагается заключить контракт на поставку ветроэнергетических установок (ВЭУ) с зарубежными фирмами-производителями ВЭУ, так как сравнение по техническим и эксплуатационным характеристикам зарубежных и отечественных ветроэнергетических установок показывает, что в отличие от отечественных зарубежные ВЭУ оснащены новейшей электроникой и автоматикой, в частности, встроенными микропроцессорами, позволяющими в зависимости от силы и направления ветра изменять угол наклона лопастей в автоматическом режиме. Анализ работ таких ВЭУ в сравнении с отечественными показывает, что из-за наличия гибкой автоматики на основе микропроцессоров КПД зарубежных установок на 30-40% выше. При этой же мощности и запасе прочности зарубежные установки менее металлоемки, чем отечественные. Модульные конструкции зарубежных ВЭУ позволяют быстро решать вопросы, связанные с ремонтными и профилактическими работами.

Главная задача ВЭУ – снабжение необходимым количеством энергии системы орошения хозяйств: водоносных скважин, водоемов накопителей, насосных станций, поливных и дождевальных машин, в том числе миниполивальной техники нового поколения.

Учитывая опыт строительства и эксплуатации оросительных систем в Славгородском и Родинском районах Алтайского края, проектирование, строительство и эксплуатацию подобной системы на опытных орошаемых участках запланировано закрепить за АООТ «Алтайводмелиорация».

НМЦ «МПЭБ» по поручению администрации края ведет проработку и координацию работ по созданию системы орошения и является представителем Алтайского края по указанным выше вопросам в международных организациях, в иностранных государственных и частных организациях и ведомствах и в федеральных ведомствах.

АИМЗЭ ведет работы по организации взаимодействия на региональном уровне, по созданию и ведению мониторинга орошаемых земель с использованием дистанционного аэрокосмического зондирования, создания цифровых карт и электронных атласов.

#### **Хронология событий**

- 1995 г. – риск-проект «Устойчивое развитие Алтая как очага древней Цивилизации»;
- с апреля 1995 г. – проект «Создание альтернативной энергии в Алтайском крае»;
- октябрь 1995 г. – экспедиция в Кулундинскую степь Алтайского в рамках проекта «Создание альтернативной энергетики в Алтайском крае» для сбора информации;

IV кв. 1995 г. – проведение предпроектной проработки, составление и согласование технического задания на опытный участок, разработку оргплана проектных работ и всего комплекса работ по созданию и первому году эксплуатации опытного участка

#### **вопросы к конкретной ситуации**

1. Почему Алтайский край был выбран в качестве базового для риск-проекта?
2. Почему в качестве альтернативных источников энергии в крае решено внедрить ветроэнергетические установки, а не другие источники альтернативной энергии?
3. С какими потенциальными препятствиями могут столкнуться создатели проекта при воплощении его в жизнь?
4. Оцените социально-экономическую эффективность и экологические последствия от реализации программных мероприятий.

### **Вариант 2. для раздела «Необходимость и содержание антикризисного управления»**

#### **«Проблемы антикризисного управления градообразующим предприятием»**

Одним из первых в Калининградской области (июль 1946 г.) была создана Пионерская база океанического рыболовного флота (ПБОРФ), основную часть работников которой составляют жители города Пионерского, да и практически вся администрация города, включая – бывшие работники ПБОРФ.

За полувековую деятельность ПБОРФ превратилась в крупное эффективное предприятие, суда которого (свыше 100 вымпелов) ловили и перерабатывали рыбу и морепродукты практически во всех промысловых районах Мирового океана.

Система управления флота включала в себя организацию экспедиций групп судов в отдаленные районы промысла, участие в работе смешанных компаний стран Африки и Латинской Америки, где кроме вылова осуществлялись операции снабжения топливом, водой, продовольствием, промысловым вооружением, судоремонт, подмена судозкипажа и др.

В акватории ПБОРФ был создан порт для обработки судов малого и среднего водоизмещения (ТСМ, СРТМ, СРТ, РС, МКТМ, МРТР, РКМРТ), оснащенный необходимыми причальными сооружениями, холодильником, складскими помещениями, крановым хозяйством, автопогрузчиками и автотранспортом и др.

Был построен судоремонтный цех, одним из первых перешедший на условия хозрасчета и бригадных подрядов.

Был создан современный рыбоперерабатывающий комплекс (консервы, пресервы, посол, копчение и др.), где широко использовались экспериментальные технологии АтланНИРО и Рыботехцентра, велись НИОКР по аквакультуре (выращивание товарной рыбы – карп, форель в искусственных условиях – садках, прудах, чанах и др.). У причала стоит списанных БМРТ «Агат», выпускающий пресервы и консервы.

Строительный цех ПБОРФ систематически вводил в строй новые жилые массивы, и значительная часть жилого фонда города Пионерского, включая инженерные коммуникации, котельные и т.п., принадлежат ПБОРФ, кроме того, в ее социальный фонд входят дошкольные учреждения, пионерские лагеря, кафе и др.

Практически все жизнеобеспечение города Пионерского, включая его бюджет и занятость населения определяются ПБОРФ.

Радикальные экономические реформы, отсутствие соответствующего опыта серьезнейшим образом отразились на всей рыбной отрасли, и ПБОРФ в частности, приведя предприятие на грань банкротства.

К числу основных причин можно отнести как объективные, так и субъективные. Первые: резкий рост стоимости топлива и судоремонта, что привело к снижению эффективности работы судов в отдаленных районах промысла старение флота, что повысило эксплуатационные затраты, общие неплатежи, отсутствие оборотных средств, нестабильность экономической и правовой базы страны и области, что резко ограничило возможности получения необходимых кредитов.

Вторые проявили себя по итогам приватизации, когда ПБОРФ, преобразования в открытое акционерное общество, создала несколько дочерних фирм и значительную часть промыслового флота сдала в аренду, причем многие договора оказались неэффективными для предприятия.

Кроме того, прежняя администрация не обладала необходимым профессионализмом в решении проблем маркетинга, менеджмента, финансов и ценных бумаг, хозяйственного и международного права и т.п.

Тяжким бременем для предприятия оказалась социальная сфера, передача которой городу откладывалась отсутствия у мэрии необходимых средств, а остродефицитный городской бюджет в полной мере определялся неплатежеспособностью предприятия.

Существенное сокращение работников ПБОРФ (более чем в 2 раза) привело к резкому усилению социальной напряженности в городе за счет увеличения числа безработных, платить пособие которым местное бюро занятости не в состоянии по причине отсутствия необходимых средств из-за неплатежеспособности предприятия.

Группа промысловых судов (свыше 10% списочного состава) была направлена в США на переоборудование, но отсутствие финансирования этих работ и даже их содержания там привело к повышению вероятности утери права собственности на них. В периодической печати, в том числе центральной, неоднократно освещались случаи ареста промысловых судов в иностранных портах и многомесячного пребывания там экипажей судов по причине задолженности ПБОРФ зарубежными компаниями.

Перемещение активной деятельности флота в промысловые районы Балтики будет эффективно лишь при оснащении его малотоннажными судами, для приобретения которых ПБОРФ не имеет средств, а главный их производитель (завод промыслового судостроения в г. Советске) недавно ликвидирован в результате банкротства.

Состояние ПБОРФ по уровню неплатежеспособности значительно превысило нормативы, по которым необходимо применить процедуру банкротства. Однако, вполне понятно к каким социально-политическим последствиям это может привести. Кроме того, даже весьма приближенная экономическая оценка возможных объемов финансовых поступлений при ликвидации предприятия свидетельствует о нецелесообразности такого шага, что подтверждается низкой эффективностью недавней сделки по продаже части судов.

Надо добавить, что на отмеченные социально-экономические проблемы наложились психологические (взаимоотношения мэрии города и администрации ПБОРФ), так, в период подготовки к отопительному сезону бюджет города не обеспечил оплату необходимого топлива, и мэрии через судебные инстанции потребовала от ПБОРФ погашения долгов. Счета предприятия были заблокированы, из-за чего нарушились сроки отправки группы судов на промысел трески в Баренцево море.

Поиски и достижения компромисса были трудными и длительными, куда включились СМИ, областная администрация. Госкомрыболовство и банки.

Общая оценка деятельности ОАО ПБОРФ, выполненная аудиторской фирмой (справка прилагается), была неудовлетворительной.

Собрание акционеров сместило прежнее руководство ПБОРФ. В состав нового руководства вошли как прежние сотрудники предприятия (директора направлений, начальники отделов и служб), так и «со стороны». Распределение полномочий отражало деятельность в двух основных сферах – оперативное управление (исполнительный

директор) и внешние связи, финансовый менеджмент, правовые аспекты (генеральный директор).

Стратегия деятельности нового руководства заключалась в разработке и обеспечении условий выхода из кризисной ситуации. На первом этапе стратегии началась разработка структуры управления ОАО ПБОРФ для чего был заключен договор с БГА РФ (по итогам тендера нескольких фирм – разработчиков).

В основе подхода БГА РФ к разработке структуры была заложена идея формирования управленческой команды, которая не только будет создавать структуру для себя, но и обеспечит планомерную реализацию стратегии с необходимой ее корректировкой по мере изменения ситуации.

Первым шагом реализации указанной программы было проведение очередного Совета Капитанов в режиме проблемного семинара, где обсуждались предварительно разработанные участниками предложения по новой структуре управления и укрупненными блоками функций предлагаемых подразделений.

Целесообразность такого шага определялась психологической напряженностью взаимоотношений «море-берег», когда плавсостав во главе с капитаном судов считал, что штаты аппарата управления («берег») необоснованно велики, и их деятельность крайне неэффективна.

Следующим шагом было проведение еженедельных плановых совещаний руководителей управления и служб так же в режиме проблемных семинаров, где обсуждались систематизированные предложения Совета Капитанов, оппонирование представителями береговых служб и различных структур управления с соответствующим распределением сфер деятельности и укрупненных блоков функций. Всего таких вариантов было рассмотрено 7, последний был утвержден Советом директоров ОАО ПБОРФ.

Необходимо еще раз подчеркнуть, что основной целью разработчиков структуры управления было формирование дееспособности, психологически совместимой рабочей команды, организованной на разработанных ими же целях, стратегии и политике развития предприятия, а структура должна выполнять роль инструментального средства достижения целей.

В процессе разработки структуры были проведены компьютерное психологическое тестирование участников команды с представлением соответствующих рекомендаций квалификационного психолога каждому участнику и всей команде в целом на психологическую совместимость и эффективность групповой работы.

Руководство АОА с учетом результатов выполненных управленческих действий осуществило ряд радикальных шагов:

- была погашена задолженность по зарплате и ее выплата приняла регулярный характер;

- несмотря на тяжелое финансовое состояние предприятия началась реализация крупномасштабной программы по компьютеризации управления, для чего был проведен тендер между фирмами – разработчиками программного и технического обеспечения, и фирм – победитель приступа к привязке подсистемы бухгалтерского учета с обучением персонала. Однако, вскоре после смены главного бухгалтера произошла переориентация на другую фирму;

- для экипажей судов были разработаны показатели соревнования и по результатам рейсов подводились итоги со всеми атрибутами, присущими старым добрым временам;

- резко ужесточились требования к производственной дисциплине, по каждому случаю кражи продукции или материалов возбуждалось уголовное дело, охрана территории была поручена специальной службе, ужесточился режим;

- была разработана программа анализа мест затрат и резкого их снижения, причем не только по отходам продукции, расходу топлива, но и затрат по средствам

коммуникаций, так, например, было принято решение о замене телефонных переговоров с зарубежными фирмами на передачу факсов в ночное время;

– сокращение штатов проводилось таким образом, чтобы оставить работников не только высокой квалификации, но и прежде всего жителей г. Пионерского;

– для участников старших классов школ г. Пионерского начали проводить факультативные занятия силами своих специалистов и преподавателей БГА с ориентацией их на поступление в этот вуз и последующее трудоустройство в ПБОРФ;

– были разработаны квалификационные требования к специалистам, где необходимым условием являлись знание английского языка и умения работать на компьютере, причем первая группа выпускников БГА (судоводители, радисты, судомеханики) была принята на работу с учетом указанных требований;

– успехи промысловых экспедиций по лову трески и креветки привели к улучшению финансового положения (за I полугодие 1995 г. общий долг снизился в 4 раза – с 43 до 10 млрд.руб.), что обеспечило благоприятную обстановку в получении банковских кредитов и квот на вылов в продуктивных районах промысла;

– наполнение местного бюджета позволило преодолеть проблему подготовки отопительного сезона, и жители г. Пионерского имеют все необходимые коммунальные услуги;

– прошедшие выборы в органы местного самоуправления подтвердили поддержку избирателей прежнего мэра.

#### **вопросы к конкретной ситуации**

1. Произвести классификацию проблем предприятия и города по сферам деятельности (экономические, административные, политические, психологические, социальные и т.п.), масштабам (стратегические, технические) и временным периодам (перспективные, текущие).

2. Установить причинно-следственные связи внешних и внутренних конфликтов целей.

3. Провести анализ финансовой ПБОРФ по прилагаемым документам.

### **Вариант 3. Кейс-стади для раздела «Основные элементы антикризисного управления»**

#### **«Комплексные проблемы управления «Упмаш»**

##### ***Общая характеристика предприятия***

Акционерное общество открытого типа «Упмаш» является одним из ведущих производителей упаковочного оборудования в странах СНГ. Предприятие основано в прошлом веке и является одним из старейших в городе. Оно выпускает более 30 наименований упаковочного оборудования с весьма высокими технико-экономическими показателями.

По международным стандартам завод «Упмаш» может считаться крупной компанией. В 2011 г. на нем работали 2670 рабочих. Предприятие расположено в черте города, имеет конструкторское бюро. Производственная структура предприятия построена по цеховому принципу с полным набором основных, вспомогательных и обслуживающих цехов и служб.

Размеры и репутация предприятия помогли ему добиться признания своей продукции не только в России, но и за рубежом. Приблизительно 15% продукции экспортировалось в страны Запада и Ближнего Востока.

Завод производит оборудование для пищевой, мясо-молочной и рыбной промышленности. В номенклатуру оборудования входят автоматы для фасовки и упаковки сыпучих пищевых, жидких и пастообразных продуктов, синтетических моющих средств и т.д.

Предприятие имеет развитые снабженческие и кооперированные связи: употребляет материалы более 300 видов; получает чугунное и стальное литье, электродвигатели, подшипники, насосы и другую продукцию; имеет поставщиков как в России, так и в странах СНГ.

В начале 1993 г. предприятие было приватизировано в форме АООТ. В соответствии с законом было создано три руководящих органа: общее собрание акционеров — владельцев предприятия, совет директоров и правление. Руководит деятельностью предприятия генеральный директор. Более 40% акций переданы работникам предприятия.

Приватизация не привела к увеличению капитала предприятия, не способствовала мобилизации средств для реорганизации производства и его технического совершенствования, не внесла существенных изменений в структуру и характер экономических отношений между подразделениями. Не были приняты меры по выделению экономически и юридически самостоятельных подразделений, практически не внесены какие-либо изменения в структуру системы управления предприятием (кроме создания служб маркетинга и персонала).

Экономические отношения между подразделениями строятся на основе внутреннего хозрасчета, имеющего формальный характер. Практически не изменились функции экономической и финансовой служб предприятия.

Макроэкономическая ситуация не способствовала улучшению экономического положения предприятия. Быстрый рост цен на материалы и электроэнергию, экономическая нецелесообразность использования банковских кредитов, сбои в материально-техническом снабжении, неплатежи и другие неблагоприятные факторы лишь усугубили положение дел.

К концу 1993 г. предприятие практически оказалось на грани банкротства. Высокая длительность производственного цикла привела к росту материальных запасов, из-за слабых финансовых возможностей резко сократились работы по созданию новых изделий и освоению прогрессивных технологий. Рост цен на материалы, топливо и энергию привел к резкому удорожанию выпускаемого оборудования и ограничению спроса. В результате на складе увеличились запасы нереализованной продукции.

Ряд потребителей в течение длительного времени не оплачивал стоимость приобретенного оборудования. Постепенно предприятие перестало регулярно выдавать заработную плату рабочим и служащим, выплачивать налоги и платить за коммунальные услуги. Число работников сократилось вдвое.

В последующие годы положение существенно не изменилось, а по отдельным направлениям деятельности ухудшилось. Продолжала расти дебиторская задолженность, полностью исчерпались возможности для пополнения оборотных средств, практически прекратилось обновление основных фондов.

В 1997 г. состоялось общее собрание акционеров, которое оценило деятельность генерального директора как неудовлетворительную. Был назначен новый генеральный директор, ранее работавший начальником крупного цеха, который окончил Академию народного хозяйства, разбирается в вопросах экономики, является хорошим организатором производства, имеет опыт управленческой работы. Собрание акционеров предложило ему разработать план вывода предприятия из кризиса и представить его правлению акционерного общества.

Новый генеральный директор создал команду для управления предприятием в кризисной ситуации и включил в нее технического директора предприятия, начальника производства, главного бухгалтера, начальника финансового отдела, начальника службы персонала, начальника отдела маркетинга и сбыта, начальника отдела прогнозирования и

планирования. Кроме того, директор пригласил двух внешних консультантов — по менеджменту и по инвестиционному проектированию.

Фактически новый генеральный директор должен был создать свою концепцию управления предприятием, выбрав правильное направление.

### ***Задание.***

1. Какие первоочередные шаги должен предпринять директор по реформированию системы управления на предприятии?

2. Какую программу действий вы могли бы предложить генеральному директору при формировании антикризисной программы управления?

### ***Организация производства***

В состав предприятия входит весь цикл производственных, обслуживающих и управляющих подразделений.

В основу обрабатывающих цехов положен принцип предметной специализации, в то же время четкого деления цехов по характеру выпускаемой продукции не наблюдается. Характер производства среднесерийный. В будущем планируется специализация одного из механических цехов на производстве комплектующих для упаковочного оборудования, другого — на обработке деталей для мукомольных машин.

В обрабатывающих цехах сосредоточено 150 станков и машин, сгруппированных по функциональному признаку. Оснащенность цехов оборудованием позволяет выполнять производственную программу. Средний возраст оборудования 17,5 лет. Доля станков со сроком службы до 7 лет составляет 15%.

