**Инженерно-экономический институт**

**Направление подготовки:** 38.04.02 Менеджмент

# БАНК ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПОСТУПЛЕНИЯ В МАГИСТРАТУРУ МАГИСТЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ», «БИЗНЕС АДМИНИСТРИРОВАНИЕ»

**Тема 1. Сущность природы управления. Основные элементы управления (правильный ответ 8 баллов)**

1.1. Что является объектом и субъектом менеджмента?
а) технические ресурсы
б) человеческие ресурсы
в) финансовые ресурсы
г) технология

1.2. В чем заключалась цель внедрения корпоративной культуры и высокой степени формализации труда на предприятиях?
а) сплотить коллектив и уравновесить индивидуализм
б) развить ориентацию на личность и личные способности
в) подавить личные взаимоотношения в коллективе
г) повысить производительность труда

1.3. Применение какого подхода позволяет увидеть организацию в единстве ее составляющих частей:
а) процессный;
б) системный;
в) ситуационный;
г) эмпирический.

1.4. Процессный подход рассматривает управление как
а) непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций
б) взаимодействие работников
в) определённую ситуацию
г) совокупность элементов системы

1.5. С точки зрения стратегического менеджмента, основная цель организации, выражающая причину ее существования — это:
а) директива;
б) план;
в) стратегия;
г) миссия.

**Пример решения задания по Теме 1:**
Возникновение практики управления связано с …
-: возникновением письменности
-: возникновением производства
+: разделением и кооперацией труда
-: возникновением первобытнообщинного строя
-: появлением общения

**Тема 2. Организация работы в коллективе (правильный ответ 8 баллов)**
2.1. Представитель какой школы внедрил в управление идею участия рабочих в управлении; изучал стрессы и их влияние на взаимоотношения в коллективе; способы разрешения конфликтов и т.д.
а) Тейлор (школа научного управления)
б) Файоль (административная школа)
в) Фоллет (школа человеческих отношений)
г) Емеличев (школа количественных методов)

2.2. Экономические методы воздействуют на личные интересы работников через:
а) правильно поставленную критику
б) заработную плату, премии, штрафы
в) ценообразование
г) дисциплину

2.3. Социально-психологические методы действуют на основе
а) экономических законов и закономерностей развития природы и общества
б) на основе формирования и развития общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых ценностей
в) организационных отношений
г) экономических интересов личности

2.4. Кто находится на вершине управленческой пирамиды?
а) инженерные работники
б) директор производства
в) главные специалисты
г) начальник цеха

2.5. Первым инструментом мотивации был:
а) теория Врума
б) метод «кнута и пряника»
в) теория Маслоу
г) теория справедливости Адамса

**Пример решения задания по Теме 2:**
Делегирование полномочий можно определить, как:
+: процесс, при котором руководители поручают часть своих прав людям, ответственным перед ним, тем самым, преумножая свою власть
-: способ побуждения людей для достижения поставленной цели
-: совокупность работников аппарата управления, которые находятся на одном управленческом уровне
-: разработка планов на перспективу

**Тема 3. Организация как система (правильный ответ 8 баллов)**
3.1. Идея о том, что организация представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп, принадлежит:
а) школе научного управления;
б) школе науки управления;
в) школе человеческих отношений;
г) ситуационному подходу к управлению.

3.2. Современный менеджмент рассматривает организации как систему:
а) изолированную
б) открытую
в) закрытую
г) техническую

3.3. Внешняя среда организации - это:
а) совокупность встроенных элементов, которые определяют способность и степень интеграции организации во внешнюю среду
б) совокупность основных фондов (машины, оборудование), различные виды сырья, материалов, которые идут на изготовление продукта, инструменты, необходимые для создания благ, преобразования материалов в готовый продукт
в) совокупность подсистем, которые, функционируя как единое целое, обеспечивают конкурентоспособность организации
г) совокупность элементов, условий, факторов и сил, которые воздействуют на организацию извне, тем самым меняя ее поведение

3.4. Какое требование не предъявляется к целям?
а) должны быть достижимыми
б) должны быть гибкими
в) должны быть не понятны исполнителям
г) должны быть измеримыми

3.5. Как классифицируются управленческие решения по степени предопределенности:

а) простые и сложные
б) единоличные и коллективные
в) запрограммированные и незапрограммированные
г) долго-, средне-, краткосрочные

**Пример решения задания по Теме 3:**
Как интерпретируется закон организации системы
-: процесс расхождения необратим
-: вознаграждение с учётом количества и качества выполненных работ
-: простая сумма элементов организации
+: организованное целое больше простой суммы его составных частей

**Тема 4. Управление цепями поставок (правильный ответ 8 баллов)**
4.1. Предприятие, использующее …. распределение, стремится сделать свой товар максимально доступным для потребителей. Такую стратегию выбирают предприятия с массовым и крупносерийным производством, выпускающие товары, покупаемые с минимальными усилиями.
а) интенсивное;
б) эксклюзивное;
в) селективное;
г) интенсивное и селективное

