

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В.Ф. УТКИНА»

Кафедра «Экономика, менеджмент и организация производства»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.О.21 «МЕНЕДЖМЕНТ»

Направление подготовки
38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) подготовки
«Экономика предприятий индустриального сектора»

Квалификация выпускника – бакалавр

Форма обучения – очная

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Оценочные материалы – это совокупность учебно-методических материалов (контрольных заданий, описаний форм и процедур проверки), предназначенных для оценки качества освоения обучающимися данной дисциплины как части ОПОП.

Цель – оценить соответствие знаний, умений и владений, приобретенных обучающимся в процессе изучения дисциплины, целям и требованиям ОПОП.

Основная задача – обеспечить оценку уровня сформированности общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций.

Контроль знаний обучающихся проводится в форме промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена. Форма проведения экзамена – тестирование и выполнение практического задания.

2. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам)	Код контролируемой компетенции (или её части)	Наименование оценочного мероприятия
1	Тема 1. Сущность понятия и предмет изучения менеджмента	УК-10.1	Экзамен
2	Тема 2. Управленческий труд и менеджер	УК-3.3 УК-10.1	Экзамен
3	Тема 3. Эволюция науки и практики управления	УК-3.3 УК-10.1	Экзамен
4	Тема 4. Внешняя и внутренняя среда организации	УК-10.1 ОПК-4.1	Экзамен
5	Тема 5. Функции менеджмента	УК-3.3 УК-10.1	Экзамен
6	Тема 6. Целеполагание целепостановка в управленческой деятельности	ОПК-4.1 ОПК-4.2	Экзамен
7	Тема 7. Организационные структуры управления	ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3	Экзамен
8	Тема 8. Процесс и методы принятия решений	ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 УК-10.1	Экзамен
9	Тема 9. Власть, лидерство и авторитет руководителя	УК-3.3 УК-10.1	Экзамен
10	Тема 10. Организационная культура	УК-3.3	Экзамен
11	Тема 11. Основы стратегического управления	ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 УК-10.1	Экзамен

3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Сформированность каждой компетенции в рамках освоения данной дисциплины оценивается по трехуровневой шкале:

1) пороговый уровень является обязательным для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины;

2) продвинутый уровень характеризуется превышением минимальных характеристик сформированности компетенций по завершении освоения дисциплины;

3) эталонный уровень характеризуется максимально возможной выраженностью компетенций и является важным качественным ориентиром для самосовершенствования.

Уровень освоения компетенций, формируемых дисциплиной:

а) описание критериев и шкалы оценивания тестирования:

За каждый тестовый вопрос назначается максимально 1 балл в соответствии со следующим правилом:

- 1 балл – ответ на тестовый вопрос полностью правильный;
- 0,5 балла – отчет на тестовый вопрос частично правильный (выбраны не все правильные варианты, указаны частично верные варианты);
- 0 баллов – ответ на тестовый вопрос полностью не верный.

б) описание критериев и шкалы оценивания практического задания:

Шкала оценивания	Критерий
5 баллов (эталонный уровень)	Задача решена верно
4 балла (продвинутый уровень)	Задача решена верно, но имеются технические неточности в расчетах
3 балла (пороговый уровень)	Задача решена верно, с дополнительными наводящими вопросами преподавателя
0 баллов	Задача не решена

На экзамен выносятся 10 тестовых вопросов и 2 практических задания. Максимально студент может набрать 20 баллов. Итоговый суммарный балл студента, полученный при прохождении промежуточной аттестации, переводится в традиционную форму по системе «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Шкала оценивания	Критерий	
отлично (эталонный уровень)	15 – 20 баллов	Обязательным условием является выполнение всех предусмотренных в течение семестра заданий (на практических занятиях и при самостоятельной работе)
хорошо (продвинутый уровень)	10 – 14 баллов	
удовлетворительно (пороговый уровень)	5 – 9 баллов	
неудовлетворительно	0 – 4 балла	Студент не выполнил всех предусмотренных в течение семестра текущих заданий (на практических занятиях и при самостоятельной работе)

4. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

4.1. Промежуточная аттестация

УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-3.3. Выстраивает стратегии сотрудничества в командах

а) типовые тестовые вопросы закрытого:

1. Менеджер выполняет в компании следующие роли (по Минцбергу). Выберите один или несколько ответов:
 1. Роль лидера
 2. Роль контролера
 3. Роль по принятию решений
 4. Роль администратора
 5. Информационную роль
 6. Роль по мотивированию персонала
2. Полномочия и ответственность связаны между собой:

1. Прямой зависимостью: чем больше объем полномочий, тем больше ответственность
2. Обратной зависимостью: чем больше полномочий, тем меньше ответственность
3. Не связаны между собой
3. *Что означает профессионализм менеджера?*
 1. Опыт практической работы в отрасли
 2. Работу менеджера на постоянной основе
 3. Управленческую подготовку
4. *Кем прежде всего должен быть менеджер?*
 1. Экономистом
 2. Специалистом в данной отрасли
 3. Специалистом по управлению
 4. Психологом
5. *Что такое самоменеджмент?*
 1. Организация личной работы руководителя
 2. Самостоятельность в деятельности менеджера
6. *Можно ли отнести профессию менеджера к универсальной?*
 1. Нет
 2. Да
7. *Что не является продуктом труда менеджера?*
 1. Выполненная функция
 2. Готовая продукция
 3. Управленческое решение
8. *Предметом управленческого труда являются*
 1. Ресурсы организации
 2. Информация
 3. Техника производства
9. *Какой стиль управления можно считать наиболее эффективным в трудовых коллективах с высокой мотивацией подчиненных к работе:*
 1. Демократический
 2. Нейтральный
 3. Авторитарный
10. *Какое из качеств относится к лидеру, а не к менеджеру:*
 1. Администратор
 2. Вдохновляет
 3. Устанавливает цели
 4. Принимает решение
11. *Какое из качеств относится к менеджеру, а не к лидеру:*
 1. Инноватор
 2. Полагается на людей
 3. Контролирует
 4. Энтузиаст
12. *Можно ли определить стиль руководства как манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организацией?*
 1. Да
 2. Нет
13. *Какая деятельность обеспечивает согласованность работ различных производственных и функциональных подразделений предприятия в процессе выполнения плановых заданий:*
 1. Регулирование
 2. Мотивация
 3. Координация
 4. Ритмичность
14. *Внутренняя среда организации включает:*
 1. Цели организации
 2. Организационная структура

3. Поставщики
 4. Конкуренты
 5. Технология
15. Какой стиль управления можно считать наиболее эффективным в трудовых коллективах с высокой мотивацией подчиненных к работе:
1. Демократический
 2. Нейтральный
 3. Авторитарный
16. Какое из качеств относится к лидеру, а не к менеджеру:
1. Администратор
 2. Вдохновляет
 3. Устанавливает цели
 4. Принимает решение
17. Корпоративная культура – это:
1. Культура корпорации по сравнению с другими организациями
 2. Система ценностей организации в целом
 3. Система ценностей ТОП-менеджмента
18. Какие из нижеприведенных потребностей выделял в своей теории мотивации Маслоу?
1. В росте
 2. В самовыражении
 3. В причастности
 4. В успехе
 5. В уважении и самоуважении
 6. Социальные
 7. Во власти
 8. В связи
 9. В безопасности
 10. В существовании
 11. Физиологические
19. Какие из нижеприведенных потребностей выделял в своей теории мотивации МакКлелланд?
1. В росте
 2. В самовыражении
 3. В причастности
 4. В успехе
 5. В уважении и самоуважении
 6. Социальные
 7. Во власти
 8. В связи
 9. В безопасности
 10. В существовании
 11. Физиологические
20. Содержательными теориями мотивации являются:
1. Теория У. Маслоу
 2. Теория Герцберга
 3. Теория Л.Портера-Э.Лоулера
 4. Теория Мак-Клелланда

б) типовые тестовые вопросы открытого типа

1. Устойчивый способ поведения для побуждения последователей к достижению поставленной цели - это ... _____
2. На этапе командообразования, который носит название « _____ », _____
3. Авторами классификация MBTI, включающими 16 типов, основанных на различных сочетаниях предпочтений, распределенных по четырем шкалам, которые характеризуют то, как человек: _____

восстанавливает и пополняет свою энергию, собирает информацию, принимает решения, какой образ жизни предпочитает являются _____

4. На этапе командообразования, который носит название «_____», межличностные отношения характеризуются поляризацией членов команды, возникновением конкуренции между членами команды и разногласий с лидером, когда идет активное оспаривание точек зрения других членов команды и наблюдается нарушение командных норм) типовые практические задания
5. Авторами теории ситуационного лидерства, согласно которой выбор стиля лидерства в существенной степени определяется готовностью последователей выполнять задания являются _____

в) типовые практические задания:

1. Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с тем, чтобы Вы приняли его сторону и разрешили конфликт.

Ваша позиция?

2. Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Ваши действия?

3. Вы недавно назначены начальником большого отдела компании. Ваши подчиненные узнают, что у Вас сегодня день рождения и утром преподносят Вам солидный подарок.

Ваши действия?

4. Ваш подчиненный просит отпустить его с работы на 5 дней, так как он женится. Вы говорите, что можете предоставить ему лишь 3 дня отдыха в связи с делами. Однако он все-таки возвращается на работу лишь через неделю.

Ваши действия?