Степень загрузки оборудования колеблется в пределах от 27 до 112%, доля использования станков — 51%. И обработке большинства деталей задействовано до пяти различных станков.

В процессе обработки каждая из деталей проходит несколько участков. Одновременно в производстве находится несколько партий. Из-за большого сходства деталей по форме, размеру и обрабатываемому материалу возникают трудности в определении стадии обработки той или иной партии.

Обязательным условием производства является наличие межоперационных заделов. Заготовки поступают в механический цех по заявке, которая оформляется один раз в три месяца. Обеспеченность цеха заготовками неудовлетворительная, поставки ведутся неритмично и с большими отклонениями от ГОСТов.

### ***Задание.***

1. Предложить организационные мероприятия, позволяющие в срочном порядке улучшить экономическое положение предприятия.

2. Продумать возможность изменения специализации участков.

3. Разработать рекомендации по реорганизации производства с изменением форм и методов взаимодействия.

### ***Эксплуатация оборудования***

В механическом цехе неудовлетворительно эксплуатируется оборудование. Завод несет большие потери из-за частых поломок оборудования и медленного ремонта в связи с неудовлетворительной организацией труда ремонтных рабочих. Очевидно, что одними дисциплинарными и организационными мерами ограничиться нельзя. Решение вопроса должно сводиться либо к полной модернизации существующего оборудования, либо к его

частичной замене. Это позволит уменьшить численность ремонтного персонала и снизить потери времени и средств на устранение (ремонт) поломок оборудования.

На станках обрабатываются преимущественно стальные заготовки. Капитальные ремонты, а также все станочные операции, необходимые для выполнения различных видов ремонтных работ, выполняются в ремонтно-механическом цехе. График вывода оборудования в ремонт строится с учетом равномерной загрузки механического и ремонтно-механического цехов. Действительный годовой фонд времени одного рабочего составляет 1740 час.

Ожидается, что структура и среднее количество поломок в будущем останутся без изменения. Объем ремонтной работы при существующей системе организации составляет 15 ед. оборудования в неделю с участием пяти рабочих. За счет улучшения организации труда этих рабочих можно повысить объем ремонтных работ до 17 ед. Потери от простоя оборудования в ремонте вследствие поломок оцениваются в 200 руб. в неделю.

В целях частичного обновления оборудования предлагается заменить 25% станочного парка, стоимость нового оборудования составит 10 млн. руб. Это позволит увеличить объем ремонтных работ до 20 ед. при четырех ремонтных рабочих. Ликвидационная стоимость заменяемого оборудования определена по цене металлолома — 1000 руб. Нормативный коэффициент эффективности — 0,15.

### ***Задание.***

1. Изложить сущность проблемы.
2. Определить варианты ее решения.
3. Обосновать эти варианты расчетами.
4. Построить план-график проведения ремонтных работ.

### ***Управление закупками***

Для каждого вида продукции требуется различный объем сырья на единицу продукции. Для начала игры действительны следующие коэффициенты потребления сырья (табл. 1).

Таблица 1

#### **Коэффициенты потребления сырья**

Тип сырья	Объем сырья для производства единицы продукции	
1	1	3
2	10	5

Коэффициенты потребления сырья далее будут меняться. При удвоении объема производства материалоемкость изделий снижается за счет внедрения новых ресурсосберегающих технологий, совершенствования организации производства и использования новых материалов. На величину снижения коэффициентов потребления сырья влияет объем затрат на исследования.

Заготовка сырья не зависит от сроков поставки. Сырье поступает одинаковыми партиями в течение всего периода, оплата производится после поставки каждой партии и зависит от выбранных условий платежа.

Издержки хранения составляют 1,5 руб./шт. в месяц, издержки заказа — 150 руб./заказ. Годовое потребление сырья типа 1 — 60 млн. ед., сырья типа 2 — 480 млн. ед.

Минимальная партия закупаемого сырья каждого типа составляет 1 млн. шт. При покупке сырья в более крупных размерах предусмотрена система скидок (табл. 2).

Если запас сырья на складе не покрывает потребности производства в текущем периоде, недостающее его количество компенсируется срочным заказом с повышением базовой цены на 40%.

Таблица 2

#### Система скидок на сырье

Тип сырья	Объем закупки, млн. шт.	Базовая цена, руб.	Скидки, %	Цена, руб.
1	1-9	1,50	0,0	1,500
	10-29		10,0	1,350
	30-49		15,0	1,275
	50-69		20,0	1,200
	70-99		30,0	1,050
2	1/99	1,20	0,0	0,200
	100/199		5,0	0,190
	200/299		10,0	0,180
	300/399		15,0	0,170
	400/499		25,0	0,150

При определении объема закупок сырья следует учитывать ограниченность складских помещений. Если заводской склад не вмещает закупленное сырье, то по мере необходимости арендуются другие складские помещения арендной стоимостью 0,2 млн. руб. за одно помещение.

При определении оптимального объема заказа сырья следует учесть, что критерием оптимизации является минимум издержек. На величину издержек оказывают влияние затраты на хранение сырья, ценовые скидки при закупке сырья, издержки финансирования из-за омертвления средств, вложенных в сырье, необходимость в дополнительных складских помещениях.

#### ***Задание.***

1. Рассчитать оптимальную партию поставки сырья, используя модель оптимизации запасов.

2. Выполнить те же расчеты с учетом ограниченных размеров складских помещений и возможности изменения партий закупок с использованием скидок.

#### ***Кадровый состав и управление персоналом***

Из общего количества работающих на предприятии 56% составляют основные производственные рабочие, 24% — вспомогательные. Показатель соотношения основных и вспомогательных рабочих на предприятии в три раза ниже, чем в Италии и в четыре, чем в ФРГ. Уровень производительности труда на предприятии примерно одинаков с другими предприятиями города, но в четыре раза ниже, чем на аналогичных предприятиях развитых зарубежных стран.

Потери рабочего времени в смену достигают 23%. Коэффициент загрузки основных производственных рабочих не превышает 0,7. Значительная часть работников постоянно находится в отпусках без сохранения содержания.

В периоды работы простои рабочих по организационно-техническим причинам составляют 9%, из-за неисправности оборудования и низкого качества ремонтных работ — 6%, из-за нерационально организованного трудового процесса — 4%, из-за отсутствия системы обслуживания рабочих мест — 3%. Заработная плата работников относительно низкая < и составляет 20% объема реализации продукции.

На предприятии используется сдельная и повременная системы оплаты труда. Методы мотивации труда примитивны: только премирование рабочих за выполнение

производственных заданий и бездефектный труд. Рабочие — акционеры предприятия дивиденды по акциям практически не получают.

Уровень нормирования труда низкий. Технически обоснованные нормы для основных рабочих составляют 35%; работа слесарей по ремонту оборудования оплачивается сдельно.

Плохо организованы рабочие места основных и вспомогательных рабочих. Потери рабочего времени на получение материалов, заготовок и инструмента велики и составляют 2% сменного фонда времени. Более 300 основных рабочих заняты ручным трудом, а среди вспомогательных эта доля достигает 97%. Технологические инструкции по выполнению ремонтных работ не используются.

Руководство предприятия не допускает массового сокращения работников, предпочитая направлять их в отпуска без сохранения содержания. При этом в одинаковом положении находятся высококвалифицированные специалисты, крайне необходимые предприятию, и те, кто работает непроизводительно.

На предприятии действует профсоюзная организация, работа которой ограничивается протестами при задержке выплаты заработной платы и попытках администрации провести сокращение персонала.

### ***Задание.***

1. Обосновать целесообразность сокращения части состава работающих на предприятии и рассмотреть возможные пути сокращения.
2. Предложить мероприятия организационно-экономического характера, направленные на повышение производительности труда работающих.
3. Разработать рекомендации по улучшению мотивации труда рабочих и специалистов.

### ***Планирование. Система экономических отношений между подразделениями***

Для вывода предприятия из кризиса необходимо пронести оптимизацию функций планирования на уровне высшего звена и в производственных подразделениях.

### ***Задание.***

1. Разработать структуру и содержание сводного годового плана предприятия с учетом его функционирования в условиях рыночных отношений.
2. Установить функции ПЭО в формировании токарного ассортимента, определить характер его взаимодействия со службой маркетинга.
3. Обосновать систему показателей для установления рейтинга продукции и выбора оптимального ассортимента. Привести возможную систему таких показателей.
4. Обосновать задачи ПЭО в формировании плана использования производственных мощностей. Разработать методы выявления производственных диспропорций и возможные пути их устранения. Привести важнейшие показатели использования производственных мощностей и обосновать организационные меры по систематическому контролю за их исполнением.
5. Обосновать новые подходы к планированию технического и организационного развития предприятия. Учесть роль бизнес-планов, сферу их применения, организацию разработки.
6. Развить и реализовать новые принципы планирования (гибкость, оптимальность) и отразить их в системе показателей эффективности. Использовать систему нормативов и укрупненных удельных показателей при учете численности сотрудников и фондов оплаты труда.

7. Определить характер взаимодействия службы маркетинга и ПЭО в области политики ценообразования.

8. Обосновать новые подходы к организации внутрипроизводственных экономических отношений.

### ***Маркетинг и сбыт продукции***

Предприятие специализируется на выпуске трех основных групп оборудования:

группа А — расфасовочные автоматы;

группа Б — автоматы для склеивания пакетов;

группа В — вальцевые станки.

В каждой группе оборудования выпускается базовая модель с возможностью пяти модификаций.

Результаты маркетингового исследования показали, что следует ориентироваться на рынки сбыта России, стран СНГ, зарубежных партнеров и даже на индивидуальных предпринимателей (табл. 3).

Таблица 3

### **Прогноз емкости рынков и цен на оборудование на 2000 г.**

Вид оборудования	Емкость рынка, шт.			Цены за единицу, млн. руб.		
	Российская Федерация	страны СНГ	зарубежные страны	Российская Федерация	страны СНГ	зарубежные страны
Группа А	120	90	70	40-45	38-42	45-50
Группа Б	40	40	30	25-30	25-30	27-32
Группа В	120	80	100	32-40	32-40	35-45

Отдел маркетинга разработал четыре варианта стратегии продаж. Доля рынка сбыта зависит от конкурентоспособности продукции и принятой ценовой стратегии.

Существенное значение для рынка имеет возможность модификации продукции. Переход на выпуск новой модификации продукции позволяет повысить цену примерно на 5%, при увеличении дополнительных затрат не более чем на 3 %. Возрастает заинтересованность потребителей в получении сервисных услуг.

На зарубежных рынках прослеживается зависимость между конкурентоспособностью продукции и ее ценой: повышение конкурентоспособности на 10% позволяет увеличить цену на 20—25%.

### ***Задание.***

1. Разработать товарную политику предприятия на различных рынках.
2. Оценить конкурентоспособность продукции и разработать рекомендации по ее повышению.
3. Разработать варианты стратегии маркетинга.

### ***Оценка финансового положения предприятия и диагностика банкротства***

Предприятие находится в сложном финансовом состоянии. Ухудшаются его платежеспособность и ликвидность. Большая дебиторская задолженность с длительными сроками, затоваренность складов готовой продукцией вызывают хроническую нехватку собственных средств.

Предприятию все больше требуется кредитов и займов, однако низкая деловая активность вызывает сомнения в его кредитоспособности. Стремясь к увеличению объемов реализации, предприятие отгружает большой объем неоплаченной продукции. Для покрытия недостатка оборотных средств используются в основном краткосрочные активы, так как собственных источников хватает только на 10—15% оборота.

В финансовом отделе нет специалиста по анализу деятельности предприятия, поэтому отдельные аналитические работы проводятся по мере необходимости и, как правило, носят ретроспективный характер. Автоматизация финансовых расчетов включает только составление бухгалтерской отчетности без проведения аналитических и оптимизационных работ.

### ***Задание.***

Этап 1. На основании исходной информации по финансовому положению предприятия:

- 1) дать общую оценку финансового положения и наметить первоочередные меры по стабилизации;
- 2) предложить мероприятия по совершенствованию работы финансово-экономических служб.

Этап 2. Используя ПК, выполнить расчет основных показателей оценки финансового положения предприятия:

- 1) определить показатели:  
финансовой устойчивости,  
платежеспособности предприятия,  
рентабельности производства;
- 2) провести анализ показателей и сравнить их с нормативными значениями. Выявить факторы, влияющие на финансовое положение предприятия;
- 3) предложить и обосновать мероприятия по восстановлению платежеспособности и выводу предприятия из кризиса.

### ***Инновационная деятельность предприятия***

На предприятии проведена работа по совершенствованию инновационной деятельности, в результате которой:

- разработана серия базовых моделей упаковочных машин;
- установлена последовательность выполнения проектно-конструкторских работ;
- совмещены отдельные стадии и этапы конструкторской подготовки производства;
- предусмотрено параллельное проектирование и изготовление моделей;
- обеспечены активное авторское сопровождение проекта и совместная работа конструкторов и технологов с производственниками.

Производственно-техническая база предприятия обладает высокой степенью гибкости и позволяет выполнять индивидуальные заказы потребителей упаковочной техники.

Руководство предприятия определило следующие направления инновационной деятельности:

- 1) разработку и освоение принципиально новых базовых моделей упаковочных машин в нескольких модификациях;
- 2) модернизацию старых базовых моделей в виде 10—12 модификаций.

Планируется, таким образом, освоить производство четырех-пяти модификаций выпускаемых изделий и одного-двух новых изделий и довести выпуск продукции до серийного производства.

Себестоимость одного изделия в начале освоения определяется ориентировочно путем опытно-статистических расчетов. В конце освоения затраты должны соответствовать проектной себестоимости серийного производства, определенной с учетом конъюнктуры рынка и конкурентоспособности изделия. Условно-переменные расходы составляют 50—70%, условно-постоянные — 30—50% себестоимости продукции.

Основные технико-экономические условия для оценки вариантов инновационных решений базируются на том, что производственных площадей достаточно даже при значительном увеличении выпуска (в 2—4 раза); оборудование используется современное, достаточно универсальное.

При переходе на новые базовые изделия потребуется заменить не более 1/20 имеющегося машинооборудования, а для выпуска новых модификаций ранее освоенных базовых моделей вообще не нужно нового оборудования.

По составу затрат при разработке и освоении новых базовых моделей наибольший объем изменений в конструкции составит 20%. Времени на разработку принципиально новой модели требуется не более одного года, а для новой модификации примерно 1—3 месяца. При разработке новых модификаций освоенных моделей затраты вырастут не более чем на 3—5%. Технология разработки инноваций собственными силами обойдется на 30—40% дешевле.

Потребность в рабочей силе при сохранении выпуска на базовом уровне будет удовлетворена; увеличение выпуска более чем на 20% приведет к необходимости подготовки новых кадров.

### ***Задание.***

1. Выбрать стратегию формирования программы выпуска и оценить ее инвестиционную привлекательность.

2. Разработать мероприятия по реализации инновационной стратегии с учетом финансовых возможностей и приоритетов.

3. При отборе мероприятий использовать критерии чистой текущей стоимости, внутренней нормы доходности, периода возврата инвестиций, финансовой состоятельности.

4. Рассчитать затраты на инновации и на период их освоения. Определить динамику затрат и необходимые ежемесячные инвестиции для финансирования инноваций.

5. Разработать рекомендации по снижению затрат и период освоения новых изделий.

6. Определить пути активизации инновационной деятельности на основе развития внутреннего и внешнего предпринимательства.

### ***Биржевые торги***

Целью биржевых торгов является организация инвестирования в результате привлечения свободных денежных средств путем выпуска ценных бумаг.

Участники игры выступают, с одной стороны, как инвесторы, целью которых является выгодное размещение капитала, а с другой — ведут поиск потенциальных инвесторов путем продажи собственных ценных бумаг, обеспечивая дополнительное финансирование собственного производства.

Игра проходит в три — пять этапов, каждый из которых включает:

- 1) определение потребности в капитале;
- 2) торги на фондовой бирже;
- 3) подведение итогов торгов и анализ результатов.

Для участия в игре каждая команда направляет финансового менеджера и специалиста по инвестициям.

Каждая бригада — представитель предприятия решает задачи привлечения финансовых средств путем эмиссии и получения дополнительного дохода от покупки и продажи акций других предприятий.

Бригады по очереди выполняют роль курсовых маклеров.

*Инвесторы* — лица, владеющие свободными денежными средствами. Каждый инвестор имеет равный стартовый капитал, который вкладывает в ценные бумаги эмитентов по своему усмотрению. В ходе игры инвесторы используют биржевую информацию, а для участия в торгах представляют письменные заявки.

*Эмитенты* — юридические лица, осуществляющие эмиссию ценных бумаг с целью привлечения инвестиций. Каждый эмитент выбирает способ внешнего финансирования (эмиссия акций, облигаций), проводит рекламную кампанию и разрабатывает проспект эмиссии. Обязательная функция эмитента — ведение реестра держателей ценных бумаг, а также принятие решений и выплата дивидендов.

*Курсовой маклер* — лицо, в чьи обязанности входит получение заявок на покупку и продажу ценных бумаг, установление исходной цены и совершение сделок. По их результатам рассчитывается курсовая стоимость ценных бумаг.

### ***Исходная информация о предприятиях, предложивших акции на бирже.***

Предприятие «Рыболов» занимается производством рыболовных снастей. Работает стабильно, прибыльно. Недавно получило патент на изобретенную карманную удочку, для производства которой требуются инвестиции.

Предприятие «Экопродукт» производит продукты питания, имеет небольшие фирменные магазины и кафе, где реализует продукцию постоянным клиентам. Предприятие разработало стратегию развития, ориентированную на производство экологически чистых продуктов.

Предприятие «Полет» производит легкие летательные аппараты, которые приобретают частные лица, а также небольшие фирмы. Высокое качество изделий, гибкая ценовая политика позволяют ему чувствовать себя уверенно, несмотря на жесткую конкуренцию. Специалисты предприятия разработали новую модель самолета, выпуск которой требует дополнительных инвестиций.

Каждая бригада — участник игры получает кроме общей еще и конфиденциальную информацию.