4.2. На московском рынке работают 1000 розничных предприятий по продаже канцелярских изделии отечественных и зарубежных производителей. В среднем товарооборот каждого предприятия составляет 25 тыс. руб. Из общей численности только 450 предприятий торгуют канцелярскими изделиями «Буратино», наряду с канцелярскими изделиями других производителей, и их товарооборот в среднем составляет 28 тыс. руб. При этом объем продаж фирмы «Буратино» в среднем составляет 7000 руб. Какова доля продукции «Буратино» на рынке?
а) 25%;
б) 12,6%;
в) 89,2 %;
г) 50,4 %;
д) 37,8 %

4.3. Выберите основные основных факторов, влияющих на выбор вида транспорта при перевозке груза:
а) время доставки, частота отправлений груза, способность перевозить разные грузы, стоимость перевозки
б) частота отправлений груза, надежность соблюдения графика доставки, способность доставить груз в любую точку территории, стоимость перевозки

в) время доставки, частота отправлений груза, надежность соблюдения графика доставки, способность перевозить разные грузы, способность доставить груз в любую точку территории, стоимость перевозки
г) время доставки, частота отправлений груза, надежность соблюдения графика доставки, способность перевозить разные грузы, стоимость перевозки

4.4. Маржа дистрибутора определяется как:
а) разница между рекомендованной дилерской ценой и отпускной ценой производителя для конкретного дистрибутора;
б) разница между ценой для конечного покупателя и отпускной ценой производителя для конкретного дистрибутора;
в) разница между рекомендованной дилерской ценой и себестоимостью продукции;
г) отношение цены для конечного покупателя к отпускной цене производителя для конкретного дистрибутора;
д) отношение рекомендованной дилерской ценой к отпускной цене производителя для конкретного дистрибутора

4.5. Основными критериями предварительного отбора перевозчиков являются:
а) затраты на перевозку груза и надежность времени доставки
б) затраты на перевозку груза и сохранность груза при перевозке
в) надежность времени доставки и сохранность груза при перевозке
г) затраты на перевозку груза, надежность времени доставки и сохранность груза при перевозке

**Пример решения задания по Теме 4:**
Метод «точно вовремя» – это:
+: совокупность методов повышения качества работ и обслуживания за счёт поставок необходимых ресурсов в тот момент и в тех количествах, когда и сколько нужно;
-: метод своевременной разработки планов реструктуризации;
-: метод выполнения запланированных управленческих решений и производственных задач.

**Тема 5. Функции управления (правильный ответ 8 баллов)**
5.1. «Функция менеджмента, задачей которой является количественная и качественная оценка, учет результатов работы организации, называется...»
а) мотивация
б) контроль
в) планирование
г) координация

5.2. Норма контроля – это:
а) количество подчиненных, которыми может эффективно руководить один начальник
б) число подчиненных, которые официально находятся в подчинении руководителя какой-либо функциональной службы, но на время проекта подчиняются руководителю проекта
в) количество подчиненных, которые занимаются одним заданием
г) процесс оценки результатов деятельности подчиненных по окончании отчетного периода
д) деятельность по наблюдению за работой подчиненных

5.3. Какая из функций управления решает вопрос об обеспечении ресурсами всех видов запланированных работ?
а) планирование
б) координация
в) контроль
г) организация
д) мотивация

5.4. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:
а) стратегическое планирование
б) стратегия организации
в) SWOT – анализ
г) стратегическое управление

5.5. Основной задачей функции контроля является:
а) повышение активности персонала для выполнения целей организации.
б) достижение согласованной работы всех звеньев организации путем установления связей между этими звеньями
в) оценка и учет результатов работы организации
г) формирование структуры предприятия или подразделения, или группы людей и обеспечение всем необходимым для выполнения намеченного плана

**Пример решения задания по Теме 5:**
"Создание внутреннего побуждения к действиям является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются". Как эта функция называется?
-: стимулирование
-: вознаграждение
+: мотивация
-: управление
-: регулирование

**Тема 6. История менеджмента (правильный ответ 8 баллов)**

6.1.В какой стране впервые были разработаны кружки качества?
а) России
б) Индии
в) Японии
г) Финляндии

6.2. Кто был основоположником административной школы?
а) Ф. Гилбрет
б) А. Маслоу
в) Ф. Тейлор
г) А. Файоль

6.3. Какую задачу преследовала административная школа?
а) совершенствование управления организаций в целом
б) повысить эффективность на конкретных рабочих местах
в) определить лидера в трудовом коллективе
г) изучить межличностные отношения в коллективе

6.4. Какая школа зародилась во время Второй мировой войны и начала внедрять в управление такие науки как статистику, моделирование, математику?
а) школа человеческих отношений
б) школа количественных методов
в) административная
г) школа научного управления

6.5. Представители какой школы использовали наблюдения, замеры, кинокамеру для усовершенствования операций ручного труда?
а) японской
б) административной
в) научного управления
г) количественных методов

**Пример решения задания по Теме 6:**

Менеджмент выделяют как самостоятельную область знаний в …
-: XIX в.
-: XVIII в.
+: рубеже XIX и XX вв.
-: середине XX в.
-: средние века

**Тема 7. Управление продажами: расчет точки безубыточности (правильный ответ 10 баллов)**

7.1. Постоянные затраты по производству продукции за месяц составляют 600 тыс. руб.,
переменные затраты на 1 кг изделий – 30 руб.
Предприятие реализует свои изделия по цене 45 руб. за 1 кг.
РАССЧИТАЙТЕ:
Каким должен быть объем реализации продукции для получения прибыли в размере 210 тыс. руб.?
Определите точку безубыточности в количественном выражении.
Определите точку безубыточности в денежном выражении.