5. При распределении премии некоторые работники коллектива посчитали, что их незаслуженно обошли и обратились к Вам как к руководителю с жалобой. Как Вы им ответите?

УК-10: Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях
--

УК-10.1. Использует инструменты и методы принятия решений в различных областях жизнедеятельности

а) типовые тестовые вопросы закрытого типа:

1. Хотторнские эксперименты возглавлял:

1. Ф.У. Тейлор
2. А. Файоль
3. Э.Мэйо
4. А. Маслоу

2. Иерархию человеческих потребностей первым разработал:

1. Э.Мэйо
2. А. Маслоу
3. Г. Саймон
4. Ф. Герцберг

3. Что относится к внешним факторам, влияющим на качество функционирования организации:

1. Конкуренты
2. Персонал
3. Структура
4. Цели
5. Социально-культурные
6. Политические

4. Менеджмент – это:

1. Наука, практика и искусство
 2. Наука
 3. Практика и управление
5. *Какое из утверждений верно характеризует понятие менеджмент:*
1. Менеджмент – это управление хозяйственной деятельностью
 2. Менеджмент – это государственное управление
 3. Менеджмент – это общественное управление
6. *Организационные полномочия менеджера связаны с:*
1. Должностью
 2. Конкретным человеком
 3. С управленческой ситуацией
7. *Полномочия и ответственность связаны между собой:*
1. Прямой зависимостью: чем больше объем полномочий, тем больше ответственность
 2. Обратной зависимостью: чем больше полномочий, тем меньше ответственность
 3. Не связаны между собой
8. *Что означает профессионализм менеджера?*
1. Опыт практической работы в отрасли
 2. Работу менеджера на постоянной основе
 3. Управленческую подготовку
9. *Можно ли отнести профессию менеджера к универсальной?*
1. Нет
 2. Да
10. *Основоположник научного менеджмента:*
1. Ф.У. Тейлор
 2. А. Файоль
 3. Э.Мэйо
 4. А. Маслоу
 5. М. Фоллет
11. *Автор "административной доктрины":*
1. Ф.У. Тейлор
 2. А. Файоль
 3. Э.Мэйо
 4. А. Маслоу
 5. М. Фоллет
12. *Знаменитая женщина, занимавшаяся психологическими аспектами менеджмента, - это:*
1. +1. М. Фоллетт
 2. Б. Скиннер
 3. Ф. Гилбрет
 4. М. Портер
13. *Идея отделения процесса выполнения трудовой деятельности от процесса ее обдумывания является достижением:*
1. Школы научного управления
 2. Школы науки управления
 3. Школы человеческих отношений
 4. Школы поведенческих наук
 5. Классической школы управления
14. *Идея нормирования трудовой деятельности, основанного на хронометраже рабочих операций, принадлежит основам:*
1. Школы научного управления
 2. Школы науки управления
 3. Школы человеческих отношений
 4. Школы поведенческих наук
 5. Классической школы управления
15. *Э. Мэйо является основателем:*
1. Школы научного управления
 2. Школы науки управления

3. Школы человеческих отношений
 4. Школы поведенческих наук
 5. Классической школы управления
16. Этап разработки системы ограничений в процессе принятия управленческого решения:
1. Помогает усовершенствовать процесс диагностики проблемы
 2. Облегчает этап реализации решения
 3. Необходим для определения критерия оптимальности
 4. Служит для последующей оценки и выбора альтернатив
 5. Способствует процессу анализа причин проблемы
17. Какие правила не присущи этапу генерации идей при мозговом штурме:
1. Поощрение предлагаемых идей
 2. Равноправие участников мозгового штурма
 3. Творческая атмосфера на “игровой поляне” делового совещания
 4. Критика предлагаемых идей
18. Решение можно определить как:
1. Распоряжение руководителя
 2. Анализ информации
 3. Выбор альтернативы
 4. Выполнение обязанностей менеджера
19. В чем состоит суть понятия «запрограммированное решение»?
1. Перебор альтернатив и выбор решения производит компьютер
 2. Сроки принятия решения не позволяют оценивать альтернативные варианты
 3. Исходя из своего опыта руководитель сразу выбирает решение наиболее близкое к оптимальному
 4. Применяется последовательность действий, обычно используемых в аналогичных ситуациях
20. Для каких целей в процессе принятия решения используется «мозговая атака»?
1. Интенсификация мыслительного процесса
 2. Выявление альтернатив или генерация идей
 3. Анализ нестандартных решений
 4. Вовлечение всех участников процесса принятия решения
21. Что значит для менеджера «принять решение»?
1. Отдать распоряжение о выборе альтернативы
 2. Перебрать все возможные альтернативы
 3. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
 4. Сделать выбор и отдать распоряжение о реализации конкретного плана действий

б) типовые тестовые вопросы открытого типа

1. Основоположник научного менеджмента _____
2. Автор "административной доктрины" _____
3. Какие из потребностей выделял в своей теории мотивации МакКлелланд?