Начальный капитал каждого участника 10 000 руб. Заявочные цены не должны быть ниже или выше 1 руб. Принимается к заявке лот, цена которого кратна 10 руб.

Порядок проведения биржевых торгов:

- 1) участники игры получают исходные данные по биржевым торгам;
- 2) биржевые торги проводятся в три — пять этапов;
- 3) подводятся итоги биржевых торгов;
- 4) участники игры определяют потребность в капитале и готовят документы для эмиссии ценных бумаг;
- 5) документы представляются в комиссию, состоящую из преподавателей, ведущих игру, для оценки качества подготовки и определения размера инвестиций;
- 6) подводятся итоги эмиссии собственных ценных бумаг.

### ***Сценарий деловой игры***

Все студенты разбиваются на пять команд, каждая из которых самостоятельно проводит деловую игру. У каждой команды есть преподаватель-куратор.

Команды распределяют роли руководителя — директора предприятия, руководителей соответствующих служб, внешних консультантов.

Директор предприятия — это руководитель команды по кризисному управлению.

Руководители соответствующих служб — это технический директор предприятия, начальник производства, главный бухгалтер, начальник финансового отдела, начальник службы персонала, начальник отдела маркетинга и сбыта, начальник отдела прогнозирования и планирования.

Внешние консультанты — это консультант по менеджменту, консультант по инвестиционному проектированию.

Все члены команды анализируют состояние дел на предприятии с использованием представленной информации, а также информации, полученной в информационно-поисковой системе, и разрабатывают предложения и рекомендации по выводу предприятия из кризиса.

Игра ведется в два этапа, в течение которых должны быть решены задачи, предусматривающие:

- 1) выработку мер по стабилизации экономического состояния предприятия;
- 2) разработку плана вывода предприятия из кризиса за шесть месяцев.

Игра предполагает индивидуальную работу каждого студента по закрепленному разделу, а также коллективное обсуждение и принятие решений по всем разделам задания.

По итогам проведения деловой игры команда представляет краткий отчет с указанием исполнителей каждого раздела. Работой по составлению отчета руководит директор предприятия.

В соответствие с результатом оценки представленного раздела отчета каждый студент получает индивидуальную оценку.

## Б.1.В.ОД.4 Инвестиционный анализ

Приступая к выполнению контрольной работы, следует ознакомиться с программой курса, подобрать рекомендуемую литературу, изучить ее, ответить на вопросы задания. При этом не стоит ограничиваться только материалами учебника. Рекомендуется использовать несколько источников информации, в том числе интернет ресурсы с указанием режима доступа в списке использованных источников.

Контрольная работа должна быть написана на 10-12 страницах формата А-4. В текстовой части необходимо дать полные ответы на каждый из вопросов задания, в конце работы - привести список использованных источников (не менее пяти), оформленный по стандарту. При написании контрольных и курсовых работ следует руководствоваться стандартом Оренбургского государственного университета СТО 02069024.101-2014 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

Не допускается копирование материалов учебника.

**Задание 1 (для всех вариантов).** Предложите новшество для улучшения образовательного процесса в высшем учебном заведении. Это может быть компьютерная технология, порядок составления расписания занятий, организация практических занятий, создание базы данных и т.д. Обоснуйте целесообразность осуществления новшества. Обоснование приведите в таблице.

Основные положения новшества	Содержание
Название новшества	
Цель, которая должна быть достигнута	
Краткое содержание предложения	
Потребитель (для кого предназначено)	
Суть новизны предложения	
Предполагаемый исполнитель	
Порядок реализации проекта	
Необходимые ресурсы	

**Задание 2 (по вариантам)**

**Вариант контрольной работы выбирается согласно представленной таблицы**

№ варианта	№ последней цифры зачетной книжки
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	0
11	1
12	2
13	3
14	4

**Вариант 1.** Ссуда 25000 руб. выдана на срок 0,7 года под простые проценты (18 % годовых).

Определить проценты и наращенную сумму.

**Вариант 2.** Какой величины достигнет долг, равный 6000 руб., через четыре года при росте по сложной ставке наращенного 18,5 % годовых? Найдите значение дисконта.

**Вариант 3.** Какой величины достигнет долг, равный 15000 руб., через 2 года при росте по сложной ставке 10 % годовых при начислении процентов раз в году и ежеквартально? Определите значение дисконта для обоих случаев.

**Вариант 4.** Через 159 дней должник уплатит 8,5 тыс. руб. Кредит выдан под простые проценты 19 % годовых. Какова первоначальная сумма долга и дисконт при условии, что временная база равна 360 дней?

**Вариант 5.** Через два года инвестор получит 1440 млн. руб. Определить современную стоимость этого платежа и дисконт при ставке дисконтирования 20% годовых (по сложной ставке наращенного).

**Вариант 6.** В финансирование инновационного проекта инвестор вложил 10 млн. руб., через два года он получит 14,4 млн. руб. Определить доходность инвестиций в виде годовой ставки сложных процентов.

**Вариант 7.** Простая процентная ставка депозита равна 20 % годовых, срок депозита - 0,5 года. Определить доходность финансовой операции в виде сложной годовой процентной ставки.

**Вариант 8.** Месячный темп инфляции составляет: а)  $H_{1-12} = 4\%$ ; б)  $H_1 = 4\%$ ,  $H_2 = 3\%$ ,  $H_3 = 2\%$ . Для случаев а) и б) найти индекс цен и темп инфляции за 12 и 3 месяца соответственно, а также определить обесцененную наращенную сумму, если на сумму 10000 руб. в течение указанных сроков начислялась простая процентная ставка 50 % годовых ( $K = 360$ ). Определить ставку, при которой наращение равно потерям из-за инфляции.

**Вариант 9.** Средний темп инфляции за два года составил 12 %. Определите, на сколько обесценились 20000 руб., положенные в банк под 9 % годовых (по сложной ставке наращенного).

**Вариант 10.** Найти доходность в виде простой процентной ставки наращенного при брутто-ставках 60 % и 30 % годовых и месячных темпах инфляции  $H_1 = 5\%$ ;  $H_2 = 2\%$ ;  $H_3 = 4\%$ .

**Вариант 11.** Найти сложную процентную брутто-ставку при доходности 15 % годовых и следующих годовых темпах инфляции за три года:  $H_1 = 90\%$ ,  $H_2 = 80\%$ ,  $H_3 = 60\%$ .

**Вариант 12.** Определить цену собственного капитала акционерной компании, если собственный капитал имеет следующую структуру:

Финансовый источник	Сумма, тыс. руб.
Акционерный капитал	3000
Амортизационный фонд	600
Прибыль	1300
Безвозмездные поступления	100
Рыночная капитализация компании	5000
Дивиденды	130

**Вариант 13.** Определить цену привлеченного капитала, если ставки по кредитам и векселям 20 % годовых, купон по облигациям установлен в размере 25 % годовых.

Привлеченный капитал ОАО имеет следующую структуру:

Финансовый источник	Сумма, тыс. руб.
Кредиты и векселя	300

Облигации займа	70
Беспроцентное бюджетное финансирование	130

**Вариант 14.** Определить структуру капитала ОАО, если:

Источники средств	Размер средств, тыс. руб.	Цена источника, %
Собственные средства	5000	1,56
Привлеченные средства	500	15,5

### Задание 3.

**Варианты 1,14.** Проведите оценку эффективности инновационно-инвестиционного проекта «Криогенная переработка низкосортного металлолома»

*Основные задачи:*

- составление калькуляции себестоимости конкретного вида продукции;
- формирование реальных денежных потоков по инвестиционной и операционной деятельности;
- расчет основных показателей эффективности инновационного проекта: чистый дисконтированный доход; внутренняя норма доходности; индекс доходности; срок окупаемости реальных инвестиций (капиталовложений);
- анализ показателей и выводы по эффективности инновационного проекта.

*Информация об инновационном проекте.*

Суть технологии состоит в том, что дробление металлолома происходит в охлажденном состоянии при температуре около  $-150^{\circ}\text{C}$ . Использование технологии позволяет получить из низкосортного металлолома качественное сырье, подвергающееся далее переплавке. По сравнению с существующими способами подготовки металлолома к переплаву, криогенная переработка позволяет сократить продолжительность циклов плавки и повысить производительности сталеплавильных агрегатов

В поточной линии с годовой производительностью по дробленому продукту 60 000 т подлежит переработке 77 000 т негабаритного металлолома, поступающего по заготовительной цене 2 630 р./т.

Период реализации инновационно-инвестиционного проекта равен 10 годам. Производственная мощность технологической линии криогенной переработки – 60 000 т дробленого продукта в год. В первом году осуществления проекта предполагается получение 30 000 т продукции, на втором-восьмом годах по 60 000 т продукции в год, на девятом – 40 000 т, на десятом – 25 000 т при ценах реализации (без НДС) по соответствующим периодам 7 300, 6 500, 6 300, 5 800 р./т.

Для осуществления проекта на создание соответствующих основных фондов требуется 32 730 000 р. инвестиций, которые предполагается сформировать за счет собственных средств (капитала) предприятия. Первоначальная стоимость зданий и сооружений – 7 190 000 р., стоимость машин и оборудования – 25 540 000 р.

Технологический состав капитальных вложений (по видам основных фондов) и их распределение по шагам реализации проекта представлены в таблице.

Таблица

Затраты по инвестиционной деятельности, тыс. р.

Наименование показателя (приобретения активов)	Значение показателя по шагам расчета			
	0-й	1-й	2-й	ликвидация
1. Здания, сооружения		1 000	6 190	4 000

2.Машины и оборудование, всего в том числе:		24 540	1 000	2 000
- пакетировочные прессы и краны		6 080	1 000	2 000
- турбохолодильные машины		6 110		
- дробитель		10 170		
- сепарационное оборудование		2 180		
<b>ВСЕГО</b>		<b>25 540</b>	<b>7 190</b>	<b>6 000</b>

Годовая норма амортизационных отчислений по видам основных фондов составляет:

- здания, сооружения – 2 %;
- пакетировочные прессы и краны – 10 %;
- турбохолодильные машины – 9 %;
- дробитель – 14 %;
- сепарационное оборудование – 8 %.

Нормы расхода материальных ресурсов на изготовление тонны готовой продукции и покупные цены по каждому виду материальных ресурсов представлены в таблице.

Нормы расхода и покупные цены на основные виды  
материальных ресурсов

Вид материальных ресурсов	Норма расхода	Цена, р. за ед.
1.Легковесный амортизационный лом		
2.Отходы:	1 283,3 кг/т	3 156
- неметаллические материалы		без цены
- отходы цветных металлов	248,5 кг/т	31 128
- легированный металлолом	29,6 кг/т	19 440
3.Электроэнергия	5,2 кг/т	1,8
4.Вода техническая	158,7 кВт*ч	1,6
5.Жидкий азот	0,5 м <sup>3</sup>	4 800
	51,3 кг/т	

Сдельные расценки производственных рабочих на выпуск 1 т чистого дробленого продукта составляют 84 р., отчисления во внебюджетные фонды – 34 %. Расходы на содержание и эксплуатацию машин и оборудования составляют 12,5 % их стоимости. При производстве 60 000 т чистого дробленого продукта в год:

- цеховые расходы составляют 56 % от зарплаты производственных рабочих;
- общехозяйственные расходы составляют 300 % от зарплаты производственных рабочих;
- внепроизводственные расходы составляют 0,5 % от производственной себестоимости.

**Варианты 2,13** На конкурс предложены три проекта, характеризующиеся следующими показателями:

Показатели	Проекты		
	1	2	3
1. Затраты на реализацию проекта, тыс.р.	5000	10 000	10 000
2. Прибыль от реализации проекта, тыс.р.	9000	16 000	8000
3. Срок реализации, лет	2	4	1

Выберите наиболее привлекательный с точки зрения эффективности проект.

**Варианты 3,14.** Имеются три альтернативных проекта. Доход первого - 3000 тыс. р, причем первая половина средств поступает сейчас, а вторая через год. Доход второго - 3500 тыс. р., из которых 500 тыс. р. поступает сразу, 1500 тыс. р. через год и оставшиеся 1500 тыс. р. через 2 года. Доход третьего проекта равен 4000 тыс. р., и вся эта сумма будет получена через три года.

Необходимо определить, какой из этих трех проектов предпочтительнее при ставке дисконта 10 %.

**Варианты 4,13.** Совет директоров инвестиционной компании принял решение рассматривать проекты со ставкой дисконтирования 10-14 %. Пройдет ли проект, требующий инвестиций в размере 8 млн. р., рассчитанный на 5 лет и приносящий в течение этого срока доход в сумме 2,2 тыс. р.?

**Варианты 5,12** Предприятие может инвестировать в осуществление инновационных проектов до 55 млн. руб. Разработано четыре инновационных проекта: А, Б, В, Г. Выберите наиболее эффективное сочетание из них при следующих исходных данных (норма дисконта составляет 10 %):

Проект	Сумма инвестиций, млн. р.	Притоки			
		1-й год	2-й год	3-й год	4-й год
А	30	6	11	13	12
Б	20	4	8	12	5
В	40	12	15	15	15
Г	15	4	5	6	6

**Варианты 6,11.** В результате осуществления инновационного проекта объем выручки от реализации (без НДС) составил 35,48 млн. р. Себестоимость реализованной продукции – 31,22 млн. р., в том числе совокупные переменные затраты – 23,41 млн. р. Определить устойчивость проекта методом определения границ безубыточности.

**Варианты 7,10.** Проект осуществляют два участника. Оцените эффективность каждого из них, выявите наиболее эффективного.

Показатели	Период						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>Первый участник</b>							
Результат, млн. р.	1	1,5	2	2,5	2	2	1
Затраты текущие, млн. р.	1	0,5	0,5	0,5	0,4	0,3	0,25
Кап. вложения, млн. р.	1	0,8	0,3	-	-	-	-
Норма дисконта, %	10	9	9	8	8	7	7
<b>Второй участник</b>							
Результат, млн. р.	1,5	2,5	3	3,5	3	2	1
Затраты текущие, млн. р.	1	0,5	0,5	0,5	0,4	0,3	0,25
Кап. вложения, млн. р.	2	1,2	0,7	0,5	0,2	-	-
Норма дисконта, %	10	9	9	8	8	7	7

**Варианты 8,9.** Обоснуйте эффективность структурной инновации, связанной с созданием группы стратегического анализа при Президенте финансово-промышленного холдинга. Предполагается, что создание группы не менее чем на 1 % увеличит объемы реализации продукции при снижении ее затрат как минимум на 1 %, при этом доходность финансовых операций увеличится более чем на 1 %. Предложения по созданию нового подразделения представлены в таблице 1.

Таблица 1

Исходные данные для обоснования экономической эффективности создания группы стратегического анализа

Наименование исходных данных	Ед. изм.	Значение
<b>1. Персонал:</b>		
- численность штатных сотрудников группы	чел.	5
- среднемесячная заработная плата в группе	тыс. р.	20
- социальный пакет для сотрудников группы (из расчета на год)	тыс. р.	60
- сокращение персонала в отделе маркетинга	чел.	2

- среднемесячная заработная плата сотрудников в отделе маркетинга (соцпакет не предусмотрен)	тыс. р.	15
- сокращение персонала в группе финансовых аналитиков	чел.	2
- среднемесячная заработная плата сотрудников в группе аналитиков	тыс. р.	15
- социальный пакет для финансовых аналитиков (из расчета на год)	тыс. р.	30
- обучение топ-менеджеров на специальных курсах по стратегическому управлению (за весь курс на всю группу)	тыс. долл.	20
<b>2. Техническое обеспечение</b>		
- стоимость одного рабочего места стратега-аналитика	тыс. долл.	4,5
- ремонт офисного помещения	тыс. р.	150
- прокладка и подключение коммуникаций	тыс. р.	80
- уборка и обслуживание помещения и техники (в среднем на 1 месяц)	тыс. р.	18
<i>Наименование исходных данных</i>	<i>Ед. изм.</i>	<i>Значение</i>
<b>3. Программный и информационный комплекс</b>		
- стоимость специализированного программного обеспечения	тыс. долл.	7,5
- стоимость инсталляции информационной базы	тыс. долл.	12
- ежемесячная абонентская плата за использование информационной базы	тыс. долл.	0,5
- ежемесячная абонентская плата за обновление информации в базе данных, от которой планируется отказаться	тыс. р.	10
<b>4. Дополнительные расходы</b>		
- услуги консультантов (раз в год)	тыс. долл.	50
<b>5. Информация о холдинге</b>		
- объем реализации продукции (в год)	млн. р.	450
- средняя рентабельность реализованной продукции	%	15
- объем финансовых операций за год	млн. р.	660
- средняя доходность финансовых операций	%	20
<b>6. Дополнительная информация</b>		
- начисления на ФОТ	%	30
- средняя норма амортизации	%	10
- цена собственного капитала	% год.	15
- темп инфляции	% год.	12
- курс доллара	р.	30

#### **Задание 4.**

**Варианты 1,14** Для организации финансирования инновационного проекта необходимо привлечь 8 млрд.р. Для этого акционерное общество может выпустить один из следующих видов ценных бумаг:

- 1) 10 000 000 привилегированных акций номиналом 1 000 р.;
- 2) 10 000 конвертируемых облигаций номиналом 1 000 000 р.;
- 3) 1 000 дисконтных векселей номиналом 10 000 000 р. по цене размещения 85 %.

Известно, что акции размещаются на 95 %, облигации – на 80 %. Реализация векселей составляет в среднем 90 %.

Выберите наименее рискованный вариант привлечения финансовых средств, оценив ожидаемое привлечение инвестиций по каждому варианту.

**Варианты 2,13** Инновационная компания разработала новый витамин, стимулирующий творческую активность персонала. Затраты на проведение исследований и испытаний препарата

составили 20 тыс.р. К препарату проявили интерес две фармацевтические компании. Они готовы купить сырье для производства витамина за 40 тыс.р. Себестоимость сырья для фирмы-инноватора составит 10 тыс.р. Вероятность того, что компании купят или не купят сырье, одинакова: 50:50.

Определите наиболее ожидаемый доход от инновации, а также показатели дисперсии и колеблемости.