7.2. Постоянные затраты = 100 тыс.руб;
Переменные затраты = 50 руб на единицу продукции;
Цена единицы продукции = 175 руб.;
РАССЧИТАЙТЕ:
Каким должен быть объем реализации продукции для получения прибыли в размере 2000 тыс. руб.?
Определите точку безубыточности в количественном выражении.
Определите точку безубыточности в денежном выражении.

7.3. Известны затраты торгового предприятия.
Аренда помещения – 80000 руб. в месяц; Заработная плата продавца – 60000 р.; Страховые взносы – 18000 р.; Затраты на коммунальные услуги – 10000 р. Закупка товаров — 800000 р. Рентабельность издержек запланирована на уровне 50% к обороту. Средний чек составляет 500 руб. на человека.
РАССЧИТАЙТЕ:
Каким должен быть объем клиентов для получения прибыли в размере 2000 тыс. руб.?
Точку безубыточности в количественном выражении.
Точку безубыточности в денежном выражении.

7.4. Допустим, предприятие выпускает 1 вид продукции, себестоимость 1 единицы которого составляет 50000 р. Цена единицы изделия равняется 100000 р. Постоянные издержки — 2000000 р.
РАССЧИТАЙТЕ:
Каким должен быть объем реализации продукции для получения прибыли в размере 2200 тыс. руб.?
Определите точку безубыточности в количественном выражении.
Определите точку безубыточности в денежном выражении.

7.5. Постоянные затраты по производству продукции за месяц составляют 600 тыс. руб.,
переменные затраты на 1 кг изделий – 30 руб.
Предприятие реализует свои изделия по цене 45 руб. за 1 кг.
РАССЧИТАЙТЕ:
Каким должен быть объем реализации продукции для получения прибыли в размере 210 тыс. руб.?
Определите точку безубыточности в количественном выражении.
Определите точку безубыточности в денежном выражении.

**Пример решения задания по Теме 7:**

Владелец кулинарного магазина рассматривает возможность производства нового полуфабриката, что потребует аренды нового оборудования за плату 6000 ден. ед. в месяц. Переменные расходы на единицу составляют 2 ден. ед. Цена одного полуфабриката в розничной торговле 7 ден. ед.

**Задание:**

1) Сколько полуфабрикатов надо продать для достижения точки безубыточности?

2) Какова будет прибыль (убытки), если ежемесячно производится и продается 1000 полуфабрикатов?

3) Сколько полуфабрикатов надо продать для получения прибыли 4000 ден. ед.?

**Решение:**

1) 6000 / (7 - 2) = 1 200 шт. в месяц.

2) 7 * 1000 - 2 * 1000 - 6000 = - 1000 ден. ед.

3) (6000 + 4000) / (7 - 2) = 2 000 шт.

**Ответ**: 1200 шт/мес.; 1000 ден.ед.; 2000 шт.

**Тема 8. Структурное планирование (правильный ответ 12 баллов)**

**8.1.** Известно, что сетевой график проекта «А» имеет вид (рис.1.).

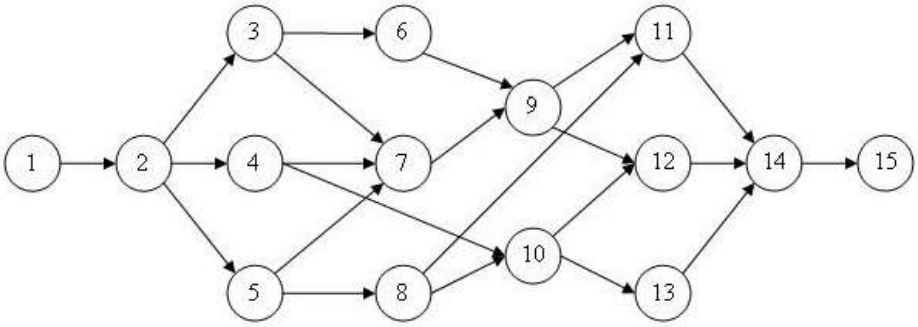


*Рис.1. Сетевой график проекта*

Известна длительность работ проекта:

| **Номер работы:** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** | **15** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Длительность** | - | 4 | 7 | 8 | 6 | 4 | 7 | 5 | 3 | 7 | 5 | 4 | 3 | 2 | - |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **работ, ч** | | | | | | | | | | | | | | | |

ОПРЕДЕЛИТЕ:
Взаимосвязи между работами и представить в виде таблицы.
Раннее и позднее время начала работ.
Резерв времени.
Критический путь проекта «А».
Сделайте развернутый вывод о представленном сетевом графике проекта, его назначении и роли в дальнейшей реализации проекта.