4. Двухфакторная теория мотивации с выделением гигиенических и мотивационных факторов - это теория _____
5. Общая цель предприятия, выражающая причину его существования - это: _____
6. Метод (принцип) « _____ » — это техника планирования дня, в которой упор делается на контроль затраченного времени.
7. Матрица _____ (англ. с Eisenhower Matrix) — метод тайм-менеджмента, помогающий вычленив из всего потока дел самые важные и срочные, и распределить остальные задачи по параметрам скорости их реализации и ценности, это способствует регулированию рабочей нагрузки.

ОПК-4: Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности
--

ОПК-4.1. Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию

а) типовые тестовые вопросы закрытого типа:

1. *Отличительными чертами американской модели управления являются:*
 1. Коллективный характер принятия решения
 2. Индивидуальный характер принятия решений
 3. Строго формализованная структура управления
 4. Нестандартная, гибкая структура управления
2. *Отличительными чертами японской модели управления являются:*
 1. Коллективный характер принятия решения
 2. Индивидуальный характер принятия решений
 3. Строго формализованная структура управления
 4. Нестандартная, гибкая структура управления
3. *Отличительные черты японской модели управления:*
 1. Найм на работу на короткий период
 2. Долгосрочная занятость на одном предприятии
 3. Ориентация управления на отдельную личность
 4. Ориентация управления на группу
4. *Какому типу отношений соответствует взаимоотношения мастера и начальника цеха. Выберите один ответ:*
 1. Отношения управленческого аппарата
 2. Линейные отношения
 3. Функциональные отношения
 4. Материальные отношения
5. *Метод управления – это:*
 1. Существенные, повторяющиеся, объективные взаимосвязи явлений и процессов в хозяйственной деятельности
 2. Совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определённую целостность
 3. Совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей
 4. Область трудовой деятельности
6. *Организационная структура – это:*
 1. Совокупность работников аппарата управления и их отношения
 2. Совокупность руководящих должностей в аппарате управления
 3. Совокупность наиболее авторитетных управленцев
 4. Совокупность взаимосвязанных звеньев и уровней управления
7. *Как называется организация, для которой характерна временная структура для решения конкретной задачи, реализации какого-либо проекта:*
 1. Централизованная
 2. Децентрализованная
 3. Проектная
 4. Матричная
8. *Организационная структура – это:*
 1. Искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами
 2. Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена
 3. Система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов
 4. Метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях
9. *К какой разновидности эталонных стратегий относится создание собственной системы сбыта продукции*
 1. Интегрированного роста
 2. Концентрированного роста

3. Горизонтальной диверсификации
4. Конгломеративной диверсификации

б) типовые тестовые вопросы открытого типа

1. Автор модели 5 сил конкурентного окружения _____
2. Метод _____ — метод решения задач, в котором участники обсуждения генерируют максимальное количество идей решения задачи, в том числе самые фантастические и глупые. Затем из полученных вариантов выбирают лучшие решения, которые могут быть использованы на практике
3. Метод _____ — это техника принятия сложных решений, в ситуации, когда задачу не удается решить ни одним известным способом. В классическом варианте процедура включает в себя заочный анонимный опрос, интервью, мозговой штурм участников, и состоит из нескольких этапов. Наряду с этим инициаторы мероприятия пытаются привести точки зрения всех экспертов к общему знаменателю.

ОПК-4.2. Выявляет и формирует возможные организационно-управленческие решения на основе анализа результатов проблемных ситуаций организации, разрабатывает и обосновывает их с учетом достижения финансово-экономической эффективности

а) типовые тестовые вопросы закрытого типа:

1. Этап разработки системы ограничений в процессе принятия управленческого решения:
 1. Помогает усовершенствовать процесс диагностики проблемы
 2. Облегчает этап реализации решения
 3. Необходим для определения критерия оптимальности
 4. Служит для последующей оценки и выбора альтернатив
 5. Способствует процессу анализа причин проблемы
2. Этап разработки системы ограничений в процессе принятия управленческого решения:
 1. Помогает усовершенствовать процесс диагностики проблемы
 2. Облегчает этап реализации решения
 3. Необходим для определения критерия оптимальности
 4. Служит для последующей оценки и выбора альтернатив
 5. Способствует процессу анализа причин проблемы
3. Какие правила не присущи этапу генерации идей при мозговом штурме:
 1. Поощрение предлагаемых идей
 2. Равноправие участников мозгового штурма
 3. Творческая атмосфера на “игровой поляне” делового совещания
 4. Критика предлагаемых идей
4. Решение можно определить как:
 1. Распоряжение руководителя
 2. Анализ информации
 3. Выбор альтернативы
 4. Выполнение обязанностей менеджера
5. В чем состоит суть понятия «запрограммированное решение»?
 1. Перебор альтернатив и выбор решения производит компьютер
 2. Сроки принятия решения не позволяют оценивать альтернативные варианты
 3. Исходя из своего опыта руководитель сразу выбирает решение наиболее близкое к оптимальному
 4. Применяется последовательность действий, обычно используемых в аналогичных ситуациях
6. Для каких целей в процессе принятия решения используется «мозговая атака»?
 1. Интенсификация мыслительного процесса
 2. Выявление альтернатив или генерация идей
 3. Анализ нестандартных решений
 4. Вовлечение всех участников процесс принятия решения