**Варианты 3,12** При изучении статистики освоения новой продукции были получены следующие данные:

Группы проектов	Средняя сумма потерь, млн.р.	Число проектов	Число неудач
I	24	12	2
II	40	8	1

Оцените меру риска.

**Варианты 4,11** Для реализации инновационного проекта необходимо обеспечение нового производственного процесса сырьем, электроэнергией и комплектующими. Надежность поставщика сырья (вероятность своевременной поставки качественного сырья) оценивается в 95 %, поставщика комплектующих – 90 %. Надежность работы электростанции – 97 %. Все риски проявляется в области материально-технического снабжения инновационного проекта. Какова общая степень риска?

**Варианты 5,10** На реализацию инновации влияют всего два фактора: квалификация персонала и точность работы оборудования. Ошибки персонала совершаются в среднем 3 на каждые 100 операций, при этом средний ущерб составляет 15 тыс.р. Сбои работы оборудования в среднем происходят 12 раз на каждые 1000 часов работы, что обходится в среднем в 25 тыс.р. Определите общую степень риска и величину средних потерь.

**Варианты 6,9** Инновационный проект реализуется в три этапа. Вероятность прекращения проекта на 1-м этапе – 0,5, на 2-м – 0,3, на 3-м – 0,1. Потери на 1-м этапе составят 200 тыс.р., на 2-м – 400 тыс.р., на 3-м – 300 тыс.р. Какова степень риска и мера риска всего проекта?

**Варианты 7,8** Постройте «дерево решений» для следующей ситуации. Консультант рекомендует руководству осуществить управленческую инновацию, и внедрить систему управленческого учета (СУУ). При этом возможно «встраивание» СУУ в существующую систему бухгалтерского учета или автономное ее функционирование. Интегрированная система является доступной широкому кругу пользователей, что создает возможность «утечки» коммерческой информации и осложнения положения на рынке. Дополнительная сложность внедрения интегрированных СУУ – недостаточно высокая квалификация бухгалтеров, что увеличивает возможность принятия неэффективных решений. В то же время автономная СУУ порождает дублирование информации и информационных потоков и обеспечивает рост ошибок из-за неоперативности и неточности информации при принятии решений. Внедрение СУУ может сопровождаться саботажем на рабочих местах: как в форме активного противодействия (умышленное выведение оборудования из строя), так и в форме недостаточной подготовленности персонала и неумения работать в СУУ. Без внедрения СУУ компания может утратить конкурентные преимущества и уйти с рынка.

**Задание 5.**

**Варианты 1,3,5,7,13** Оценить стоимость лицензии на изобретение, используя следующие данные. Объем продаж товаров, изготовленных на старом оборудовании, равен 10 000 ед. в год. Цена единицы товара при этом составляет 8 000 руб. Применение нового оборудования позволяет снизить цену на 12 %, а объем производства увеличить на 50 % от первоначального. Норма чистой прибыли принимается равной 0,1. Предполагаемый срок продаж – 5 лет. Межбанковская процентная ставка равна 10 % годовых, ожидаемый среднегодовой темп прироста инфляции за всю длительность операции составит 8,5 %, премия за риск – 16 % годовых.

**Варианты 2,4,6,8,14** По приобретаемому патенту предполагается в течение пяти лет производить и реализовывать продукцию. Объем продаж в конце первого года составит 20 млн. руб. Постоянное годовое приращение объема продаж отрицательно и равно (-400) тыс. руб. Роялти составляет 5 % от каждого годового объема продаж. Расходы, связанные с обеспечением лицензии, составляют 4 % от современной стоимости всех годовых роялти. Ставка дисконтирования

принимается равной 20 % годовых. Оценить цену лицензии на патент методом освобождения от роялти.

**Варианты 9,10,11,12** В качестве каких объектов интеллектуальной собственности можно, по вашему мнению, защищать следующие результаты инновационной деятельности? Какова продолжительность периода правовой охраны данного объекта интеллектуальной собственности?

- новая компьютерная программа распознавания образов;
- новый дизайн контактных линз;
- новый метод найма персонала;
- принципиально новая разновидность стирального порошка;
- новая технология дистанционного обучения;
- принципиально новый тип электронного носителя информации;
- оригинальный рецепт приготовления картофельной запеканки.

### **Критерии оценки комплексных заданий:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Логически корректное и убедительное изложение ответа.

- оценка «хорошо» - знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.

- оценка «удовлетворительно» - фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий;

- оценка «неудовлетворительно» - незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

## Б.1.В.ОД.12 Контроллинг

Приступая к выполнению контрольной работы, следует ознакомиться с программой курса, подобрать рекомендуемую литературу, изучить ее, ответить на вопросы задания. При этом не стоит ограничиваться только материалами учебника. Рекомендуется использовать несколько источников информации, в том числе интернет ресурсы с указанием режима доступа в списке использованных источников.

Контрольная работа должна быть написана на 10-12 страницах формата А-4. В текстовой части необходимо дать полные ответы на каждый из вопросов задания, в конце работы - привести список использованных источников (не менее пяти), оформленный по стандарту. При написании контрольных и курсовых работ следует руководствоваться стандартом Оренбургского государственного университета СТО 02069024.101-2014 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

Не допускается копирование материалов учебника.

Студенты выполняют вариант контрольной работы в зависимости от последней цифры шифра зачетной книжки согласно схеме, приведенной в таблице.

**Вариант контрольной работы выбирается согласно представленной таблицы**

№ варианта	№ последней цифры зачетной книжки
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	0

### Вариант №1

#### Задание № 1

Используя агрегатные индексы провести факторный анализ изменения показателя затрат на рубль реализованной продукции по данным таблицы №1. Определить резервы снижения затрат.

**Таблица № 1- Показатели затрат на рубль реализованной продукции ООО «Х» за 20XX г.**

№ п/п	Вид продукции	Количество, шт.		Себестоимость единицы, тыс. руб.		Цена за единицу, тыс. руб.		Себестоимость продаж, тыс. руб.		Выручка от продаж, тыс. руб.	
		план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт

1	Изд. № 1	45	48	20	21	23	25				
2	Изд. № 2	50	46	15	13	18	20				
3	Итого										

### Задание № 2

Провести факторный анализ косвенных затрат, используя показатели таблицы № 2, если план по объему выпуска выполнен на 118%. Определить резервы снижения затрат.

**Таблица № 2- Показатели выполнения плана по общепроизводственным затратам ООО «Х» за 20XX г.**

Показатели	Коэффициент реагирования затрат	План, тыс. руб.	Факт, тыс. руб.
Заработная плата общепроизводственного персонала	0,7	124800	126300
Амортизация	0,2	32600	33050
Содержание оборудования	0,4	23560	24150
Затраты на ремонт основных средств	0,5	38165	39110
Итого	-	219125	222610

### Задание 3.

Дать оценку платежеспособности ООО «Х» на начало и конец периода по финансовым коэффициентам ликвидности..

#### Аналитическая группировка статей Баланса ООО «Х»

Статьи Актива баланса	Сумма		Статьи Пассива баланса	Сумма	
	На н.п.	На к.п.		На н.п.	На к.п.
1. Внеоборотные активы	26450	24100	3. Капитал и резервы	28210	30120
2. Оборотные активы	15910	19460	4. Долгосрочные обязательства	3200	1600
В т.ч. 2.1. Запасы	9310	11860	5. Краткосрочные обязательства	10950	11840
2.2. Дебиторская задолженность	4440	5650	В т.ч. 5.1. Краткосрочные кредиты и займы	2000	1040
2.4. Денежные средства	2160	1950	5.2. Кредиторская задолженность	8950	10800
Баланс	42360	43560	Баланс	42360	43560

### Вариант № 2

#### Задание № 1

Используя агрегатные индексы, провести факторный анализ себестоимости произведенной продукции по данным таблицы № 1. Сделать вывод. Определить резервы снижения затрат.

**Таблица №1- Показатели выполнения плана по себестоимости произведенной продукции ООО «Х» за 20XX г.**

Шифр изделия	Количество, шт.	Себестоимость единицы	Себестоимость выпуска, руб.	Абсолютное отклонение,

			продукции, руб.				руб.	Процент выполнения плана, %
	план	факт	план	факт	план	факт		
101	85	86	30	28				
102	130	125	40	42				
103	235	237	20	21				
Итого								

### Задание № 2

По данным Таблицы № 2 провести факторный анализ прямых трудовых затрат. Определить резервы снижения затрат.

**Таблица №2 – Показатели выполнения плана по прямым трудовым затратам ООО «Х» за 20XX гг.**

Шифр изделия	Количество, шт.		Удельная трудоемкость, н-час.		Средний уровень оплаты труда, руб.		Фонд оплаты труда, руб.	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
101	35	38	22	21	25	24		
102	60	61	36	35	40	42		
Итого								

### Задание 3.

Дать оценку финансовой устойчивости ООО «Х» на начало и конец периода по финансовым коэффициентам.

Аналитическая группировка статей Баланса ООО «Х»

Статьи Актива баланса	Сумма, тыс.руб.		Статьи Пассива баланса	Сумма, тыс.руб.	
	На н.п.	На к.п.		На н.п.	На к.п.
1. Внеоборотные активы	28450	27100	3. Капитал и резервы	26240	32220
2. Оборотные активы	15140	19560	4. Долгосрочные обязательства	3200	1600
В т.ч.2.1. Запасы	9310	11860	5. Краткосрочные обязательства	14150	12840
2.2. Дебиторская задолженность	3670	5750	В т.ч. 5.1. Краткосрочные кредиты и займы	2200	2040
2.4. Денежные средства	2160	1950	5.2. Кредиторская задолженность	11950	10800
Баланс	43590	46660	Баланс	43590	46660

### Вариант № 3

#### Задание № 1

Используя агрегатные индексы, провести факторный анализ изменения показателя затрат на рубль реализованной продукции по данным таблицы №1. Определить резервы снижения затрат.

**Таблица № 1- Показатели затрат на рубль реализованной продукции ООО «Х» за 20XX г.**

№ п/п	Вид продукции	Количество, шт.		Себестоимость единицы, тыс. руб.		Цена за единицу, тыс. руб.		Себестоимость продаж, тыс. руб.		Выручка от продаж, тыс. руб.	
		план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
1	Изд. № 1	30	28	10	11	15	14				
2	Изд. № 2	40	44	15	13	18	16				
3	Итого										

### Задание № 2

По данным Таблицы № 2 провести факторный анализ прямых материальных затрат. Определить резервы снижения затрат.

**Таблица № 2- Показатели выполнения плана по прямым материальным затратам на выпуск продукции ООО «Х» за 20XXг.**

Шифр изделия	Количество, шт.		Удельный расход, т		Цена, руб.		Сумма материальных затрат, руб.		Абсолютное отклонение, руб.
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	
101	25	23	3,5	3,8	65	64			
102	48	51	4,6	4,5	40	39			
Итого									

### Задание 3

Дать оценку финансовой устойчивости ООО «Х» на начало и конец периода по абсолютным показателям источников формирования запасов.

#### Аналитическая группировка статей Баланса ООО «Х»

Статьи Актива баланса	Сумма, тыс.руб.		Статьи Пассива баланса	Сумма, тыс.руб.	
	На н.п.	На к.п.		На н.п.	На к.п.
1. Внеоборотные активы	26450	24100	3. Капитал и резервы	28210	30120
2. Оборотные активы			4. Долгосрочные обязательства	13200	1600
В т.ч. 2.1. Запасы	10310	21860	5. Краткосрочные обязательства	10950	21840
2.2. Дебиторская задолженность	4440	5650	В т.ч. 5.1. Краткосрочные кредиты и займы	2000	1040
2.4. Денежные средства	2160	1950	5.2. Кредиторская задолженность	8950	10800
Баланс	52360	53560	Баланс	52360	53560

### Вариант № 4

#### Задание № 1

Используя агрегатные индексы провести факторный анализ себестоимости выпуска по данным таблицы 2. Определить резервы снижения затрат.

**Таблица 2- Показатели выполнения плана по себестоимости выпуска ООО «Х» за 20XX г., тыс. руб.**

Шифр изделия	Количество, шт.		Себестоимость единицы, тыс. руб.		Себестоимость выпуска, тыс. руб.		Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Процент выполнения плана, %
	план	факт	план	факт	план	факт		
101	35	38	22	21				
102	60	61	36	35				
Итого								

### Задание №2

По данным Таблицы № 2 провести факторный анализ затрат прямых материальных затрат. Определить резервы снижения затрат.

Таблица № 2 - Показатели выполнения плана по прямым материальным затратам на выпуск продукции ООО «Х» за 20XXг.

Шифр изделия	Количество, шт.		Удельный расход, т		Цена, руб.		Сумма материальных затрат, руб.		Абсолютное отклонение
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	
101	56	58	2,5	2,8	35	34			
102	72	71	3,6	3,5	40	39			
Итого									

### Задание 3

Провести анализ финансовой устойчивости по финансовым коэффициентам. Сделать вывод.

Аналитическая группировка статей Баланса ООО «Х»

Статьи Актива баланса	Сумма, тыс.руб.		Статьи Пассива баланса	Сумма, тыс.руб.	
	На н.п.	На к.п.		На н.п.	На к.п.
1. Внеоборотные активы	46450	44100	3. Капитал и резервы	48210	50120
2. Оборотные активы			4. Долгосрочные обязательства	3200	1600
В т.ч. 2.1. Запасы	9310	11860	5. Краткосрочные обязательства	10950	11840
2.2. Дебиторская задолженность	4440	5650	В т.ч. 5.1. Краткосрочные кредиты и займы	2000	1040
2.4. Денежные средства	2160	1950	5.2. Кредиторская задолженность	8950	10800
Баланс	62360	63560	Баланс	62360	63560

### Вариант № 5

#### Задание № 1

Используя агрегатные индексы провести факторный анализ изменения показателя затрат на рубль товарной продукции по данным таблицы №1. Определить резервы снижения затрат.

Таблица № 1- Показатели выполнения плана по реализации продукции ООО «Х» за 20XX г.

№ п/п	Вид продукции	Количество, шт.		Себестоимость единицы, тыс. руб.		Цена за единицу, тыс. руб.		Себестоимость продаж, тыс. руб.		Выручка от продаж, тыс. руб.	
		план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
1	Изд. № 1	30	28	20	21	25	27				
2	Изд. № 2	40	44	35	33	40	36				
3	Итого										

### Задание № 2

Провести анализ косвенных затрат, используя показатели таблицы № 2, если план по объему выпуска выполнен на 105%. Определить резервы снижения затрат.

Таблица 2 - Показатели выполнения плана по общепроизводственным расходам ООО «Х» за 20XX г., тыс. руб.

Показатели	Коэффициент реагирования затрат	План	Факт
Зарботная плата	0,8	124800	125300
Амортизация	0,2	32600	34050
Содержание	0,4	23560	24150
Эксплуатация	0,6	28165	29110
Итого	-		

### Задание 3.

Провести анализ платежеспособности ООО «Х» на начало и конец периода по финансовым коэффициентам ликвидности.

#### Аналитическая группировка статей Баланса ООО «Х»

Статьи Актива баланса	Сумма, тыс.руб.		Статьи Пассива баланса	Сумма, тыс.руб.	
	На н.п.	На к.п.		На н.п.	На к.п.
1. Внеоборотные активы	26650	24100	3. Капитал и резервы	28410	30120
2. Оборотные активы	25910	29460	4. Долгосрочные обязательства	3200	1600
В т.ч. 2.1. Запасы	19310	21860	5. Краткосрочные обязательства	20950	21840
2.2. Дебиторская задолженность	4440	5650	В т.ч. 5.1. Краткосрочные кредиты и займы	2000	6040
			5.2. Кредиторская задолженность	18950	15800
2.4. Денежные средства	2160	1950			
Баланс	52560	53560	Баланс	52560	53560

### Вариант №6

#### Задание № 1

Используя агрегатные индексы провести факторный анализ изменения показателя затрат на рубль реализованной продукции по данным таблицы №1. Определить резервы снижения затрат.

**Таблица № 1- Показатели затрат на рубль реализованной продукции ООО «Х» за 20XX г.**

№ п/п	Вид продукции	Количество, шт.		Себестоимость единицы, тыс. руб.		Цена за единицу, тыс. руб.		Себестоимость продаж, тыс. руб.		Выручка от продаж, тыс. руб.	
		план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
1	Изд. № 1	55	58	10	11	14	13				
2	Изд. № 2	30	36	15	13	18	16				
3	Итого										

**Задание № 2**

Провести факторный анализ косвенных затрат, используя показатели таблицы № 2, если план по объему выпуска выполнен на 118%. Определить резервы снижения затрат.

**Таблица № 2- Показатели выполнения плана по общепроизводственным затратам ООО «Х» за 20XX г.**

Показатели	Коэффициент реагирования затрат	План, тыс. руб.	Факт, тыс. руб.
Заработная плата общепроизводственного персонала	0,6	84800	86300
Амортизация	0,3	42600	43050
Содержание оборудования	0,5	13560	14150
Затраты на ремонт основных средств	0,4	28165	29110
Итого	-		

**Задание 3**

Дать оценку ликвидности баланса ООО «Х» на начало и конец периода.

**Аналитическая группировка статей Баланса ООО «Х»**

Статьи Актива баланса	Сумма, тыс.руб.		Статьи Пассива баланса	Сумма, тыс.руб.	
	На н.п.	На к.п.		На н.п.	На к.п.
1. Внеоборотные активы	28450	25100	3. Капитал и резервы	29210	30120
2. Оборотные активы	15910	19460	4. Долгосрочные обязательства	4200	3600
В т.ч. 2.1. Запасы	9310	11860	5. Краткосрочные обязательства	10950	11840
2.2. Дебиторская задолженность	3100	3050	В т.ч. 5.1. Краткосрочные кредиты и займы	2000	1040
2.3. Краткосрочные финансовые вложения	1340	2600	5.2. Кредиторская задолженность	8950	10800
2.4. Денежные средства	2160	1950			
Баланс	44360	44560	Баланс	44360	45560

**Вариант № 7**

**Задание № 1**

Используя агрегатные индексы, провести факторный анализ себестоимости произведенной продукции по данным таблицы № 1. Сделать вывод. Определить резервы снижения затрат.