**8.2.** Известно, что сетевой график проекта «А» имеет вид (рис.1.).

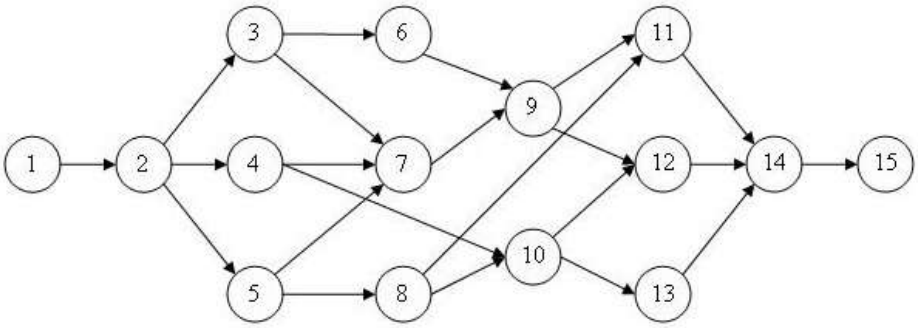


*Рис.1. Сетевой график проекта*

Известна длительность работ проекта:

| **Номер работы:** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** | **15** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Длительность работ, ч** | - | 7 | 10 | 8 | 9 | 7 | 5 | 6 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | - |

ОПРЕДЕЛИТЕ:
Взаимосвязи между работами.
Раннее и позднее время начала работ.
Резерв времени.
Критический путь проекта «А».
Сделайте развернутый вывод о представленном сетевом графике проекта, его назначении и роли в дальнейшей реализации проекта.

**8.3.** Известно, что сетевой график проекта «А» имеет вид (рис.1.).

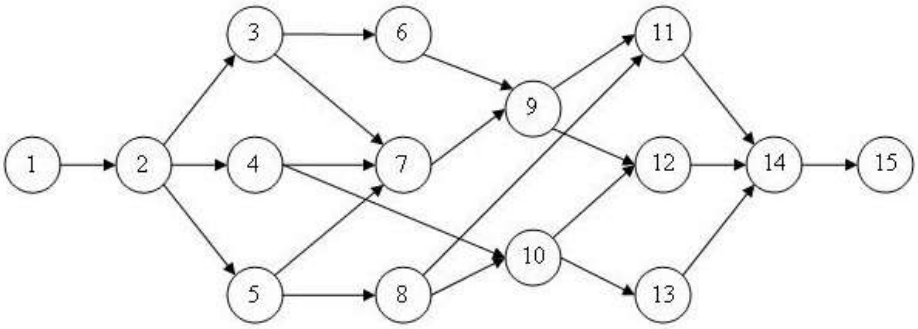


*Рис.1. Сетевой график проекта*

Известна длительность работ проекта:

| Номер работы: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Длительность работ, ч | - | 3 | 6 | 4 | 7 | 5 | 4 | 5 | 4 | 6 | 3 | 6 | 7 | 4 | - |

ОПРЕДЕЛИТЕ:
Взаимосвязи между работами.
Раннее и позднее время начала работ.
Резерв времени.
Критический путь проекта «А».
Сделайте развернутый вывод о представленном сетевом графике проекта, его назначение и роли в дальнейшей реализации проекта.

**8.4.** Известно, что сетевой график проекта «А» имеет вид (рис.1.).

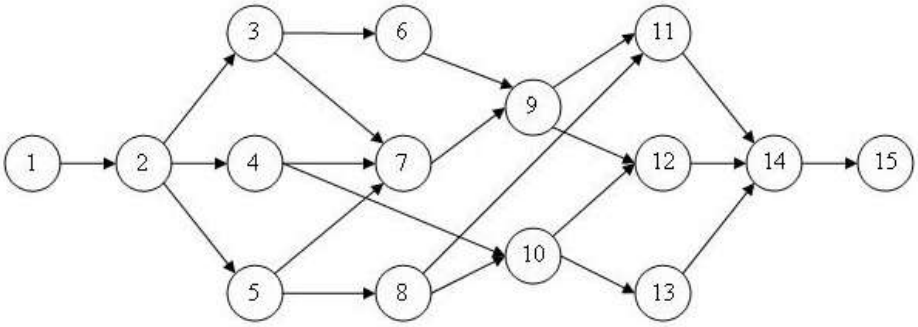


*Рис.1. Сетевой график проекта*

Известна длительность работ проекта:

| Номер работы: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Длительность работ, ч | - | 2 | 2 | 3 | 2 | 6 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 7 | - |

ОПРЕДЕЛИТЕ:
Взаимосвязи между работами.
Раннее и позднее время начала работ.
Резерв времени.
Критический путь проекта «А».
Сделайте развернутый вывод о представленном сетевом графике проекта, его назначении и роли в дальнейшей реализации проекта.

