

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для магистрантов направления подготовки
38.04.02 «Менеджмент» очной формы обучения*



Могилев 2021

УДК 338.24
ББК 65.290-2
К50

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «9» октября 2021 г.,
протокол № 3

Составитель канд. техн. наук, доц. М. А. Сеница

Рецензент канд. техн. наук, доц. Т. В. Пузанова

Методические рекомендации предназначены для проведения практических занятий по дисциплине «Концепции управления», содержат вопросы для обсуждения проблем менеджмента, ситуации для анализа, тесты, практикующие упражнения.

Учебно-методическое издание

КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

| | |
|-------------------------|-------------------|
| Ответственный за выпуск | А. В. Александров |
| Корректор | Е. А. Галковская |
| Компьютерная верстка | Н. П. Полевнича |

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 21 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 07.03.2019.
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2021

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение..... | 4 |
| 1 Методы управления | 5 |
| 2 Управление процессом организационных изменений | 10 |
| 3 Сравнительный анализ и реинжиниринг | 12 |
| 4 Бережливые управления и аутсорсинг..... | 18 |
| 5 Управление знаниями | 24 |
| 6 Творчество и инновации..... | 26 |
| 7 Управленческая парадигма, ее гибкость и изменения | 33 |
| Список литературы | 34 |

Введение

Особенностью современной экономической мысли является направленность ее на обеспечение рационального ведения хозяйства в условиях дефицита всех видов ресурсов, необходимости достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами, преодоление малой эффективности регулирования производства административными методами, ускорение перехода к интенсивному характеру развития производства. Эти подходы должны основываться на знаниях, связанных с эволюцией концепции управления.

Цель курса «Концепции управления» – добиться всестороннего глубокого понимания сущности всего спектра отклонения управления как определяющего фактора производственной и организационной эффективности.

Основным направлением проведения практических занятий, связанных со знанием концепции управления является закрепление и углубление полученных знаний с помощью обсуждения проблемных вопросов, рассмотрение ситуационных задач, проведение тестирования. Выполнение в полном объеме практических заданий поможет будущим специалистам научиться формировать цели и задачи коллектива, прогнозировать, экономически оценивать и применять правильные решения на основе знаний концепции управления.

1 Методы управления

Вопросы для обсуждения

- 1 Организационно-распорядительные методы управления.
- 2 Экономические методы управления.
- 3 Социально-психологические методы управления.

Задание 1

Работник одного из экономических отделов организации постоянно опаздывал на работу. Руководитель отдела неоднократно со стороны сотрудника слышал нарекания, что он очень мягок по отношению к нарушителю трудовой дисциплины. Однако руководитель знал, что это очень грамотный специалист, хорошо справляющийся со своей работой. Но он понимал, что постоянные опоздания на работу несовместимы с действующими в организации нормами.

Он вызвал к себе работника и предупредил, что если он не прекратит опоздания, то ему будет объявлен выговор. Опоздания не прекратились. Руководитель объявил ему выговор, но ничего не изменилось. Следующий шаг, который руководитель предпринял после очередного опоздания – лишение сотрудника премии по итогам работы. Сотрудник был возмущен, т. к. свою работу он выполнял в полном объеме, качественно и в срок.

Руководитель почувствовал, что применил слишком жесткие меры и решил посоветоваться со своим начальником, опытным руководителем. Рассказав обо всех предпринятых им действиях по отношению к своему работнику, он признался, что тот собирается увольняться. Выслушав его внимательно, начальник предложил поговорить с сотрудником и выяснить причины его постоянных опозданий и уже только после этого принимать решения.

После очередного опоздания руководитель вызвал сотрудника к себе, расположил его к разговору и выяснил, что сотрудник живет в другом конце города и добирается на работу на трех видах транспорта, графики движения которых не согласованы, и ему придется менять место работы, т. к. в просьбе помочь ему с общежитием ему отказали.

После этого разговора руководитель помог сотруднику получить комнату в общежитии и опоздания прекратились.

- 1 Определите, какими методами управления пользовался руководитель?
- 2 Оцените эффективность применения каждого метода в конкретной ситуации.
- 3 Опишите свои шаги по выбору методов управления в данной ситуации.

Задание 2

При анализе управленческой деятельности руководителей двух конкурирующих предприятий было выявлено следующее.

Руководитель первого предприятия хорошо знает свой коллектив, интересуется успехами и промахами в работе своих сотрудников. Он требует от руководителей функциональных подразделений, чтобы они больше интересовались возможностями и характерами своих сотрудников в целях последующего

воздействия на них.

Руководитель второго предприятия гордится высокой исполнительностью в своем коллективе. Это ему удаётся через приказы, распоряжения, указания. Однако последнее время на этом предприятии возросла текучесть кадров, и предприятие стало сдавать свои позиции в конкурентной борьбе.

1 Какими методами управления пользовались руководители предприятий?