**Таблица №1- Показатели выполнения плана по себестоимости произведенной продукции ООО «Х» за 20XX г.**

Шифр изделия	Количество, шт.		Себестоимость единицы продукции, руб.		Себестоимость выпуска, руб.		Абсолютное отклонение, руб.	Процент выполнения плана, %
	план	факт	план	факт	план	факт		
101	85	86	30	28				
102	30	25	40	42				
103	35	37	20	21				
Итого								

**Задание № 2**

По данным Таблицы № 2 провести факторный анализ прямых трудовых затрат. Определить резервы снижения затрат.

**Таблица №2 – Показатели выполнения плана по прямым трудовым затратам ООО «Х» за 20XX гг.**

Шифр изделия	Количество, шт.		Удельная трудоемкость, н-час.		Средний уровень оплаты труда, руб.		Фонд оплаты труда, руб.	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
101	38	36	12	11	25	24		
102	50	51	46	45	30	32		
Итого								

**Задание 3.**

Дать оценку платежеспособности ООО «Х» на начало и конец периода по финансовым коэффициентам ликвидности.

**Аналитическая группировка статей Баланса ООО «Х»**

Статьи Актива баланса	Сумма, тыс.руб.		Статьи Пассива баланса	Сумма, тыс.руб.	
	На н.п.	На к.п.		На н.п.	На к.п.
1. Внеоборотные активы	28450	27100	3. Капитал и резервы	26240	32220
2. Оборотные активы	15140	19560	4. Долгосрочные обязательства	3200	1600
В т.ч. 2.1. Запасы	9310	11860	5. Краткосрочные обязательства	14150	12840
2.2. Дебиторская задолженность	3230	5100	В т.ч. 5.1. Краткосрочные кредиты и займы	2200	2040
2.3. Краткосрочные финансовые вложения	440	650	5.2. Кредиторская задолженность	11950	10800
2.4. Денежные средства	2160	1950			
Баланс	43590	46660	Баланс	43590	46660

**Вариант № 8**

**Задание № 1**

Используя агрегатные индексы, провести факторный анализ изменения показателя затрат на рубль реализованной продукции по данным таблицы №1. Определить резервы снижения затрат.

**Таблица № 1- Показатели затрат на рубль реализованной продукции ООО «Х» за 20XX г.**

№ п/п	Вид продукции	Количество, шт.		Себестоимость единицы, тыс. руб.		Цена за единицу, тыс. руб.		Себестоимость продаж, тыс. руб.		Выручка от продаж, тыс. руб.	
		план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
1	Изд. № 1	52	50	10	11	13	12				
2	Изд. № 2	40	44	15	13	18	16				
3	Итого										

**Задание № 2**

По данным Таблицы № 2 провести факторный анализ прямых материальных затрат. Определить резервы снижения затрат.

**Таблица № 2- Показатели выполнения плана по прямым материальным затратам на выпуск продукции ООО «Х» за 20XXг.**

Шифр изделия	Количество, шт.		Удельный расход, т		Цена, руб.		Сумма материальных затрат, руб.		Абсолютное отклонение, руб.
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	
101	35	33	2,5	2,8	65	64			
102	48	51	4,6	4,5	50	49			
Итого									

**Задание 3.**

Дать оценку финансовой устойчивости ООО «Х» на начало и конец периода по финансовым коэффициентам .

**Аналитическая группировка статей Баланса ООО «Х»**

Статьи Актива баланса	Сумма, тыс.руб.		Статьи Пассива баланса	Сумма, тыс.руб.	
	На н.п.	На к.п.		На н.п.	На к.п.
1. Внеоборотные активы	26650	24100	3. Капитал и резервы	28410	30120
2. Оборотные активы	25910	29460	4. Долгосрочные обязательства	3200	1600
В т.ч. 2.1. Запасы	19310	21860	5. Краткосрочные обязательства	20950	21840
2.2 Дебиторская задолженность	4440	5650	В т.ч. 5.1. Краткосрочные кредиты и займы	2000	6040
2.4. Денежные средства	2160	1950	5.2. Кредиторская задолженность	18950	15800
Баланс	52560	53560	Баланс	52560	53560

**Вариант № 9**

**Задание № 1**

Используя агрегатные индексы провести факторный анализ себестоимости выпуска по данным таблицы 1. Определить резервы снижения затрат.

**Таблица 1- Показатели выполнения плана по себестоимости выпуска ООО «Х» за 20XX г., тыс. руб.**

Шифр изделия	Количество, шт.		Себестоимость единицы, тыс. руб.		Себестоимость выпуска, тыс. руб.		Абсолютное отклонение	Процент выполнения плана, %
	план	факт	план	факт	план	факт		
101	35	38	53	54				
102	40	41	36	34				
Итого								

### Задание №2

По данным Таблицы № 2 провести факторный анализ затрат прямых материальных затрат. Определить резервы снижения затрат.

**Таблица № 2 - Показатели выполнения плана по прямым материальным затратам на выпуск продукции ООО «Х» за 20XXг.**

Шифр изделия	Количество, шт.		Удельный расход, т		Цена, руб.		Сумма материальных затрат, руб.		Абсолютное отклонение, руб.
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	
101	56	58	3,5	3,8	35	34			
102	42	41	3,6	3,5	40	39			
Итого									

### Задание 3.

Дать оценку финансовой устойчивости ООО «Х» на начало и конец периода по абсолютным показателям источников формирования запасов.

**Аналитическая группировка статей Баланса ООО «Х»**

Статьи Актива баланса	Сумма, тыс.руб.		Статьи Пассива баланса	Сумма, тыс.руб.	
	На н.п.	На к.п.		На н.п.	На к.п.
1. Внеоборотные активы	26450	24100	3. Капитал и резервы	28210	30120
2. Оборотные активы			4. Долгосрочные обязательства	3200	1600
В т.ч. 2.1. Запасы	9310	11860	5. Краткосрочные обязательства	10950	11840
2.2. Дебиторская задолженность	4440	5650	В т.ч. 5.1. Краткосрочные кредиты и займы	2000	1040
2.4. Денежные средства	2160	1950	5.2. Кредиторская задолженность	8950	10800
Баланс	42360	43560	Баланс	42360	43560

### Вариант № 10

#### Задание № 1

Используя агрегатные индексы провести факторный анализ изменения показателя затрат на рубль товарной продукции по данным таблицы №1. Определить резервы снижения затрат.

**Таблица № 1- Показатели выполнения плана по реализации продукции ООО «Х» за 20XX г.**

№ п/п	Вид продукции	Количество, шт.		Себестоимость единицы, тыс. руб.		Цена за единицу, тыс. руб.		Себестоимость продаж, тыс. руб.		Выручка от продаж, тыс. руб.	
		план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
1	Изд. № 1	60	68	20	21	28	30				
2	Изд. № 2	40	44	35	33	41	40				
3	Итого										

**Задание № 2**

Провести анализ косвенных затрат, используя показатели таблицы № 2, если план по объему выпуска выполнен на 105%. Определить резервы снижения затрат.

**Таблица 2 - Показатели выполнения плана по общепроизводственным расходам ООО «Х» за 20XX г., тыс. руб.**

Показатели	Коэффициент реагирования затрат	План	Факт
Заработная плата	0,7	124800	125300
Амортизация	0,1	42600	44050
Содержание	0,4	13560	14150
Эксплуатация	0,5	26165	27110
Итого	-		

**Задание 3**

Дать оценку ликвидности баланса ООО «Х» на начало и конец периода

**Аналитическая группировка статей Баланса ООО «Х»**

Статьи Актива баланса	Сумма, тыс.руб.		Статьи Пассива баланса	Сумма, тыс.руб.	
	На н.п.	На к.п.		На н.п.	На к.п.
1. Внеоборотные активы	38450	27100	3. Капитал и резервы	36240	42220
2. Оборотные активы	15140	19560	4. Долгосрочные обязательства	3200	1600
В т.ч. 2.1. Запасы	9310	11860	5. Краткосрочные обязательства	14150	12840
2.2. Дебиторская задолженность	3230	4100	В т.ч. 5.1. Краткосрочные кредиты и займы	2200	2040
2.3. Краткосрочные финансовые вложения	440	1650	5.2. Кредиторская задолженность	11950	10800
2.4. Денежные средства	2160	1950			
Баланс	53590	46660	Баланс	53590	56660

## Б.1.В.ОД.16 Организационное поведение

Приступая к выполнению контрольной работы, следует ознакомиться с программой курса, подобрать рекомендуемую литературу, изучить ее, ответить на вопросы задания. При этом не стоит ограничиваться только материалами учебника. Рекомендуется использовать несколько источников информации, в том числе интернет ресурсы с указанием режима доступа в списке использованных источников.

Контрольная работа должна быть написана на 10-12 страницах формата А-4. В текстовой части необходимо дать полные ответы на каждый из вопросов задания, в конце работы - привести список использованных источников (не менее пяти), оформленный по стандарту. При написании контрольных и курсовых работ следует руководствоваться стандартом Оренбургского государственного университета СТО 02069024.101-2014 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

Не допускается копирование материалов учебника.

Студенты выполняют вариант контрольной работы в зависимости от последней цифры шифра зачетной книжки согласно схеме, приведенной в таблице.

**Вариант контрольной работы выбирается согласно представленной таблицы**

№ варианта	№ зачетной книжки	№ зачетной книжки
1	1	6
2	2	7
3	3	8
4	4	9
5	5	10

### **Вариант № 1. Задания для раздела «Основы организационного поведения»**

*Цель.*

*Получить опыт разработки способов воздействия на группу с целью сокращения возможностей проявления трудовой пассивности.*

Задание.

Разработать план действий по сокращению трудовой пассивности группы продавцов.

*Ситуация.*

Вы – менеджер оптово-розничного магазина, занимающегося продажей строительных материалов и других товаров для оформления интерьера дома (пиломатериалов, сантехники и т.д.) как корпоративным заказчикам, так и индивидуальным покупателям.

Сотрудники магазина организованы в три группы.

1. Группа из шести кассиров, которые проверяют продукты, отобранные покупателями на местах.
2. Группа из пяти продавцов, помогающих посетителям находить необходимые им товары на полках. Кроме того, они расставляют товары по полкам и пополняют запасы.
3. Группа из четырех сотрудников, которые обслуживают оптовых покупателей.

Заработная плата у всех сотрудников пропорциональна числу отработанных часов.

Кассиры и продавцы получают минимальную ставку, а сотрудники, работающие с оптовыми покупателями, получают полуторную минимальную ставку.

Вы удовлетворены работой кассиров и сотрудников по работе с оптовыми клиентами, однако у вас создалось впечатление, что продавцы на местах прилагают мало усилий. В ряде случаев посетители жалуются, что не могут найти необходимые товары, и вы сами их отыскиваете, причем некоторые продавцы в это время не заняты.

Продавцы не кажутся слишком загруженными, и их нагрузка за последнее время не увеличилась, хотя они должны вести учет дополнительной работы, в том числе по раскладке новых товаров и пополнению товаров на полках. Вы часто видите, как члены этой группы болтают друг с другом, выходят покурить за магазин, звонят по личным делам и устраивают больше перерывов, чем положено.

## **Вариант 2. Задания для раздела «Восприятие и атрибуция»**

*Цель: проверить знания о групповом поведении в организации.*

### Задание

Проанализируйте предложенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны.

1. Группа, созданная для достижения своей основной цели, почти всегда преследует и другие цели.
2. Для каждой группы набор ролей и норм уникален. Именно роли и нормы важны для ощущения принадлежности к группе и преданности ей.
3. Ролевой состав группы должен отражать специфику задания.
4. Эффективность работы группы зависит от баланса ролей.
5. В группе снижается уровень мотивации высококвалифицированных сотрудников.
6. Основным преимуществом работы в группе выступает групповое единomyслие.
7. Сильная преданность группе ее членов способствует высокой производительности труда.
8. Чтобы стать неформальным лидером группы, человек должен уметь помочь ей в достижении целей.
9. Член группы может выполнять в ней только одну неформальную роль.
10. Если у группы несколько целей, то лидерство может переходить от одного ее члена к другому в зависимости от приоритетности решаемых задач.
11. Чем больше размер группы, тем меньше возможностей для взаимодействия членов группы друг с другом.
12. Если в группу вступить легко, групповая сплоченность возрастает.
13. Чем больше разница в возрасте, тем ниже групповая сплоченность.
14. Групповая поляризация может привести к конфликтам в группе.
15. Групповая производительность не зависит от преданности группе ее членов.
16. Стремление членов группы быть «командными игроками» может привести к групповому единomyслию.
17. Руководитель не должен учитывать в своей работе существование неформальных групп.
18. Для повышения эффективности работы руководитель должен пресекать все попытки формирования неформальных групп в трудовом коллективе.
19. Чтобы избежать группового единomyслия, руководитель должен поощрять групповые дискуссии и даже конфликты в процессе принятия решений в группе.

20. Групповое сотрудничество эффективно и с точки зрения производительности, и с точки зрения удовлетворенности членов группы.

### **Вариант 3. Задание для раздела «Личность в организации, мотивация»**

Цель: *проверить знания о мотивации и управлении изменениями.*

Мария Васильева, начальник проектного отдела в большой строительной компании. Она отвечает за разработку проектов, адекватных требованиям заказчиков, контроль затрат и развитие своих подчиненных. Ей подчиняются 20 мужчин и 8 женщин. Все они выпускники колледжа и имеют, по крайней мере, 8 лет производственного стажа. У Марии высшее техническое образование. Она закончила ВУЗ 4 года назад, пришла в эту строительную компанию, проработала в ней инженером около 4 лет, и несколько месяцев назад была назначена начальником отдела.

Основная проблема Марии – отсутствие уважения и поддержки со стороны подчиненных. Мария сейчас обдумывает возможные действия, которые побудили бы ее подчиненных оказывать ей большее уважение и откликаться на ее требования.

#### Задание

1. Провести анализ «силовых полей».
2. Разработать план мероприятий, который позволит Марии добиться уважения подчиненных, опираясь на содержательные теории мотивации.
3. Указать, какая теория мотивации лежит в основе Вашего плана.

*Указания и пояснения к заданию:*

– определить силы «за», то есть те факторы, которые позволяют перевести ситуацию в желаемое состояние, сильные стороны Марии, ресурсы, которые она может использовать в своей деятельности по изменению ситуации. Анализ силовых полей оформить в форме таблицы (см. ниже);

– определить силы «против», которые удерживают ситуацию от перевода ее в желаемое состояние;

– при определении сил «за» и «против» следует максимально сконцентрировать внимание и перечислить их все без исключения;

– путем сопоставления сил «за» и «против» сформировать план мероприятий, который позволит Марии добиться уважения. *Предлагаемые мероприятия необходимо тесно связать с силами «за»;*

– указать, на какой теории мотивации построен Ваш план.

Силы «за»	Силы «против»
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

### **Вариант 4. Задание для раздела «Формирование группового поведения в организации»**

Цель: *проверить знания о групповом поведении в организации.*

#### Задание

Проанализируйте предложенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны.

7. Группа, созданная для достижения своей основной цели, почти всегда преследует и другие цели.
8. Для каждой группы набор ролей и норм уникален. Именно роли и нормы важны для ощущения принадлежности к группе и преданности ей.
9. Ролевой состав группы должен отражать специфику задания.
10. Эффективность работы группы зависит от баланса ролей.
11. В группе снижается уровень мотивации высококвалифицированных сотрудников.
12. Основным преимуществом работы в группе выступает групповое единомыслие.
7. Сильная преданность группе ее членов способствует высокой производительности труда.
11. Чтобы стать неформальным лидером группы, человек должен уметь помочь ей в достижении целей.
12. Член группы может выполнять в ней только одну неформальную роль.
13. Если у группы несколько целей, то лидерство может переходить от одного ее члена к другому в зависимости от приоритетности решаемых задач.
  - 11 Чем больше размер группы, тем меньше возможностей для взаимодействия членов группы друг с другом.
  12. Если в группу вступить легко, групповая сплоченность возрастает.
  13. Чем больше разница в возрасте, тем ниже групповая сплоченность.
  14. Групповая поляризация может привести к конфликтам в группе.
  - 15 Групповая производительность не зависит от преданности группе ее членов.
  16. Стремление членов группы быть «командными игроками» может привести к групповому единомыслию.
  17. Руководитель не должен учитывать в своей работе существование неформальных групп.
  18. Для повышения эффективности работы руководитель должен пресекать все попытки формирования неформальных групп в трудовом коллективе.
  19. Чтобы избежать группового единомыслия, руководитель должен поощрять групповые дискуссии и даже конфликты в процессе принятия решений в группе.
  20. Групповое сотрудничество эффективно и с точки зрения производительности, и с точки зрения удовлетворенности членов группы.

## **Вариант 5. Задания для раздела «Лидерство в организации»**

### **Часть 1. Анализ конкретной работы**

#### Содержание задания

Этап 1. Провести анализ конкретной работы, знакомой студенту по результатам своей производственной деятельности или экономической практики, используя предложенный вопросник;

Этап 2. Сформулировать требования по работе;

Этап 3. Определить вид дизайна анализируемой работы;

Этап 4. Рассчитать мотивирующий потенциальный балл;

Этап 5. Предложить пути совершенствования дизайна анализируемой работы.

## Этап 1. Вопросник для анализа работы

### *Место в данной организации*

1. Укажите, чем занимается Ваша организация и как называется Ваша должность (работа) в ней?
2. В каком отделе Вы работаете?
3. Какие должности работы непосредственно выше Вашей?
4. Какие должности работы непосредственно ниже Вашей?