7. Что значит для менеджера «принять решение»?
1. Отдать распоряжение о выборе альтернативы
 2. Перебрать все возможные альтернативы
 3. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
 4. Сделать выбор и отдать распоряжение о реализации конкретного плана действий
8. Решение можно определить как:
1. Распоряжение руководителя
 2. Анализ информации
 3. Выбор альтернативы
 4. Выполнение обязанностей менеджера

б) типовые тестовые вопросы открытого типа

1. Выявление сильных и слабых сторон организации, а также благоприятных и неблагоприятных факторов внешней среды проводится с помощью _____
2. Кто предложил программу менеджмента качества из 14 пунктов, разработал принцип постоянного улучшения качества, которые произвели революцию в японской промышленности? _____
3. Правило Парето предполагает соотношение затрат и результата следующим образом: _____
4. Компания Ruspole Brands, производитель консервов под маркой «Дядя Ваня», построит в г. Волжском (Волгоградская область) крупнейший в России завод по хранению и первичной переработке плодоовощной продукции, выращенной на собственных полях компании в регионе. Это стратегия _____
5. Организационная культура, которая основывается на системе правил, и инструкций, характеризуется четкой специализацией участников, распределением прав, обязанностей, ответственности называется культура _____

ОПК-4.3. Критически оценивает предлагаемые варианты организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности
--

а) типовые тестовые вопросы закрытого типа:

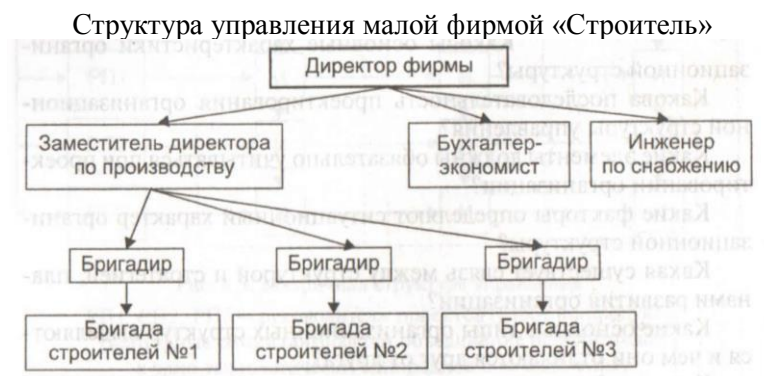
1. Какое понятие не относится к видам органических (адаптивных) ОСУ:
 1. Проектные
 2. Матричные
 3. Векторные
 4. Бригадные
2. Какую организационную структуру целесообразно применять в организации, которая выпускает относительно ограниченную номенклатуру продукции, действует в стабильных внешних условиях, для обеспечения своего функционирования требует решения стандартных управленческих задач:
 1. Функциональную
 2. Дивизиональную
 3. Проектную
 4. Матричную
3. Какая организационная структура управления наиболее приемлема для организации, проводящей диверсифицированную стратегию и оперирующей в различных средах?
 1. Дивизиональная
 2. Матричная
 3. Линейно-функциональная
 4. Смешанная
 5. Неформальная
4. Какая из организационных структур характеризуется большим дублированием функций

управления?