**8.5.** Известно, что сетевой график проекта «А» имеет вид (рис.1.).

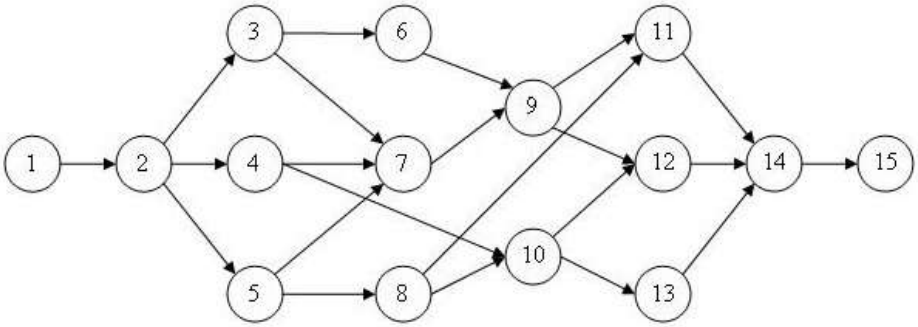

*Рис.1. Сетевой график проекта*

Известна длительность работ проекта:

| **Номер работы:** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** | **15** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Длительность работ, ч** | - | 7 | 6 | 5 | 4 | 4 | 5 | 6 | 7 | 5 | 5 | 8 | 6 | 3 | - |

ОПРЕДЕЛИТЕ:

Взаимосвязи между работами.

Раннее и позднее время начала работ.

Резерв времени.

Критический путь проекта «А».

Сделайте развернутый вывод о представленном сетевом графике проекта, его назначении и роли в дальнейшей реализации проекта.

## Пример решения задания по Теме 8:

Известно, что сетевой график проекта «А» имеет вид (рис.1.).

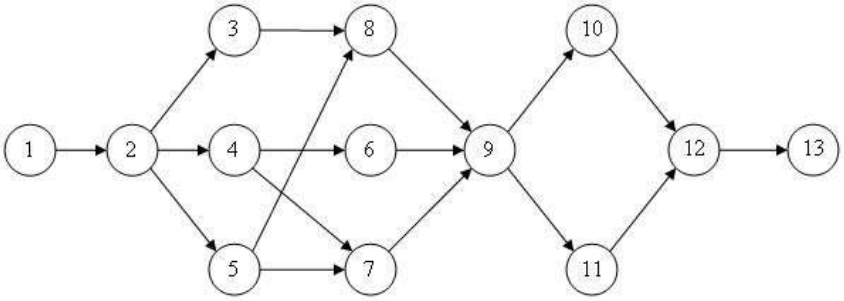


*Рис.1. Сетевой график проекта*

Известна длительность работ проекта:

| **Номер работы:** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Длительность работ, ч** | - | 15 | 7 | 7 | 15 | 30 | 20 | 5 | 25 | 40 | 30 | 5 | - |

ОПРЕДЕЛИТЕ:

Взаимосвязи между работами.

Раннее и позднее время начала работ.

Резерв времени.

Критический путь проекта «А».

**Решение:**

**Этап 1. Определение взаимосвязей между работами**

В соответствии с сетевым графиком на рисунке 1, для каждой работы из таблицы 1 требуется установить номера работ-предшественников. Результат заносится в таблицу 1.

| **Таблица 1** | | |
|---|---|---|
| **№** | **Название работы** | **Предшественники** |
| 1 | Начало проекта | - |
| 2 | Выбор системы | 1 |
| 3 | Приобретение программного обеспечения | 2 |
| 4 | Составление проекта сети | 2 |

| | | |
|---|---|---|
| 5 | Приобретение компьютеров и сетевого оборудования | 2 |
| 6 | Обучение администратора и программиста | 4 |
| 7 | Монтаж локальной сети | 4; 5 |
| 8 | Установка ПО на компьютеры | 3; 5 |
| 9 | Установка сетевого ПО, настройка сети | 6; 7; 8 |
| 10 | Ввод начальных данных в информационную базу | 9 |
| 11 | Обучение персонала | 9 |
| 12 | Передача в эксплуатацию | 10; 11 |
| 13 | Конец проекта | 12 |

**Этап 2. Вычисление раннего времени начала работ**

Вычисления начинаются с первой и заканчиваются последней работой проекта. Последовательность вычислений приведена в таблице 2. Результат показывает, что длительность проекта равна 122 дня.