### *Главная цель работы*

5. Какой Вы себе представляете главную цель Вашей работы?
6. Основные обязанности, виды или направления деятельности:
  - а) Каковы Ваши основные обязанности, направления деятельности?
  - б) Насколько важна каждая из них в Вашей работе?
  - в) Какую долю своего времени Вы тратите на каждую из них?
7. По каждой обязанности, виду или направлению деятельности:
  - а) Какими инструментами и оборудованием Вы пользуетесь?
  - б) Для чего Вы используете каждый из них?
  - в) Насколько они важны в Вашей работе?
  - г) Как часто Вы ими пользуетесь?
8.
  - а) Какие аспекты Вашей работы требуют физических усилий, то есть переноски, толкания, притягивания?
  - б) Что именно Вам приходится делать?
  - в) Какого рода вес, усилие, давление Вы используете в работе?
  - г) Как часто Вам приходится делать это?
9.
  - а) Как Вы используете письменные материалы в качестве источников информации, например, записки, отчеты, статьи и т. п.?
  - б) Для чего Вы их используете?
  - в) Насколько они важны в Вашей работе?
  - г) Как часто Вы ими пользуетесь?
10.
  - а) Что Вам приходится писать, например, отчеты, письма, памятные записки?
  - б) Кому Вы обычно пишете?
  - в) Каково обычно содержание этой письменной работы?
  - г) Как часто Вам приходится их писать?
11.
  - а) Какими материалами Вы пользуетесь, включая рисунки, таблицы с числами и т. д.?
  - б) Для чего Вы их используете?
  - в) Насколько они важны в Вашей работе?
  - г) Как часто Вы их используете?  
работаете с цифрами?
12.
  - а) Какие расчеты Вам приходится выполнять?
  - б) Для чего Вам приходится это делать?
  - в) Какой самый высокий уровень математических знаний (например, работа с десятичными и простыми дробями, алгебра и т. д.) требуется Вам для выполнения работы?
  - г) Как часто Вы работаете с цифрами?
13.
  - а) Пользуетесь ли Вы в своей работе графиками, рисунками или графическими материалами?
  - б) Для чего Вы их используете?
  - в) Насколько они важны?
  - г) Как часто Вы их используете?
14.
  - а) Приходилось ли Вам когда-нибудь составлять карты, схемы, диаграммы и т. п.?
  - б) По каким причинам?
  - в) Как часто Вы это делаете?

15. а) Какие аспекты Вашей работы, если таковые имеются, требуют от Вас точности или аккуратности в работе?  
б) Каковы были бы последствия, если Вы были неточны или неаккуратны в этих областях?
16. а) Какие другие источники информации Вы используете в своей работе?  
б) По какой причине?  
в) Насколько они важны?
17. а) Необходима ли для этой работы профессиональная квалификация?  
б) Какой необходим уровень образования, чтобы быть способным выполнять данную работу?
18. а) Нужен ли для выполнения этой работы предыдущий опыт?  
б) Если да, то, какого рода требуется опыт? Будьте как можно конкретнее.  
в) За какое минимальное количество времени человек мог бы получить такой опыт?
19. а) Как часто Вас контролируют?  
б) Сколько у Вас контактов с Вашим контролёром?  
г) Как контролер узнает, если Ваша работа по качеству ниже стандартных требований?
20. а) Сколько человек Вы контролируете?  
б) В чем заключается этот контроль?
21. Каким образом Вы определяете порядок выполнения своей работы, (то есть она заранее определена или Вы свободно устанавливаете свои собственные приоритеты)?
22. а) Что Вам приходится планировать или организовывать?  
б) Для чего Вам приходится это делать?  
в) Насколько это важно в Вашей работе?  
г) Как часто Вам приходится это делать?
23. а) Каким образом Вы несете ответственность за безопасность других?  
б) Что входит в эту ответственность?  
в) Насколько это важно?
24. а) За какого рода имущество, материалы, деньги Вы несете непосредственную ответственность?  
б) Что сюда входит?  
в) Насколько это важно?

*Контакты с другими работниками*

25. а) С какими людьми в данной организации Вы контактируете?  
б) По какой причине?  
в) Насколько важен этот контакт с каждым из этих людей?  
г) Как часто Вы вступаете в контакт с каждым из этих людей?
26. а) С какими людьми вне данной организации Вы вступаете в контакты?  
б) По какой причине?  
в) Насколько важны контакты с каждым из этих людей?  
г) Как часто Вы вступаете в контакты с каждым из этих людей?
27. а) Участвуете ли Вы в каких-либо переговорах, собеседовании, обучении, публичных выступлениях?  
б) По какой причине?  
в) Что в них входит?  
г) Насколько это важно?  
д) Как часто Вам приходится это делать?
28. а) Каковы основные формы контактов (например, личное общение, по телефону, через письма, записки и т. д.)?  
б) Насколько важны эти формы контактов?

в) Как часто Вы ими пользуетесь?

#### Физическая среда

29. а) Большая часть Вашей работы выполняется в помещении или вне него?  
б) Какую часть времени Вы проводите в помещении (вне помещения)?
30. Со сколькими людьми Вы работаете большую часть времени?
31. Каковы физические условия (освещение, температура помещения, пространство и т. д.)?
32. а) В какой степени Вам приходится придерживаться установленных порядков и процедур?  
б) Для каких видов деятельности?  
в) Сколько времени Вы тратите, работая в условиях таких порядков и процедур?
33. а) Каковы перспективы дальнейшего развития?

### Этап 2. Требования по работе

На основании проведенного анализа сформулируйте требования к работнику для выполнения работы (табл.1).

Таблица 1

Требования к работнику

Требования к работнику	Очень важно	Желательно	Неважно
1. Физические характеристики			
2. Интеллектуальные способности			

### Этап 3. Определить вид дизайна анализируемой работы

На основании проведенного анализа определите вид дизайна исследованной работы.

### Этап 4. Расчет мотивирующего потенциального балла

Приведенные пять вопросов позволяют измерить характеристики работы, воспринимаемые работником, в том числе автономность (вопрос 1), законченность (вопрос 2), разнообразие (вопрос 3), значимость (вопрос 4) и обратную связь (вопрос 5).

Используя семибалльную шкалу для каждой характеристики работы, можно подсчитать общий балл содержания работы, который называется «мотивирующий потенциальный балл» (МПБ). Он рассчитывается по формуле:

$$\text{МПБ} = \frac{(\text{Разнообразие} + \text{Законченность} + \text{Значимость})}{3} \times \text{Автономность} \times \text{Обратная связь}$$

Ниже приводятся утверждения, которые могут характеризовать Вашу работу. Необходимо отметить, насколько каждое утверждение характеризует Вашу работу, выбрав для оценки каждого вопроса один из семи баллов, расположенных на шкале.

1. Какова степень автономности Вашей работы, то есть, до какой степени Ваша работа дает Вам возможность самим решать, как выполнять работу?

1 – совсем незначительная; 2 – незначительная; 3 – ниже среднего уровня; 4 – средняя; 5 – выше среднего уровня; 6 – высокая; 7 – очень высокая.

2. Насколько цельна Ваша работа с точки зрения ее законченности, то есть ли в работе начало и конец? Является ли Ваша работа очень малой частью более общей работы, которая заканчивается кем-то другим?

1 – работа является одной очень малой частью более общей работы; 2 – работа является одной небольшой частью более общей работы; 3 – работа является одной небольшой частью более общей работы; 4 – работа имеет несколько частей, но не является законченной; 5 – работа имеет много частей, но не является законченной; 6 – работа имеет преимущественно законченный характер; 7 – работа – одно целое, имеющее начало и конец.

3. Насколько разнообразна Ваша работа, т.е. до какой степени Ваша работа требует выполнения различных операций и задач, а также требует от Вас разнообразных знаний и умений?

1 – однообразна; 2 – почти не разнообразна; 3 – разнообразие ниже среднего уровня; 4 – умеренно разнообразная; 5 – разнообразие выше среднего уровня; 6 – работа преимущественно разнообразна; 7 – работа очень разнообразна

4. Насколько значительна или важна Ваша работа в целом, т.е. влияют ли результаты Вашей работы на жизнь или благосостояние других людей?

1 – совсем незначительна; 2 – не очень значительна; 3 – значимость ниже среднего уровня; 4 – средняя значимость; 5 – значимость выше среднего уровня; 6 – высокая значимость; 7 – очень высокая значимость.

5. Насколько в ходе выполнения работы Вы получаете информацию о достигнутых результатах, т.е. обеспечивает ли сама работа ответы на то, как успешно Вы ее выполняете, независимо от информации, получаемой от коллег или руководителя?

1 – очень мало; 2 – мало; 3 – ниже среднего уровня; 4 – умеренно; 5 – выше среднего уровня; 6 – достаточно много; 7 – очень много.

## **Этап 5. Предложить пути совершенствования дизайна анализируемой работы**

### **Часть 2. Построение мотивирующей оценки руководящего работника на основе определения служебных функций**

Известно, что главный смысл управленческого труда состоит в построении мотивационной системы, максимально завязанной на весь комплекс целей организации. Для этого можно использовать продуктивный подход к определению функций сотрудников и определить критерии оценки их работы. Продуктивный подход является альтернативным описательному. Описательный подход состоит в описании заданного круга действий работника. Однако выполнение перечисленных действий не означает их результативность. Поэтому в настоящее время более перспективным является продуктивный подход. Он предусматривает определение функций работника или подразделения как требуемый продукт деятельности, то есть вклад в решение задач организации. В этом случае каждый сотрудник и подразделение являются одновременно потребителями и производителями определенных услуг.

Такая оценка позволяет определить приоритеты в деятельности работника, следовательно, повысить объективность контроля, трудовую мотивацию персонала, обеспечить сбалансированность отношений руководителя с подчиненными, построить рациональную систему оплаты труда и т.д.

**Мотивирующая оценка проектируется для руководителя того работника, деятельность которого Вы анализировали в первой части контрольной работы!**

*Содержание задания*

1. Определить служебные функции руководителя подразделения. Для этого можно воспользоваться должностными инструкциями Вашей организации, типовыми должностными инструкциями, которые можно найти в сборниках инструкций или Интернете.
2. Определить измеряемые и неизмеряемые результаты работы и необходимые качества руководителя, исходя из профиля его деятельности, и заполнить таблицу 1;
3. Весь перечень результатов работы и качеств руководителя сравнить между собой методом парных сравнений и рассчитать их относительную значимость;
  4. Проранжировать сравниваемые результаты и качества (иначе все признаки) по важности;
5. Используя метод ABC- анализа, выбрать 4-6 наиболее важных признака и внести их в таблицу 2 «Критерии, веса и баллы оценки работы»;
 

Задать «вес» каждому критерию по приоритетности (от 10 до 50). Некоторые веса могут повторяться, так как значимость каких-то критериев может быть одинаковой, однако следует стремиться к максимальной дифференциации.
6. Определить должность ответственного за проведение оценки деятельности руководителя, для которого проектируется мотивирующая оценка.

*Пояснения*

- 1) *Измеряемые результаты* – это те продукты деятельности, которые поддаются измерению в рублях, процентах, тоннах и т.д. *Неизмеряемые результаты* определить обычно труднее. Это могут быть репутация, конкурентные преимущества, работоспособность команды, клиентская база и т.д.
- 2) Методики составления матрицы парных сравнений и ABC-анализа представлены в приложении 1.
- 3) Пример выполнения второй части работы на примере отдела маркетинга приведен в приложении 2 (без матрицы парных сравнений и ABC-анализа).

**Результаты работы по второй части оформляются по схеме:**

1. Название подразделения;
2. Внутренний продукт (миссия) подразделения;
3. Внутренние клиенты подразделения и услуги, которые данное подразделение им предоставляет;
4. Требования к другим подразделениям, которые являются внутренними клиентами данного подразделения (наиболее важные для работы подразделения);
5. Оценка руководителя отдела (табл. 2);
6. Критерии, веса и баллы оценки работы руководителя отдела с указанием частоты оценки (табл. 3)..

Таблица 2

**Оценка руководителя отдела.....**

Результаты работы		Необходимые качества работника
измеряемые	неизмеряемые	
1.		1.
2.		2.
...		...

**Критерии, веса и баллы оценки работы руководителя отдела.....**

Критерии							Сумма
Веса критериев							
Кто оценивает							

## Приложение 1

**Краткое описание методов парных сравнений и АВС – анализа**

Метод парных сравнений (предпочтений) является одним из наиболее распространенных методов экспертных оценок и сводится к построению матрицы предпочтений (парных сравнений). Для этого каждый признак (параметр, фактор) обозначают символом (П) и попарно сравнивают с другими признаками, используя следующие обозначения:

- более предпочтительному признаку присваивают вес 2;
- менее предпочтительному – 0;
- если значимость признаков одинакова, то каждому из них присваивается вес 1.

*Техника заполнения матрицы:* прежде всего, заполняется диагональ, где признаки сравниваются сами с собой; при этом по диагонали ставится 1. Затем заполнение проводится построчно. Если признаку присваивается вес 2, то по горизонтали в столбце сравниваемого признака ставится 0 и т.д. Таким образом, сначала заполняются 1-я строка и 1-й столбец, затем 2-я строка и 2-й столбец и т.д. Пример заполнения матрицы приведён в табл.

При сравнении П1 и П2, например, считают, что признак П1 предпочтительнее признака П2. Тогда в третий столбец первой строки матрицы записывают 2 и по аналогии, поскольку признак П2 менее значим, чем П1, во второй столбец второй строки записывают 0. Так как П1 по значимости равен П5, то в шестом столбце первой строки записывается 1. По аналогии, в пятой строке второго столбца также ставят оценку 1.

Особенность приведённой матрицы состоит в том, что по каждой её строке даны значения какого-либо признака по сравнению со всеми остальными. Следовательно, суммируя показатели предпочтений по строке, можно получить общую значимость каждого признака матрицы. Например, П1 имеет общую значимость, равную 10, а П2 – равную 7 и т.д.

Проверку правильности заполнения матрицы ведут, согласно следующим правилам:

- сумма оценок всех признаков по горизонтали и вертикали должны равняться квадрату количества признаков;
- сумма оценок любого признака по горизонтали и вертикали должна равняться удвоенному количеству признаков.

Например, в таблице 2 сумма оценок по горизонтали и вертикали для признака П1 равна 12, что соответствует удвоенному количеству приведённых в таблице признаков. Проверка суммы оценок для других признаков даёт аналогичный результат.

Далее сумму баллов по каждой строке записывают в предпоследнем столбце матрицы и находят относительную значимость каждого признака путем деления суммы баллов по строке на квадрат числа признаков.

## Таблица

## Пример заполнения матрицы парных сравнений

Сим-волы	П1	П2	П3	П4	П5	П6	Сумма баллов по строке	Относительная значимость признака (ВП)	Ранг признака
П1	1	2	2	2	1	2	10	0,278	1
П2	0	1	2	1	1	2	7	0,194	2
П3	0	0	1	2	2	1	6	0,167	3
П4	0	1	0	1	1	2	5	0,139	5
П5	1	1	0	1	1	2	6	0,167	4
П6	0	0	1	0	0	1	2	0,056	6
Итого							36	1	

$$ВП1 = (10/36) = 0,278$$

$$ВП2 = (7/36) = 0,194$$

$$ВП3 = (6/36) = 0,167$$

$$ВП4 = (5/36) = 0,139$$

$$ВП5 = (6/36) = 0,167$$

$$ВП6 = (2/36) = 0,056$$

Если сумма оценок относительной значимости признаков превышает 1, необходимо все оценки соответственно скорректировать.

Ключевые факторы внешней среды выявляют, используя метод ABC – анализа. Все факторы (признаки) делят на 3 группы в зависимости от их относительной значимости: в зону А попадают наиболее значимые факторы, суммарная значимость которых составляет от 0 до 0,70; в зону В – факторы меньшей значимости, для которых суммарная значимость факторов зоны А и зоны В укладывается в интервал от 0,70 до 0,95; в зону С – факторы, значимость которых в сумме со значимостью факторов зоны А и В меняется в интервале от 0,95 до 1. Ключевыми считают факторы, попадающие в зону А. В приведенном примере такими признаками (факторами) являются П1, П2, П3 и П5.

## Приложение 2

### ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

1. ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ – отдел маркетинга
2. ВНУТРЕННИЙ ПРОДУКТ ОТДЕЛА – формирование и реализация маркетинговой политики
3. ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ И УСЛУГИ, КОТОРЫЕ ДАННОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ИМ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ:

#### ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ – КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР

- Выявление расстановки сил на местном и других региональных рынках и основных тенденций;
- Определение положения своей организации на традиционных рынках и выделение ее конкурентных преимуществ;
- Разработанный комплекс маркетинга для каждой товарной группы;
- Стратегии проведения рекламных мероприятий и программы рекламных кампаний с обоснованием;
- Разработанная рекламная продукция и ее обновление с обоснованной периодичностью;
- Рекомендации по ценовой политике;
- Оценка эффективности каналов распределения и рекомендации по их выбору;

- Предложения по ассортименту выпускаемой продукции;
  - Прогнозы продаж по товарным группам и регионам.
- ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ – ОТДЕЛ СБЫТА**
- Прогнозы продаж по товарным группам и регионам;
  - Рекомендации по ценовой политике;
  - Программы рекламных акций с обоснованием;
  - Оценка эффективности каналов распределения и рекомендации по их выбору;
- ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ – ФИНАНСОВЫЙ ОТДЕЛ**
- Смета расходов на программы продвижения продукции
- ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ – ПЛАНОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ**
- План маркетинга для формирования годового плана предприятия
  - Программа маркетинговых исследований
- ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ – ДИРЕКТОР ПО ПРОИЗВОДСТВУ**
- Предложения по ассортименту выпускаемой продукции

#### **4. ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ**

##### **К коммерческому директору:**

- ясность текущих и стратегических целей;
- рациональная организация маркетинговой деятельности;
- рациональное распределение функций между работниками;
- создание эффективной системы мотивации персонала отдела маркетинга.

##### **К отделу сбыта:**

- регулярное информирование об объемах продаж в целом, по регионам и группам товаров;
- информирование об изменениях объемов продаж по результатам проведенных рекламных кампаний и кампаний по стимулированию сбыта.

##### **К финансовому отделу:**

- информирование о лимитах денежных средств для проведения маркетинговых исследований и рекламных кампаний.

##### **К планово-экономическому отделу:**

- информирование о политике предприятия в области плановой работы.