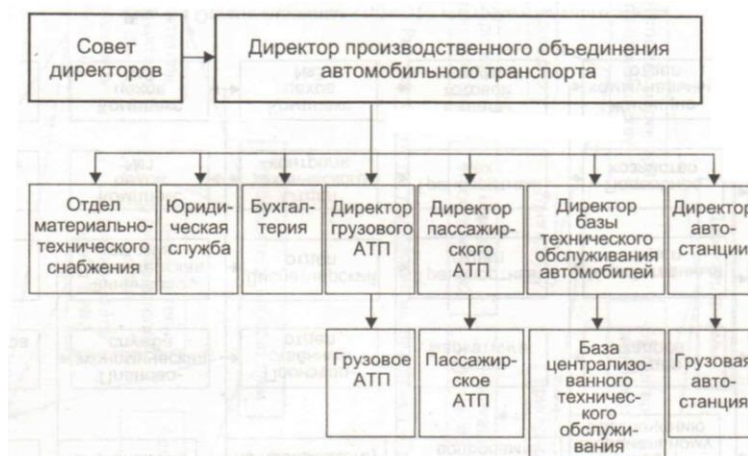
1. Функциональная
 2. Дивизиональная
 3. Проектная
5. Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?
1. Созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели
 2. Созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам
 3. Созданы филиалы предприятия в пяти городах
 4. Созданы отделы на предприятии, равные по численности
6. В какой матрице представлены стратегии в возможном порядке предпочтения
1. В матрице Томпсона -Стрикленда
 2. В матрице БКГ (бостонской консалтинговой группы)
 3. В матрице SWOT
 4. В матрице Блейка-Моутона
7. Компания Ruspole Brands, производитель консервов под маркой «Дядя Ваня», построит в г. Волжском (Волгоградская область) крупнейший в России завод по хранению и первичной переработке плодоовощной продукции, выращенной на собственных полях компании в регионе. Это стратегия
1. Интегрированного роста
 2. Горизонтальной диверсификации
 3. Конгломеративной диверсификации
 4. Концентрированного роста
8. К стратегиям по Портеру относятся
1. Стратегия фокусировки
 2. Стратегия интегрированного роста
 3. Стратегия дифференциации
 4. Стратегия диверсификации
 5. Стратегия лидерство по издержкам
 6. Стратегия концентрированного роста

б) типовые тестовые вопросы открытого типа

1. Определить вид организационной структуры управления. _____



2. Определить вид организационной структуры управления. _____
Структура управления малой производственным объединением автомобильного транспорта



3. Компания «Промтяжмаш», единственный в стране производитель горячеформованных роликов для конвейерного оборудования, планирует удвоить производство. Это стратегия _____
4. Компания Ruspole Brands, производитель консервов под маркой «Дядя Ваня», построит в г. Волжском (Волгоградская область) крупнейший в России завод по хранению и первичной переработке плодоовощной продукции, выращенной на собственных полях компании в регионе. Это стратегия _____
5. Как в матрице Бостонской консультативной группы называют товары, которые могут принести прибыль, необходимую не только для их развития, но и для поддержки товаров входящих/уходящих с рынка? _____

в) типовые практические задания:

Задание. Проанализируйте практическую ситуацию. Представьте обоснование ваших выводов.

ООО «ПРАЙМ Стоматология»

- 2010 год - клиника в двадцатке лучших в регионе. Начало развития
- 2010-2013 год - увеличение количества кресел до 13, докторов до 30 человек. Рост количества пациентов и сотрудников
- 2013-2015 - развитие и обучение персонала, рост количества сотрудников и пациентов
- 2015 г. - открытие второй клиники, штат докторов 60 человек, клиника в тройке лидеров
- 2016 г. - открытие собственного Учебного центра
- 2017 г. - клиника №1 в регионе по количеству пациентов, докторов и финансовым показателям. Более 200 сотрудников и 85 докторов
- 2018 г. - открыта третья клиника, создано почти 100 рабочих мест,

На текущий момент клиника рассматривает в качестве целевых следующие сегменты. По географии это Рязань и Рязанская область, в том числе пациенты, застрахованные по программе ДМС. Также это пациенты из Москвы, Московской области и близлежащих городов. По ценовому сегменту это пациенты всех слоев населения на ортодонтию, лечение и удаление, и пациенты уровня «средний плюс» для дорогостоящих работ по протезированию и имплантации.

В качестве слабых сторон сегментирования можно отметить работу только на одном рынке медицинских услуг - стоматологии.

Компания позиционируется следующим образом. Это клиника для всей семьи, клиника, где помогают 24 часа в сутки 7 дней в неделю. Это врачи экспертного уровня и самый большой штат докторов-стоматологов в Рязанской области. Предлагается комплексный подход к лечению. Есть собственный учебный центр. Получены патенты на лечение.

У компании сильная репутация - как правило, пациенты клиники не меняют своего врача годами и советуют его своим знакомым.

Основные «послания» брэнда компании рынку можно описать следующими словами:

- Качественное лечение и комплексный подход 24 часа в сутки
- Грамотные стоматологи, постоянно повышающие квалификацию
- Не самые дешевые услуги
- Хорошо относятся к детям

- Социально-ответственный бизнес; занимается благотворительностью

Основные продукты | услуги

- Ортопедическая стоматология (протезирование зубов)
- Имплантация зубов
- Ортодонтическое лечение (брекеты)
- Терапевтическое и хирургическое лечение
- Детская стоматология
- Эстетическая стоматология
- Профессиональная эндодонтия с применением микроскопа

Основные каналы продаж | товародвижения

- Свои клиники и филиалы
- Выездные консультации в Москве
- Корпоративные пациенты (крупные компании)
- Добровольное медицинское страхование (пациенты приходят как клиенты страховых компаний)
- Реклама в СМИ, социальных сетях, интернете
- «Сарафанное радио», рекомендации

Основные параметры ценовой политики

Уровень цен по региону можно отнести к среднему и высшему. При этом цены в два- три раза ниже, чем в московском регионе на идентичные по качеству услуги. В клинике нет специальных ценовых инструментов - скидок, элементов ценовой дискриминации (скидки за объем, скидки корпоративным Клиентам, скидки старым Клиентам, акционные цены и т.п.). Есть бонусная программа.