**Таблица 2**

| № раб. | № предш. | РВН предш. | Длительность предш. | | РВН |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | - | - | - | - | 0 |
| 2 | 1 | 0 | 0 | 0+0 | 0 |
| 3 | 2 | 0 | 15 | 0+15 | 15 |
| 4 | 2 | 0 | 15 | 0+15 | 15 |
| 5 | 2 | 0 | 15 | 0+15 | 15 |
| 6 | 4 | 15 | 7 | 15+7 | 22 |
| 7 | 4<br>5 | 15<br>15 | 7<br>15 | Max(15 + 7;<br>15 + 15) | 30 |
| 8 | 3<br>5 | 15<br>15 | 7<br>15 | Max(15 + 7;<br>15 + 15) | 30 |
| 9 | 6<br>7<br>8 | 22<br>30<br>30 | 30<br>20<br>5 | Max(22+30;<br>30+20;<br>30+5) | 52 |
| 10 | 9 | 52 | 25 | 52+25 | 77 |
| 11 | 9 | 52 | 25 | 52+25 | 77 |
| 12 | 10<br>11 | 77<br>77 | 40<br>30 | Max(77+40;<br>77+30) | 117 |
| 13 | 12 | 117 | 5 | 117+5 | **122** |

**Этап 3. Вычисление позднего времени начала работ**

Вычисления начинаются с последней работы проекта, ведутся в обратном порядке и заканчиваются первой работой. Результаты вычислений приведены в таблице 3.

**Таблица 3**

| № раб. | № след. | ПВН след. | Длительность | | ПВН |
|---|---|---|---|---|---|
| 13 | - | - | - | - | **122** |
| 12 | 13 | 122 | 5 | 122-5 | 117 |
| 11 | 12 | 117 | 30 | 117-30 | 87 |
| 10 | 12 | 117 | 40 | 117-40 | 77 |
| 9 | 10 | 77 | 25 | Min(77-25; | 52 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 11 | 87 | | 87-25) | |
| 8 | 9 | 52 | 5 | 52-5 | 47 |
| 7 | 9 | 52 | 20 | 52-20 | 32 |
| 6 | 9 | 52 | 30 | 52-30 | 22 |
| 5 | 7<br>8 | 32<br>47 | 15 | Min(32-15;<br>47-15) | 17 |
| 4 | 6<br>7 | 22<br>32 | 7 | Min(22-7;<br>32-7) | 15 |
| 3 | 8 | 47 | 7 | 47-7 | 40 |
| 2 | 3<br>4<br>5 | 40<br>15<br>17 | 15 | Min(40-15;<br>15-15;<br>17-15 | 0 |
| 1 | 2 | 0 | 0 | 0-0 | 0 |

**Этап 4. Вычисление резерва времени работ**

Резерв времени равен разнице между поздним и ранним временем начала работ. Занесем в таблицу 4 их значения и разность (резерв).

**Таблица 4**

| Работа № | Раннее время начала | Позднее время начала | Резерв времени |
|---|---|---|---|
| 1 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 15 | 40 | 25 |
| 4 | 15 | 15 | 0 |
| 5 | 15 | 17 | 2 |
| 6 | 22 | 22 | 0 |
| 7 | 30 | 32 | 2 |
| 8 | 30 | 47 | 17 |
| 9 | 52 | 52 | 0 |
| 10 | 77 | 77 | 0 |
| 11 | 77 | 87 | 10 |
| 12 | 117 | 117 | 0 |
| 13 | 122 | 122 | 0 |

**Этап 5. Нахождение критического пути**

**ОТВЕТ**: Критический путь состоит из работ с нулевым резервом времени:
1-2-4-6-9-10-12-13

## Тема 9. SWOT-анализ и стратегический менеджмент (правильный ответ 15 баллов)

9.1. Проведите SWOT-анализ своих профессиональных знаний, умений и навыков. Запишите на бумаге ваши профессиональные: сильные стороны (strengths); слабые стороны (weaknesses); возможности (opportunities); угрозы (threats).

*Вопросы:*

1) Теперь подумайте и запланируйте, как вы можете использовать ваши преимущества, как превратить слабые стороны в сильные. Какие дополнительные возможности вам дает ваша профессия?
2) Как вы можете их использовать? Какие факторы могут помешать вам в достижении ваших целей?

9.2. Рецептов, как преуспеть в бизнесе, предлагается много. Одна из систем мероприятий предлагается далее. Проанализируйте ее.

Определение специфических перспектив организации, исходя из потребностей общества.

Определение специфических потребностей людей в организации. Таковыми обычно являются самоуважение, признание и возможность независимо мыслить и действовать; эти сведения основываются на продолжительных наблюдениях, проводившихся на протяжении последних десяти лет.

Формирование команды для работы, акцентируя ее внимание на процесс планирования, цель которого - определить, где организация хочет оказаться через пять лет.

Определение стратегической цели, анализ внешних условий, выявление своих сильных и слабых сторон и создание предпосылок для достижения цели. Таким образом, получается зафиксированное на бумаге руководство к действию, или письменный план действия.

Определение этапов достижения целей, отдельных лиц, и групп, постановки ключевых задач на предстоящие пять лет.

Определение целей на четвертом, третьем, втором и первом годах работы.

Если планируемые достижения следующего года не соответствуют сегодняшним реалиям, организация должна заново установить, что можно сделать на следующий год, и пересмотреть план вплоть до пятого года, отыскивая компромиссные решения на каждом из этапов.

Необходимо определить стратегию для достижения поставленных целей. Каждому члену организации должна быть предоставлена возможность внести свой вклад в выработку этой стратегии.