#### **5. ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА**

Таблица 1

##### **Оценка руководителя отдела маркетинга**

<b>Результаты работы</b>		<b>Необходимые качества работника</b>
<b>измеряемые</b>	<b>неизмеряемые</b>	
1. Уровень ошибок в прогнозах 2. Эффективность реализуемых рекламных кампаний	1. Удовлетворенность внутренних клиентов 2. Качество маркетинговых разработок (отчетов, методик) 3. Своевременность маркетинговых разработок	1. Организаторские способности 2. Лидерские качества 3. Восприимчивость к новым идеям 4. Новаторство 5. Коммуникабельность 6. Требовательность к себе и подчиненным 7. Ответственность 8. Уровень профессиональных знаний и навыков в маркетинге

#### **6. КРИТЕРИИ, ВЕСА И БАЛЛЫ ОЦЕНКИ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА**

Таблица 2

**Критерии, веса и баллы оценки работы руководителя отдела маркетинга**

Критерии	Уровень ошибок в прогнозах	Эффективность реализуемых рекламных кампаний	Удовлетворенность внутренних клиентов	Качество маркетинговых разработок (отчетов, методик)	Уровень профессиональных знаний и навыков в маркетинге	Организаторские способности	Сумма
Веса критериев	40	40	50	50	50	40	270
Кто оценивает	Коммерческий директор	Коммерческий директор	Коммерческий директор	Коммерческий директор	Коммерческий директор	Коммерческий директор	-

## **Б.1.В.ДВ.5.2 Управленческое консультирование и аудит персонала**

Подготовка рефератов направлена на развитие и закрепление у студентов навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Реферат должен содержать следующие структурные элементы: титульный лист, заполненный по единой форме, оглавление с указанием всех разделов реферата и номерами страниц; введение объемом не более 1,5-2 печатные страницы; основная часть, которая содержит одну или несколько глав, состоящих из 2-3 параграфов (пунктов, разделов); заключение, которое содержит главные выводы основной части, и в котором отмечается выполнение задач и достижение цели, сформулированных во введении; приложения, включающие график и таблицы (если таковые имеются); библиографическое описание использованных источников. В тексте реферата обязательны ссылки на первоисточники.

Общий объем реферата должен быть в пределах 10-18 печатных страниц. Печатный вариант работы выполняется на белой бумаге формата А4 (210x297 мм). Текст работы излагается на одной стороне листа. Все линии, цифры, буквы и знаки работы должны быть черного цвета.

Текст реферата, рисунки, формулы, таблицы, а также номера страниц не должны выходить за пределы двухсантиметровой рамки листа А4. Номера страниц должны быть проставлены внизу по центру.

Основной текст реферата быть должен быть набран шрифтом Times New Roman, размер 14, начертание обычное, через полуторный интервал, выравнивание по ширине страницы. Для оформления таблиц и подписей к рисункам допускается Times New Roman, размер 12 пт.

Название каждой главы начинается с новой страницы, объем главы не может быть меньше 5 страниц. Заголовки и подзаголовки должны быть выделены и отличаться от основного текста (шрифтом, жирностью, курсивом и пр.). При наличии в реферате сносок на использованные научные или нормативные источники, сноски должны быть оформлены в соответствии с требованиями. Реферат должен быть переплетен в обложку или помещен в папку–скоросшиватель (картонную или пластиковую).

Реферат должен быть предоставлен в установленный преподавателем срок. В случае несвоевременного представления работы, реферат не проверяется преподавателем и не зачитывается как выполненный.

В процессе работы над рефератом можно выделить 4этапа:

- вводный – выбор темы, работа над планом и введением;
- основной – работа над содержанием и заключением реферата;
- заключительный – оформление реферата;
- защита реферата (на практическом занятии, экзамене, студенческой конференции и т.д.)

Работа над рефератом начинается с выбора темы исследования. Выбирая круг вопросов своей работы, не стоит спешить воспользоваться списком тем, предложенным преподавателем. Надо попытаться сформулировать проблему своего исследования самостоятельно. При определении темы реферата нужно учитывать и его информационную обеспеченность. С этой целью, во-первых, можно обратиться к библиотечным каталогам, а во-вторых, проконсультироваться с преподавателем и библиотекарем.

Выбрав тему реферата и изучив литературу, необходимо сформулировать цель работы и составить план реферата. Возможно, формулировка цели в ходе работы будет меняться, но изначально следует ее обозначить, чтобы ориентироваться на нее в ходе исследования.

Определяясь с целью дальнейшей работы, параллельно надо думать над составлением плана: необходимо четко соотносить цель и план работы.

План – это точный и краткий перечень положений в том порядке, как они будут расположены в реферате, этапы раскрытия темы. Существует два основных типа плана: простой и сложный (развернутый). В простом плане содержание реферата делится на параграфы, а в сложном на главы и параграфы. При работе над планом реферата необходимо помнить, что формулировка пунктов плана не должна повторять формулировку темы.

При работе над введением необходимо опираться на навыки, приобретенные при написании изложений и сочинений. В объеме реферата введение, как правило, составляет 1-2 машинописные страницы. Введение обычно содержит вступление, обоснование актуальности выбранной темы, формулировку цели и задач реферата, краткий обзор литературы и источников по проблеме, историю вопроса и вывод. Содержание реферата должно соответствовать теме, полно ее раскрывать. Все рассуждения нужно аргументировать. Реферат показывает объективное отношение автора к излагаемому материалу. Следует стремиться к тому, чтобы изложение было ясным, простым и точным.

Заключение – самостоятельная часть реферата. Оно не должно быть переложением содержания работы. Заключение должно содержать основные выводы в сжатой форме, а также оценку полноты и глубины решения тех вопросов, которые вставали в процессе изучения темы.

Объем заключения не должен превышать 2 печатных страниц.

Рефераты должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления

### **Темы рефератов:**

Возникновение и становление управленческого консалтинга.

1. Тенденции и перспективы развития рынка консалтинговых услуг.
2. Состояние рынка консалтинговых услуг в России.
3. Становление и развитие консалтинга в России.
4. Профессиональные объединения консультантов в РФ.
5. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант – клиент».
6. Бенчмаркинг, его виды, преимущества от использования.
7. Понятие аутсорсинга, цели, задачи, преимущества от использования.
8. Понятие коучинга, его виды, этапы и принципы проведения.
9. Франчайзинг как способ организации и развития малого бизнеса.
10. Особенности консалтинга в малом бизнесе
11. Специфика маркетинга консалтинговых услуг.
12. Консалтинг в сфере информационных технологий.
13. История возникновения и развития аудита в России.
14. Регулирование аудиторской деятельности в России.
15. Профессиональные объединения консультантов и аудиторов.
16. Особенности консультационного аудита.
17. Внешний и внутренний аудит и его особенности.
18. Аудит соблюдения требований законодательных и нормативных актов.
19. Существенность и аудиторский риск.
20. Консультационный аудит и его особенности.
21. Управленческий консалтинг и управление знаниями.
22. Мировой рынок управленческого консультирования.
23. Современный консалтинговый продукт.
24. Работа консультанта с заказчиком до – во время - после получения заказа:  
проблемы и возможные решения
25. Базовые архитектуры деловых игр и их распределение по процедурам управленческого консультирования.

26. Диагностика типов учащихся тренингов.
27. Работа с трудной группой: причины трудностей и способы их разрешения.
28. Сопротивление организационным изменениям.
29. Обучающаяся организация.
30. Технологии генерирования идей.
31. Управление интеллектуальным потенциалом организации.

*Примечание: темы выбираются студентами самостоятельно.*

## Б.1.В.ДВ.3.2 Управление изменениями

### Методические указания по выполнению контрольной работы

Каждый студент заочного обучения направления подготовки 38.03.02 – Менеджмент профиль «Производственный менеджмент» в процессе изучения дисциплины "Управление изменениями» выполняет контрольную работу, состоящую из двух теоретических вопросов.

Приступая к выполнению контрольной работы, следует ознакомиться с программой курса, подобрать рекомендуемую литературу, изучить ее, ответить на вопросы задания. При этом не стоит ограничиваться только материалами учебника. Рекомендуется использовать несколько источников информации, в том числе интернет ресурсы с указанием режима доступа в списке использованных источников.

Контрольная работа должна быть написана на 10-12 страницах формата А-4. В текстовой части необходимо дать полные ответы на каждый из вопросов задания, в конце работы - привести список использованных источников (не менее пяти), оформленный по стандарту. При написании контрольных и курсовых работ следует руководствоваться стандартом Оренбургского государственного университета СТО 02069024.101-2014 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

Не допускается копирование материалов учебника.

Студенты выполняют вариант контрольной работы в зависимости от последней цифры шифра зачетной книжки согласно схеме, приведенной в таблице.

Таблица

Последняя цифра шифра личного дела	Номер варианта контрольной работы
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
0	0

#### Варианты контрольных работ для студентов заочной формы обучения

Вариант 1

1. Понятие и предпосылки организационных изменений. Ключевые факторы изменений.
2. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.

Вариант 2

1. Принципы управления процессом изменений и их характеристика.
2. Модель анализа поля сил по К. Левину.

Вариант 3

1. Этапы процесса управления организационными изменениями (рассмотреть на конкретном примере).
2. Причины сопротивления изменениям.

#### Вариант 4

1. Причины сопротивления изменениям и логика их преодоления по К. Левину.
2. Содержание метода организационного анализа: SWOT – анализ.

#### Вариант 5

1. Области организационных изменений.
2. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений (цикл Деминга).

#### Вариант 6

1. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
2. Модель В.А. Гончарука для выбора последовательности изменений.

#### Вариант 7

1. Методы преодоления сопротивления изменениям.
2. Условия и факторы эффективного управления изменениями.

#### Вариант 8

1. Принципы проведения успешных изменений.
2. Сбалансированная система показателей (ССП) и ее роль в проведении изменений.

#### Вариант 9

1. Этапы процесса управления организационными изменениями.
2. Концепция «жесткого» и «мягкого» управления изменениями.

#### Вариант 10

1. Типичные ошибки при осуществлении изменений.
2. Характеристика причинно-следственной схемы Исикавы как метода организационного анализа.

## Б.1.В.ОД.9 Управление проектами

Приступая к выполнению контрольной работы, следует ознакомиться с программой курса, подобрать рекомендуемую литературу, изучить ее, ответить на вопросы задания. При этом не стоит ограничиваться только материалами учебника. Рекомендуется использовать несколько источников информации, в том числе интернет ресурсы с указанием режима доступа в списке использованных источников.

Контрольная работа должна быть написана на 10-12 страницах формата А-4. В текстовой части необходимо дать полные ответы на каждый из вопросов задания, в конце работы - привести список использованных источников (не менее пяти), оформленный по стандарту. При написании контрольных и курсовых работ следует руководствоваться стандартом Оренбургского государственного университета СТО 02069024.101-2014 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

Не допускается копирование материалов учебника.

Студенты выполняют вариант контрольной работы в зависимости от последней цифры шифра зачетной книжки согласно схеме, приведенной в таблице.

№ варианта	№ зачетной книжки
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9

**Вариант 1.** Проект как объект управления.

Задания, выполняемые студентами на практических занятиях:

**Задание 1** Определите миссию для следующих проектов:

- строительство нефтепровода;
- строительство жилого дома;
- проект реструктуризации предприятия;
- реформа образования.

**Задание 2** Отразите фазы и содержание фаз жизненного цикла какого-либо проекта (технического, организационного, экономического, социального или смешанного).

**Вариант 2.** Внутренняя и внешняя среда проекта.

Задания, выполняемые студентами на практических занятиях:

**Задание 1** Рассмотреть какого-либо бизнес-проект, находящийся на стадии инициирования (например, по открытию магазина, кафе, турагентства, салона красоты). Исследовать влияние факторов внутренней и внешней среды на данный проект.

**Задание 2** Рассмотреть какого-либо бизнес-проект, находящийся на стадии инициирования (например, по открытию магазина, кафе, турагентства, салона красоты). Предложить возможных участников данного проекта, определить их права и обязанности.

**Вариант 3.** Инициирование проекта.

Задания, выполняемые студентами на практических занятиях:

**Задание 1** Разработать варианты перспективных бизнес-проектов, используя

№ п/п	Критерии	Значимость критерия	Варианты проекта		
			1 вариант	2 вариант	3 вариант
1					
2					
3					
4					
5					
	Общая оценка	1,0			

различные методы генерации идей.

**Задание 2** Провести анализ сгенерированных вариантов бизнес-проектов и выбрать наиболее перспективные из них на основании разработанных критериев:

**Задание 3** Разработать заявку на открытие какого-либо проекта, декларацию о намерениях, договор с инвестором.

**Вариант 4.** Календарное планирование в управлении проектами.

Задания, выполняемые студентами на практических занятиях:

**Задание 1** Разработать структурную декомпозицию работ какого-либо бизнес-проекта (например, по открытию магазина, кафе, турагентства, салона красоты).

**Задание 2** Составить матрицу ответственности по какому-либо бизнес-проекту (например, по открытию магазина, кафе, турагентства, салона красоты).

**Задание 3** Составить диаграмму Ганта для какого-либо бизнес-проекта (например, по открытию магазина, кафе, турагентства, салона красоты).

**Задание 4** Составить ресурсный план проекта, представив в виде таблицы:

Работа	Ресурсы	Количество	Период

**Задание 5** Представить бюджет какого-либо бизнес-проекта (например, по открытию магазина, кафе, турагентства, салона красоты), отобразить структуру расходов в круговой диаграмме. Составить календарный план-график затрат:

Работы	Месяц											
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь

**Вариант 5.** Организационные структуры управления проектами.

Задания, выполняемые студентами на практических занятиях:

**Задание 1** Разработать и описать организационную структуру какого-либо бизнес-проекта (например, по открытию магазина, кафе, турагентства, салона красоты).

**Задание 2** Определить роли участников какого-либо бизнес-проекта (например, по открытию магазина, кафе, турагентства, салона красоты) и их взаимодействия, ответственность и полномочия участников проекта. Распределить ответственность и полномочия между организационными единицами структуры. Разработать положения о структурных подразделениях и должностные инструкции.

**Вариант 6.** Управление рисками проекта

Задания, выполняемые студентами на практических занятиях:

**Задание 1** Идентифицировать риски какого-либо бизнес-проекта (например, по открытию магазина, кафе, турагентства, салона красоты), используя метод «Карточки Кроуфорда» и другие методы идентификации рисков. Выделить наиболее опасные риски.

**Задание 2** Оценить риски какого-либо бизнес-проекта (например, по открытию магазина, кафе, турагентства, салона красоты):

Риск	Вероятность риска	Степень воздействия риска	RR (risk ranking)

Определить общий риск проекта (risk score, RS).

#### **Вариант 7.** Управление закупками проекта

Задания, выполняемые студентами на практических занятиях:

**Задание 1** Составить план управления контрактами и поставками какого-либо бизнес-проекта (например, по открытию магазина, кафе, турагентства, салона красоты). При этом необходимо перечислить все контракты, которые должны быть заключены для осуществления поставок или работ по проекту, указав сроки, в которые эти поставки или работы должны быть выполнены.

**Задание 2** Сформулировать критерии выбора поставщиков ресурсов (оборудования, сырья, материалов), необходимых для реализации какого-либо бизнес-проекта (например, открытия магазина, кафе, турагентства, салона красоты), и значимость этих критериев. Составить перечень возможных поставщиков данных ресурсов. Используя установленные критерии и их значимость, оценить предложения поставщиков и выбрать наиболее приемлемых поставщиков:

Критерии	Значимость	Предложения поставщиков			
		1	2	3	4
Итого	1,0				

#### **Вариант 8.** Управление качеством проекта

Задания, выполняемые студентами на практических занятиях:

**Задание 1** Разработать план управления качеством какого-либо бизнес-проекта (например, открытия магазина, кафе, турагентства, салона красоты).

**Задание 2** Разработать формы для контроля качества какого-либо бизнес-проекта (например, по открытию магазина, кафе, турагентства, салона красоты).

#### **Вариант 9.** Управление командой и коммуникациями проекта

Задания, выполняемые студентами на практических занятиях:

**Задание 1** Составить план управления коммуникациями какого-либо бизнес-проекта (например, по открытию магазина, кафе, турагентства, салона красоты).

**Задание 2** Разработать стандартные формы отчётности по проекту.

## **Б.1.Б.20 Основы бизнеса**

Выполнение контрольной работы предполагает:

- 1) Генерацию студентами бизнес-идей открытия нового бизнеса.
- 2) Отбор бизнес-идей и выбор каждым студентом одной идеи для организации

нового бизнеса.

3) Разработку концепции бизнеса.

Генерация и отбор идей для создания бизнеса осуществляется студентом на практическом занятии или самостоятельно. При этом могут быть использованы один или несколько методов генерации идей для бизнеса (например, мозговой штурм, «шесть шляп мышления», метод синектики, морфологический анализ и др.).

Разработка концепции бизнеса включает:

- описание бизнес-идеи;
- анализ рынка сбыта;
- разработку краткого организационного плана реализации бизнеса;
- разработку краткого производственного плана реализации бизнеса;
- разработку краткого финансового плана реализации бизнеса;
- выявление основных рисков бизнеса и разработку мероприятий по управлению рисками.

Основными разделами контрольной работы являются:

1) Общая характеристика бизнеса. Следует указать название создаваемой организации, цели и задачи бизнеса, описать основные виды деятельности. Важно определить ценность, создаваемую для потребителя, указать проблемы потребителей, решаемые за счет предлагаемого продукта, и потребности, которые способен удовлетворить продукт.

2) Анализ рынка. Главная цель данного раздела – выявить перспективность предлагаемого бизнеса. Необходимо оценить спрос на предлагаемый товар (услугу), выявить тенденции спроса. При этом приводятся актуальные статистические данные, открытые данные по результатам исследований, проведенных какими-либо организациями, или результаты исследований, проведенных студентом самостоятельно. Требуется определить потребительские сегменты и целевую аудиторию.

В данном разделе также следует провести анализ конкурентов, выявить уровень конкуренции. Сравнение создаваемой организации с конкурентами осуществляется в таблице (табл. 1).