Технологии/продукт

Компания предлагает полный комплекс стоматологических услуг. Внедрены лечение под микроскопом, исследование на денальном томографе, цифровая ортопедия. Однако внедрены не все достижения современной стоматологии: базальная имплантация и лечение под наркозом.

Сотрудники / HR

В клинике 210 сотрудников, из них 85 докторов. Доктора компетентные и опытные. Есть обучение персонала в собственном учебном центре, обучение персонала наставниками. Есть свой отдел маркетинга. В управлении персоналом выстроена иерархическая структура. Производится целевой подбор в профильных вузах. Сотрудники лояльны компании, поскольку она дает им возможность профессионального развития и достойный заработок. Клиника весьма привлекательна как работодатель для врачебного персонала, медицинских сестер и администраторов.

В компании есть кадровая служба, но она в основном выполняет функции кадрового делопроизводства, а также принимает участие в поиске сотрудников. Серьезные функции управления персоналом и его развития выполняют руководители подразделений.

В управлении персоналом есть специфика. Это врачи, управлять которыми почти то же самое, что управлять творческим коллективом. К тому же есть дефицит сильных специалистов, что усиливает их позиции в компании.

Сотрудники в свою очередь могут задумываться об открытии собственных кабинетов.

Деньги

У компании нет необходимости кредитоваться - бизнес растет небольшими темпами, финансируется из собственных средств. При этом растет себестоимость услуг и накладные расходы.

Менеджмент

Главный врач не имеет управленческого опыта, обладает лишь врачебными компетенциями в полном объеме. Управляющие клиниками не имеют опыта управленческой деятельности, выросли из администраторов клиник. Заведующие отделениями не имеют управленческого опыта, компетентны лишь в своих областях медицины. В целом управленческие компетенции в клинике можно оценить как невысокие.

Все управленцы посещают внешние и внутренние тренинги. Внутренние тренинги ведет Генеральный директор. Генеральный директор учится на программе Executive MBA ведущей российской бизнес-школы.

В компании есть система наставничества. Менеджмент в основном предан организации и не сменит работу.

Среда / культура

Основные параметры корпоративной культуры Клиники:

- Честность и прозрачность

- Доброжелательность
- Сплоченность
- Взаимовыручка
- Командная работа
- Нацеленность на профессиональный рост персонала

Корпоративная культура создается и поддерживается Генеральным директором. Также есть ряд мероприятий по поддержанию культуры - корпоративные праздники (дни медицинского работника, новый год), День Бобра, поездка в Сочи на три ночи.

Есть опасения относительно того, что с ростом компании будет нарастать разобщенность коллектива.

Стратегия

Системный стратегический процесс в компании отсутствует - по сути, осуществляется одним человеком. Стратегия бизнеса не прописана, стратегического планирования как такового нет. Цели развития в целом известны персоналу (так, по крайней мере, считает Генеральный директор). Стратегические цели обсуждаются на совещаниях руководителей.

Структура

- Во главе клиники стоит Генеральный директор
- Есть главный врач и главная медицинская сестра
- Филиалами управляют директора филиалов и старшие администраторы
- Есть отдел маркетинга-рекламы и колл-центр
- В структуре есть инфраструктурные подразделения - бухгалтерия, отдел кадров, юридический отдел
- В структуре также есть Учебный центр

Accountability / Вознаграждения

Полная система Ответственности/подотчетности пока не выстроена. Есть система бонусов и премий.

Информация

Есть единая информационная система, связывающая клинику и все филиалы. Информационная система Битрикс-24 обеспечивает внутренние коммуникации внутри компании. При этом системы управления, показывающей ситуацию во всех подразделениях в режиме реального времени, нет.

Есть информационная система Инфодент-CRM. Это система с ограниченным функционалом для записи и расчетов с пациентами, ведения истории болезни и т.п. Прогрессивная CRM-система отсутствует.