Этот план или проект представляют в высшее звено управления или в группу, которой подотчетно руководство. Очень важно до начала выполнения задания согласовать цели и средства их достижения.

После того, как общий пятилетний план и стратегия согласованы, начинается их исполнение.

Создаются детальные планы мероприятий и действий, при этом особое внимание уделяется разбивке каждого ключевого участка; на определенных работников возлагается ответственность за завершение того или иного этапа и четко очерчивается круг обязанностей.
Необходимо установить порядок отчетности и выделять успехи и неудачи, чтобы можно было проследить за выполнением каждого этапа работ, от отдельного мероприятия до долгосрочной программы.
Все работники должны иметь возможность сигнализировать об отклонении от плана, требующем немедленных действий для возвращения на заданный курс.
Должна быть разработана система внутренних и внешних вознаграждений, которые поддержат организацию на ее пути к поставленной цели.

*Вопросы:*

1) В чем предлагаемая схема соответствует условиям современной российской экономики; в чем она ей чужда? Что, по вашему мнению, следовало бы добавить в перечень действий, чтобы сделать их более эффективными?
2) В какой мере, если бы вы были менеджером, вы приняли предлагаемую систему за основу?

9.3. Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:
Создать доверительную атмосферу при переговорах.
Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения - заключения.
Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, что бы проблема получила более разностороннее освещение.
Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

*Вопросы:*

1) Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее рациональный?
2) Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

9.4. В российской экономической литературе излагается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера, какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

Во-вторых, менеджер организует фирму как систему на их выполнение. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, делая это с помощью различных приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по «служебной лестнице» членов организации.

*Вопросы:*

1) Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?
2) Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной? Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?

9.5. Ростокинская меховая фабрика «Труд» (ныне ООО «Русский мех») была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы. Во время кризиса руководство «Русского меха» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг. Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по

оценкам департамента легкой промышленности Минэкономразвития РФ – 85%). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 500 тыс. руб., а импортные (в ГУМе, ЦУМе или «Охотном Ряду») - в среднем 650-740 тыс. руб. На рынках шубы хотя и подешевели (от 460 до 490 тыс.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Для «Русского меха» «качество» — ключевое слово. Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских. Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство. Один из резервов роста производства – пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя для начала производства требуется закупить сырье, материал и фурнитуру необходимо компании вложить собственные оборотные средства для обеспечения производственно-технологического процесса. Расчет по госзаказам производится после отгрузки продукции заказчику и у предприятия образуется «кассовый разрыв». «Русский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями. Еще одно перспективное направление - услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды. Более гибкой стала финансовая политика. «Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежнее руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по оптимальной цене.

*Вопросы:*

1) Создания каких конкурентных преимуществ добивается организация?

2) Какая стратегия ценообразования применяется в данной компании? Кто является целевой аудиторией ООО «Русский мех»? Какой концепции маркетинга придерживается данная компания? Сформулируйте предложения по снижению угроз и нивелированию слабых сторон компании.

**Пример решения задания по Теме 9:**

SWOT-анализ для коммерческого банка

1. Рассмотреть факторы маркетинговой среды банка «Открытие».
2. Построить как можно больше наборов парных комбинаций на основе логических направлений комбинирования:

– «возможности → сильные стороны»;
– «сильные стороны → возможности»;
– «сильные стороны → угрозы»;
– «возможности → слабые стороны».

1. Сформулировать пути дальнейшего развития банка.

Решение:

| | |
|---|---|
| Сильные стороны<br>Положительный имидж банка<br>Широкий спектр банковских услуг<br>Высокая платежеспособность<br>Профессиональный менеджмент высшего звена<br>Система страхования банковских операций | Возможности<br>Жесткая политика ЦБ по отношению средним банкам<br>Снижение ставки рефинансирования Рост потребности в кредитовании на Появление новых видов банковских интернет-банкинг и мобильный банк |
| Слабые стороны<br>Отсутствие четко выраженного позиционирования банка на рынке<br>Банки дублируют перечень банковских услуг друг у друга<br>Концентрация усилий на корпоративных клиентах, слабое внимание физическим лицам<br>Отсутствие эффективной внутрикорпоративной коммуникации | Угрозы<br>Нестабильное финансовое положен генеральных клиентов<br>Высокая степень финансовых рисков<br>Лоббирование интересов крупных и рынка |

**Тема 10. Принятие проектных решений (правильный ответ 15 баллов)**

10.1 Предприятие рассматривает альтернативные варианты инвестирования в проект. К рассмотрению приняты два проекта А и В. Инвестиции в проект составляют 160 млн. руб. Проект А и проект В расчитаны на 5 лет. Ежегодные поступление прибыли от проекта А составляют 80 млн. руб, а от проекта В , соответственно, 75 млн. руб. Требуется определить :

1) NPV каждого проекта при ставке дисконтирования 15%.
2) Срок окупаемости проекта PP;
3) Норма прибыли ROI и рентабельность PI проекта
   Сравните полученные результаты расчета и выберите наиболее предпочтительный вариант для инвестирования.