Таблица 1

**Сравнение ООО «Название» (ИП Ф.И.О.) и его конкурентов**

Ключевые факторы успеха	Создаваемая организация	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3

В качестве ключевых факторов успеха отражаются факторы, имеющие наибольшее значение для потребителя при выборе товара (услуги). Ключевыми факторами успеха могут являться качество товара (услуги), цена, ассортимент, сервис, месторасположение организации, интерьер и др. Ключевые факторы успеха выбираются с учетом специфики бизнеса.

В таблице кратко характеризуются создаваемая организация и основные ее конкуренты по каждому ключевому фактору успеха. Например, указываются основные виды выпускаемой продукции (услуг) создаваемой организации и каждого основного конкурента (по фактору «Ассортимент»), диапазон цен (по фактору «Цена»), адрес (по фактору «Месторасположение») и т.д.

Оценка конкурентоспособности бизнеса осуществляется в аналогичной таблице по тем же факторам успеха, но с оценкой создаваемой организации и ее конкурентов по десятибалльной, пятибалльной или другой шкале с определением средневзвешенных

оценок (табл. 2).

Таблица 2

**Оценка конкурентоспособности ООО «Название» (ИП Ф.И.О.)**

Ключевые факторы успеха	Значимость фактора	Создаваемая организация	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Итого:	1,0				

Результат такого анализа – определение конкурентных преимуществ и позиции организации на рынке.

Следует разработать маркетинговую стратегию и план маркетинга.

3) Организационный план. В данном разделе отражаются организационно-правовая форма создаваемого бизнеса, организационная структура управления, указываются функции, выполняемые сотрудниками организации. Дается описание процесса взаимодействия с потребителями.

4) Производственный план. Составляется перечень оборудования, инструментов, необходимых для организации бизнеса, определяются затраты на них. Указываются прогнозируемые объемы реализации товаров (услуг) в натуральном выражении.

5) Финансовый план. Определяется общий объем затрат на открытие бизнеса. Указываются прогнозируемые объемы реализации товаров (услуг) в стоимостном выражении. Определяется размер чистой прибыли и срок окупаемости бизнес-проекта.

6) План управления рисками. Идентифицируются риски проекта, составляется перечень рисков. Производится оценка рисков (табл. 3).

Таблица 3

**Оценка рисков ООО «Название» (ИП Ф.И.О.)**

Риски	Вероятность возникновения	Степень воздействия	Риск-рэнкинг (RR)
Итого:			

Вероятность возникновения и степень воздействия риска определяются методом экспертных оценок по десятибалльной, пятибалльной или другой шкале. Показатель риск-рэнкинг (RR) определяется как произведение вероятности возникновения и степени воздействия по каждому риску.

В заключении должны быть сделаны основные выводы о перспективности рассматриваемого бизнеса и возможности реализации бизнес-идеи.

**Б.1.В.ДВ.3.1 Менеджмент коммуникаций**

Выполнение контрольной работы предполагает определение эффективности коммуникаций в организации на основании результатов опроса.

Порядок выполнения контрольной работы:

1. Выбор организации (объекта исследования), на примере которой будет осуществляться оценка эффективности коммуникаций. Студенты заочной формы обучения в качестве объекта исследования могут выбрать, например, организацию, в которой они работают. Студенты дневной формы обучения могут выбрать в качестве объекта исследования Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ или организацию, в которой они проходили практику.

2. Адаптация опросного листа коммуникационного аудита или составление нового опросного листа для проведения опроса с учетом специфики исследуемой организации. Составленный (адаптированный) опросный лист, а также объем и структуру выборки рекомендуется согласовать с преподавателем.

3. Проведение опроса. Очень важно расположить респондентов (опрашиваемых) к общению, открытости, обеспечить искренность ответов респондентов. Предпочтительно самостоятельно фиксировать ответы опрашиваемых в опросных листах. Заполненные опросные листы прилагаются к контрольной работе (без указания Ф.И.О. респондентов).

4. Обработка опросных листов, анализ результатов проведенного опроса. При этом определяется доля респондентов, выбравших тот или иной вариант ответа по каждому вопросу (табл. 1).

Таблица 1

**Результаты опроса об эффективности коммуникаций в «Название организации»**

№ вопроса	Доля опрошенных по вариантам ответов, %								
	а	б	в	г	д	е	ж	з	и
1									
2									
3									
4									
5									
6									

Результаты опроса должны быть представлены в форме таблиц и диаграмм (рис. 1).

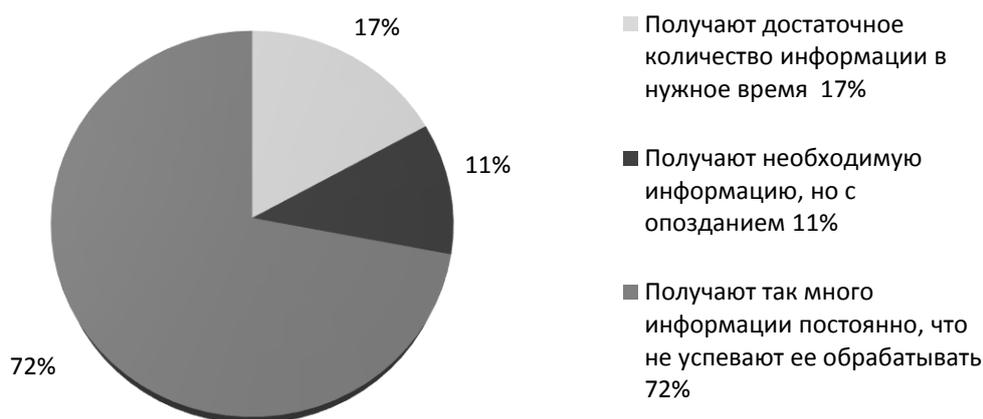


Рисунок 1 - Мнение персонала «Название организации» о достаточности информации для успешного выполнения своих задач

5. Оценка эффективности коммуникаций в организации. На основе ответов респондентов делаются выводы о положительных сторонах и недостатках коммуникаций в организации.

6. Разработка предложений по повышению эффективности коммуникаций в организации. Предложения должны быть основаны на результатах проведенного исследования и направлены на устранение выявленных недостатков коммуникаций в организации.

### *Пример опросного листа коммуникационного аудита*

1. Как долго Вы работаете в организации?
  - а) Менее одного года;
  - б) больше одного года;
  - в) более двух лет;
  - г) более трех лет.
2. Знакомы ли Вы со стратегическими планами развития организации на ближайшие пять лет?
  - а) Плохо представляю себе стратегию развития организации;
  - б) немного слышал(а) от других сотрудников;
  - в) да, несколько раз это обсуждалось на общих совещаниях;
  - г) я хорошо осведомлен(а) о направлениях развития организации.
3. Существует ли в компании корпоративный кодекс?
  - а) Нет, я в первый раз слышу об этом;
  - б) что-то похожее существует, но я не знаком(а) с этим;
  - в) да, у каждого сотрудника есть подобный документ, но я слабо знаком(а) с его положениями;
  - г) да, кодекс существует и правил, прописанных в нем, по-моему, придерживаются все сотрудники организации.
4. Помогает ли Вам в работе информация на корпоративном сайте? Часто ли Вы используете ее в решении своих профессиональных задач?
  - а) Практически нет, на сайте нет необходимой мне информации, я стараюсь получить информацию у своих коллег или из других источников;
  - б) иногда я обращаюсь к сайту, когда необходимо получить информацию по поводу работы другого подразделения;
  - в) практически всегда, на сайте я всегда могу найти интересующую меня информацию.
5. Насколько четко Вы представляете себе круг своих должностных обязанностей?
  - а) Этот вопрос специально не обсуждался, я стараюсь ориентироваться на коллег, занимающих похожую должность;
  - б) основные положения мне ясны, но в основном я действую интуитивно;
  - в) мне знаком основной круг моих обязанностей, но иногда мне приходится исполнять функции, не входящие в мою должностную инструкцию;
  - г) я хорошо знаком(а) со своей должностной инструкцией и строго придерживаюсь ее.
6. Насколько четко Вы себе представляете цели и задачи соседнего подразделения?
  - а) В этом нет необходимости;
  - б) представляю в общих чертах;
  - в) мне довелось некоторое время поработать в другом отделе, в результате чего я хорошо познакомился(ась) с его спецификой работы;
  - г) очень хорошо представляю: направления нашей деятельности тесно связаны.
7. Испытываете ли Вы дефицит информации относительно работы другого подразделения Вашей организации?
  - а) Нет, в рамках моей работы мне этого не требуется;
  - б) я несколько раз сталкивался(ась) с этим, но мне удавалось оперативно решить этот вопрос с помощью коллег из соседних отделов;

в) в данный момент нет, но если подобная ситуация возникнет, я в любой момент могу позвонить в соседний отдел и узнать интересующую меня информацию;

г) любая необходимая мне информация находится «на кончиках пальцев», я могу получить ее в любой момент.

8. Рекомендуете ли Вы клиентам организации и своим коллегам обращаться на корпоративный сайт?

а) Редко;

б) только клиентам;

в) стараюсь рекомендовать, но представленная информация неполная или редко обновляется;

г) конечно рекомендую, там можно получить доступ ко всей необходимой информации.

9. Как Вы оцениваете Вашу самостоятельность в решении некоторых производственных задач?

а) Очень низкая, я практически не могу принимать решения самостоятельно;

б) в моей профессиональной практике было несколько случаев, когда мне приходилось в экстренной ситуации принимать самостоятельные решения;

в) мне трудно объективно оценить уровень моей самостоятельности, в основном я действую интуитивно;

г) уровень моей самостоятельности достаточно высок, и ее рост постоянно стимулируется моим непосредственным руководителем.

10. Как часто проводятся производственные совещания, в которых принимают участие сотрудники всех подразделений?

а) Слишком часто;

б) несколько раз в месяц, когда необходимо обсудить наши общие производственные задачи;

в) совещания проводятся только внутри отделов;

г) я не посещаю совещания.

11. Как Вы оцениваете степень значимости Вашей работы для организации в целом?

а) Я отвечаю за некоторые функции, но не более того;

б) мне и самому хотелось бы знать это;

в) думаю, организация заинтересована в моей работе;

г) мы все – одна команда, каждый сотрудник важен для организации.

12. Выберите вариант или варианты, наиболее точно описывающие существующую в организации ситуацию:

а) важная или необходимая для моей работы информация поступает от моего непосредственного руководителя;

б) в нашей организации не принято обсуждать решения, поступившие «сверху»;

в) я могу в любой момент обсудить интересующий меня вопрос как с моим непосредственным руководителем, так и с директором организации, равно как и с любым из моих коллег;

г) если у меня возникает рабочий вопрос, мне следует обратиться к своему непосредственному руководителю, в случае его отсутствия – к человеку, замещающему его;

д) мы часто обсуждаем интересующие нас вопросы относительно политики организации в кругу коллег;

е) вся информация абсолютно открыта, я могу получить доступ к ней в любой момент;

ж) в основном я могу получить информацию на интересующие меня вопросы, но только в определенных рамках;

з) бывали случаи, когда мои вопросы оставались без ответа со стороны руководства;

и) укажите другой вариант.

13. Как часто в Вашей организации проводятся корпоративные праздники?

- а) Несколько раз в год;
- б) трудно сказать, я редко их посещаю;
- г) несколько раз в год, это мероприятия, присутствие на которых обязательно;
- д) довольно часто, я с удовольствием их посещаю;
- е) редко, мы предпочитаем собираться в кругу коллег небольшой компанией.

14. Выберите вариант или варианты, которые максимально точно описывают существующую ситуацию:

а) мы часто обсуждаем с коллегами ситуации, происходящие в нашей компании за обедом или во время перекура;

б) в основном я общаюсь с коллегами из нашего отдела, но иногда выполнение моих функциональных обязанностей предполагает контакты с сотрудниками других подразделений;

в) мне не удастся часто контактировать с коллегами из других подразделений, в основном общаемся по рабочим вопросам или во время корпоративных мероприятий;

г) я свободно общаюсь со всеми сотрудниками нашей организации, в том числе не только по рабочим вопросам.

15. Как Вы оцениваете уровень технологической оснащенности в Вашей организации?

а) Средний, технологический парк, по моему разумению, требует серьезной модернизации;

б) достаточно высокий, я не замечаю особых неудобств;

в) достаточный;

г) чрезмерный, я не успеваю осваивать все внедряемые технологические нововведения.

16. Если Вас не вполне устраивают некоторые условия Вашей работы, укажите, пожалуйста, что именно:

а) низкий уровень оплаты;

б) существующие отношения с руководством;

в) неинтересная работа;

г) низкий уровень самостоятельности;

д) отсутствие возможности для самореализации и карьерного роста;

е) неудобный график работы;

ж) большая нагрузка;

з) некоторые разногласия с коллегами;

и) другое (укажите, что именно).

17. Выберите вариант или варианты, наиболее точно описывающие существующую ситуацию:

а) в основном я согласен с руководством по основным направлениям деятельности;

б) любую информацию от руководства организации я принимаю как истину в последней инстанции;

в) я согласен(на) с политикой руководства, но, если у меня возникают определенные вопросы, я могу их обсудить в рабочем порядке;

г) разработка генеральной стратегии организации находится в компетенции руководства, но и мнения сотрудников рассматриваются и учитываются;

д) я принимаю любую информацию на веру, так как от меня мало что зависит в рамках генеральной стратегии организации;

е) у меня существует ряд вопросов по основным направлениям нашей деятельности, но в нашей организации обсуждение подобных вопросов не принято.

18. Знакомы ли Вы с целями организации?

а) Думаю, что да;

б) да, но от моих действий мало что зависит;

в) я и мои коллеги прилагаем максимум усилий для их достижения;

г) нет, это закрытая информация.

19. Как Вы оцениваете перспективы своего профессионального роста в рамках Вашей организации:

а) думаю, вряд ли что-то изменится в ближайшее время;

б) мы разговаривали о перспективах роста с моим руководителем, но я не уверен(а) в том, что они реализуются в ближайшее время;

в) я не заинтересован(а) в карьерном росте, меня устраивает настоящая ситуация;

г) я реально оцениваю перспективы карьерного роста в рамках моей организации и прилагаю для этого все необходимые усилия.

20. Планируете ли Вы сменить место работы в ближайшее время?

а) Нет, меня вполне устраивает моя работа;

б) есть определенные спорные моменты, если они не будут разрешены, я буду вынужден(а) сменить место работы;

в) мне хотелось бы попробовать свои силы в другом подразделении нашей организации;

г) скорее всего, в ближайшее время (1-2 года) я сменю место работы.

21. Как часто Вы проявляете инициативу, делитесь новыми идеями и предлагаете свои решения профессиональных задач?

а) Это не входит в круг моих должностных обязанностей;

б) по возможности;

в) хотелось бы как можно чаще, но мои идеи редко воплощаются в жизнь;

г) стараюсь это делать как можно чаще, мы все заинтересованы в достижении максимальных результатов.

22. Как часто Вы разговариваете о своей организации со своими друзьями и знакомыми?

а) Часто, мои знакомые знают о наших успехах и планируют в ближайшем будущем воспользоваться нашими услугами;

б) иногда рассказываю о специфике своей деятельности, если это вызывает интерес;

в) иногда рассказываю об интересных моментах;

г) мои знакомые знают, где я работаю, но не более;

д) редко, работа – это только работа.

23. Выберите вариант или варианты, наиболее точно описывающие существующую ситуацию:

а) я всегда могу рассчитывать на своих коллег в трудную минуту;

б) если возникнет трудная ситуация, я могу рассчитывать на помощь коллег из нашего отдела;

в) вряд ли я буду обращаться за помощью к коллегам, это не очень удобно;

г) я знаю нескольких людей из нашей организации, кто с радостью поможет мне в трудную минуту;

д) думаю, мои проблемы вряд ли кому-то будут интересны, скорее всего, я попробую их решить самостоятельно.

24. Выберите вариант или варианты, наиболее точно описывающие текущую ситуацию:

а) я хорошо знаком(а) со стандартными процедурами внутриорганизационного взаимодействия;

б) бывают ситуации, когда я испытываю дефицит в определенной информации по поводу работы других отделов, в этом случае я обращаюсь за помощью к коллегам из других подразделений;

в) я не испытываю острого дефицита в какой-либо информации и всегда знаю, где могу получить интересующие меня сведения;

г) мне хорошо знакома специфика работы нашего отдела, но я слабо представляю себе особенности работы соседних подразделений.

25. Насколько помогает Вам в работе технологическое обеспечение Вашей организации?

а) Помогает, но, скорее, в личных целях;

б) я не использую в своей работе сложного программного обеспечения, я слабо знаком(а) с ним, использую только самое необходимое;

в) помогает, сотрудники нашей организации постоянно повышают свой профессионализм, учатся друг у друга;

г) некоторые нововведения я считаю излишними, они усложняют рабочий процесс.

26. Как Вы оцениваете степень потерь потенциальных клиентов Вашей организации в результате невнимательного отношения к их обращениям?

а) Думаю, мы теряем некоторых клиентов, если они обращаются к нам в момент нашего отсутствия в офисе;

б) я встречался(ась) с определенной невнимательностью моих коллег по отношению к некоторым клиентам;

в) звонок ни одного клиента не остается без внимания, даже в моменты нашего отсутствия в офисе, так как эта проблема технологически решена;

г) думаю, мы теряем некоторых клиентов по другим причинам (укажите, пожалуйста, по каким).

27. Как Вы оцениваете уровень защищенности информационной базы?

а) Думаю, что информация защищена надежно;

б) защита конфиденциальной информации представляется мне сомнительной;

в) уверен(а), что необходимо принять меры по повышению уровня информационной безопасности в нашей организации, так как являюсь очевидцем ее утечки.

28. Устраивает ли Вас существующая концепция корпоративного сайта?

а) Да, я всем доволен(на);

б) думаю, там не хватает определенной информации, предназначенной только для внутрикорпоративного использования;

в) у меня есть ряд предложений.

29. Как оперативно, по Вашему мнению, решаются проблемы, связанные с поломкой техники, которую Вы используете в работе?

а) Я практически не испытываю сложностей, все неисправности устраняются в оперативном порядке;

б) иногда это доставляет мне ряд неудобств, трудности бывают трудноразрешимы;

в) поломки устраняются очень долго.