Ключевые компетенции Компании

Компания отмечает следующие свои основные ключевые компетенции:

- Умеем качественно лечить зубы взрослым и маленьким пациентам
- Умеем передавать врачебные знания через наставничество
- Умеем брать на работу готовых специалистов и растить свои таланты
- Умеем продвигать свои услуги
- Умеем выстраивать отношения с органами власти

Ключевые ресурсы Компании

К основным своим ресурсам компания относит следующие:

- Сильный бренд
- 140'000 пациентов в информационной базе
- Выстроенная система закупок стоматологических материалов и оборудования
- Новое и современное оборудование
- Большой штат квалифицированных докторов
- Собственный учебный центр
- Менторы (наставники) по всем стоматологическим специализациям
- Хорошие отношения со всеми учебными заведениями, выпускающими профильных специалистов
- Собственные помещения
- Красивый ремонт и океанариум в клиниках

Клиенты

Основная часть пациентов - это жители Рязани и области. Есть также пациенты из Москвы и области. Есть Клиенты на комплексное лечение и разовую услугу. Становится больше пациентов с запросом на эстетическую стоматологию и виниры, а также пациентов, которым требуется быстрая реабилитация.

Расширяется и рынок медицинского туризма. Развивается добровольное медицинское страхование в крупных компаниях (корпоративный полис страхования). Также есть большое количество независимых пациентов.

Пациенты, как правило, не меняют своего врача годами и советуют его знакомым.

Есть угроза тренда в сторону выбора небольших кабинетов (в погоне за низкой ценой).

Поставщики

В основном закупки материалов и инструментов производятся у официальных дилеров европейских производителей. Есть тренд укрупнения производителей. Поставщики могут объединяться в крупные корпорации. Есть тренд прихода на рынок азиатских производителей.

Также закупки производятся у российских компаний. Здесь также могут появиться поставщики качественного оборудования и материалов.

Поставщиками клиники также являются зуботехнические (дентальные) лаборатории по изготовлению протезов.

Поставщиком пациентов выступают и страховые компании (Клиенты по системе ДМС).

Конкуренты

В регион могут прийти сильные сетевые игроки из Москвы. Крупные клиники открывают филиалы:

- «Дента Стил» 3 филиала
- «Династия» 2 филиала
- «Кремлевская стоматология» 2 филиала
- «Эстетика» 2 филиала

В регионе есть небольшие клиники и кабинеты - не менее 60. Они будут открываться и расти дальше. Также могут развиваться существующие местные сети.

Уровень самозанятости (совсем маленькие кабинеты) скорее всего останется неизменной.

Местные конкуренты, как правило, не делают серьезных инвестиций в развитие и обучение персонала.

Возможен ценовой демпинг и сговор клиник Рязани. Конкуренты будут стараться переманить самых опытных и талантливых сотрудников.

Есть вероятность снижения цен в московских стоматологических клиниках. Тогда потеряет смысл ездить лечить зубы в Рязань.

Кто-то из наших сотрудников может стать нашим конкурентом.

Контактные аудитории

Клиника активно участвует в ассоциациях и сообществах. Также сотрудничает с учебными заведениями с целью подбора персонала.

Технологии

- Вместо докторов в медицине могут появиться роботы
- Появление зубов, выращиваемых в пробирке - зачатков зубов
- Постоянная профилактика приводит к победе над стоматологическими заболеваниями - кариесом
- Цифровизация методик и процесса лечения
- Цифровизация общения с пациентом (обмен информацией)
- Телемедицина

Социум

Уровень жизни населения растет; скорее всего, забота о здоровье будет в приоритете. Меняется также образ жизни. Это касается и Рязанского региона.

В то же время в будущем возможны и тренды снижения благосостояния населения в Рязанском регионе, и, как следствие, экономии на здоровье.

Экономика

Возможны изменения курса валют и удорожание оборудования (закупки осуществляются за валюту). В случае укрепления рубля затраты на закупку импортного оборудования и материалов снизятся.

Улучшается транспортная доступность региона, растет туристическая привлекательность. Есть вероятность роста инвестиций в регион и появления новых рабочих мест.

В случае снижения заработных плат в московском регионе может появиться потребность в экономии. Пациенты поедут лечить зубы в Рязань.

Политика

- Может измениться законодательство в медицине и появиться дополнительное регулирование
- Требования к частной медицине могут вырасти, администрирование может стать более жестким

- Налоги на частную медицину могут вырасти или снизиться
- Будет развиваться ОМС
- Возможное развитие государственной медицины
- Введение санкций или других ограничительных мер на ввоз импортных материалов и инструментов
- Могут быть введены новые правила и СанПин
- Могут отменить льготы по налогообложению для частной медицины

Задание

1. Предложите анализ микросреды организации
2. Проведите анализ макросреды организации
3. Проведите оценку компетенций организации
4. Постройте стратегическую карту организации.

Оператор ЭДО ООО "Компания "Тензор"

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

СОГЛАСОВАНО

ФГБОУ ВО "РГРТУ", РГРТУ, Евдокимова Елена Николаевна, Заведующий
кафедрой ЭМОП

Простая подпись