10.2 Предприятие рассматривает альтернативные варианты инвестирования в проект. К рассмотрению приняты два проекта А и В. Инвестиции в проект составляют 140 млн. руб. Проект А и проект В расчитаны на 6 лет. Ежегодные поступление прибыли от проекта А составляют 70 млн. руб, а от проекта В , соответственно, 75 млн. руб. Требуется определить :

1) NPV каждого проекта при ставке дисконтирования 20%.
2) Срок окупаемости проекта PP;
3) Норма прибыли ROI и рентабельность PI проекта
   Сравните полученные результаты расчета и выберите наиболее предпочтительный вариант для инвестирования.

10.3 Предприятие рассматривает альтернативные варианты инвестирования в проект. К рассмотрению приняты два проекта А и В. Инвестиции в проект составляют 200 млн. руб. Проект А и проект В расчитаны на 5 лет. Ежегодные поступление прибыли от проекта А составляют 90 млн. руб, а от проекта В , соответственно, 85 млн. руб. Требуется определить :

1) NPV каждого проекта при ставке дисконтирования 21%.
2) Срок окупаемости проекта PP;
3) Норма прибыли ROI и рентабельность PI проекта
   Сравните полученные результаты расчета и выберите наиболее предпочтительный вариант для инвестирования.

10.4 Предприятие рассматривает альтернативные варианты инвестирования в проект. К рассмотрению приняты два проекта А и В. Инвестиции в проект составляют 180 млн. руб. Проект А и проект В расчитаны на 4 года. Ежегодные поступление прибыли от проекта А составляют 90 млн. руб, а от проекта В , соответственно, 95 млн. руб. Требуется определить :

1) NPV каждого проекта при ставке дисконтирования 19%.
2) Срок окупаемости проекта PP;
3) Норма прибыли ROI и рентабельность PI проекта
   Сравните полученные результаты расчета и выберите наиболее предпочтительный вариант для инвестирования.

10.5 Предприятие рассматривает альтернативные варианты инвестирования в проект. К рассмотрению приняты два проекта А и В. Инвестиции в проект составляют 150 млн. руб. Проект А и проект В расчитаны на 5 лет. Ежегодные поступление прибыли от проекта А составляют 50 млн. руб, а от проекта В , соответственно, 55 млн. руб. Требуется определить :

1) NPV каждого проекта при ставке дисконтирования 17%.
2) Срок окупаемости проекта PP;
3) Норма прибыли ROI и рентабельность PI проекта
   Сравните полученные результаты расчета и выберите наиболее предпочтительный вариант для инвестирования.

**Пример решения задания по Теме 10:**

Предприятие рассматривает альтернативные варианты инвестирования в проект. К рассмотрению приняты два проекта А и В.

Инвестиции в проект составляют 160 млн. руб. Проект А и проект В рассчитаны на 5 лет. Ежегодные поступление прибыли от проекта А составляют 80 млн. руб, а от проекта В , соответственно, 75 млн. руб. Требуется определить:

1) NPV каждого проекта при ставке дисконтирования 15%.
2) Срок окупаемости проекта PP;
3) Норма прибыли ROI и рентабельность PI проекта

Сравните полученные результаты расчета и выберите наиболее предпочтительный вариант для инвестирования.

**Решение:**

**Проект А**

| Период | 0 | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 5,00 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Инвестиции, млн. руб. | -160 | | | | | |
| Прибыль, млн. руб. | | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 |

**1)** $NPVA$ = (80/ (1+0,15)^1+ 80/ (1+0,15)^2+80/ (1+0,15)^3 +80/ (1+0,15)^4+80/ (1+0,15)^5)-160= 108,7 млн. руб.

**2)** Простой срок окупаемости проекта:

PP= 160/80=2г.

**3)** Норма прибыли ROI и рентабельность проекта PI:

ROI=80/160=0,5

PI= (80/ (1+0,15)^1+ 80/ (1+0,15)^2+80/ (1+0,15)^3 +80/ (1+0,15)^4+80/ (1+0,15)^5)/160=1,67

**Проект В**

| Период | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Инвестиции, млн. руб. | 160 | | | | | |
| Прибыль, млн. руб. | | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |

**1)** $NPV$В = (75/ (1+0,15)^1+ 75/ (1+0,15)^2+75/ (1+0,15)^3 +75/ (1+0,15)^4+75/ (1+0,15)^5)-160= 91,41 млн. руб.

**2)** Простой срок окупаемости проекта:

PP= 160/75=2,13г.

**3)** Норма прибыли ROI и рентабельность проекта PI:

ROI=75/160=0,47

PI= (75/ (1+0,15)^1+ 75/ (1+0,15)^2+75/ (1+0,15)^3 +75/ (1+0,15)^4+75/ (1+0,15)^5)/160=1,57

**ОТВЕТ:**

По полученным результатам расчета выбираем проект А, т.к.:

NPVA > NPVB : 108,7 > 91,41

PPA < PPB: 2 < 2,13

ROIA> ROIB: 0,5 > 0,47

PIA > PIB: 1,67 > 1,57