2 Сравните их. Почему, на Ваш взгляд, второе предприятие стало сдавать свои позиции?

Задание 3

Анализ текучести кадров на предприятии показал, что наибольший коэффициент текучести руководителей низшего звена управления наблюдается в одном из цехов. Выявленные причины текучести связаны с методами управления, используемыми начальником цеха. Он все руководство берет на себя, практически не делегируя полномочия подчиненным, сам решает организационные, производственные и экономические вопросы. Хотя его общение с коллективом цеха сведено к минимуму, он единолично определяет систему поощрения и наказания, занимается разрешением конфликтов. Все свои решения он проводит через приказы и распоряжения.

1 Определите, какие методы преобладают в руководстве коллективом.

2 Оцените причины их неэффективности.

Задание 4

При найме менеджера на работу в контракте было указано, что за год ему будет выплачиваться зарплата в размере 50 000 р. и премия в виде телевизора или другой вещи подобной стоимости, которая выдается авансом в начале года. Менеджер разорвал контракт, проработав семь месяцев. При увольнении он получил 24 000 р.

1 Во сколько рублей была оценена выданная ему в начале года премия?

2 Какой метод управления был применен в данном случае?

Проверочный тест 1

1 Административно-правовые методы представляют собой:

а) организационно-распорядительное воздействие;

б) организационно-распорядительное, организационное и распорядительное воздействия;

в) организационное и распорядительное воздействия;

г) организационное воздействие.

2 В состав организационно-стабилизирующих методов управления не входит:

а) коммерческий расчет;

б) инструктирование;

в) нормирование;

г) регламентирование.

3 В состав экономических методов управления не входит:

- а) коммерческий расчет;
- б) метод комплексных целевых программ;
- в) система экономических регуляторов деятельности;
- г) организационно-стабилизирующая группа.

4 К ценностям бюрократизма относят:

- а) все варианты ответов верны;
- б) служение организации как средство достижения собственной выгоды;
- в) самоидентификация служащего с организацией;
- г) карьера, с которой связаны все помыслы и ожидания служащего.

5 Каким методам управления организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях:

- а) экономическим;
- б) организационно-распорядительным;
- в) социально-экономическим;
- г) социально-психологическим?

6 Какое воздействие предполагают распорядительные методы:

- а) прямое;
- б) устрашающее;
- в) косвенное;
- г) мотивирующее?

7 Какой метод управления не является психологическим:

- а) метод гуманизации труда;
- б) метод формирования;
- в) метод отбора;
- г) метод ролевых изменений?

8 Методы социальной мотивации:

- а) воздействуют на имущественные интересы фирм и их персонала;
- б) предусматривают побуждение индивидуума (работника) к ориентации на социально значимые интересы;
- в) обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и фирм и проявляются в форме договоров, приказов, распоряжений;
- г) предусматривают ориентацию на дисциплину, организационно-распорядительные документы и строгое их выполнение.

9 Организационно-распорядительные методы включают следующие группы:

- а) метод комплексных целевых программ и распорядительные;
- б) метод комплексных целевых программ и организационно-стабилизирующие;
- в) организационно-стабилизирующие и распорядительные;
- г) метод комплексных целевых программ и коммерческий расчет.

10 Организационно-распорядительные методы классифицируют по направленности:

- а) на субъект управления и на объект управления;
- б) регламентирующие и на объект управления;
- в) регламентирующие и нормативные;

г) регламентирующие и на субъект управления.

11 Психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения, часто применяемый во взаимоотношениях коллег, наставников молодых рабочих и опытных руководителей, – это:

- а) комплимент;
- б) просьба;
- в) похвала;
- г) совет.

12 Психологическое целенаправленное воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи его апелляции к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду – это:

- а) вовлечение;
- б) убеждение;
- в) внушение;
- г) подражание.

13 Система методов управления включает:

- а) социально-психологические, экономические методы;
- б) экономические и правовые методы;
- в) организационно-распорядительные, социально-психологические, экономические, правовые, кибернетические методы;
- г) социально-психологические, экономические, правовые методы.

Проверочный тест 2

1 В чем заключается сущность управления человеческими ресурсами:

- а) наблюдается перенос технократического подхода на практике организации производственных и трудовых процессов;
- б) люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе;
- в) наблюдается повышение предпринимательской активности персонала;
- г) все ответы не являются верными.

2 Определите верные задачи управления человеческими ресурсами:

- а) подбор, наем и размещение персонала;
- б) оптимизация трудовых отношений;
- в) тренинг и развитие человеческих ресурсов;
- г) все ответы верны.

3 Что включает в себя управленческий персонал:

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.

4 Что такое штабная структура службы управления персоналом в организации:

- а) совокупность линейных менеджеров, которые на практике реализуют стратегические направления кадровой работы с персоналом;
- б) формирование единого центра управления;

в) формирование соответствующих функциональных подразделений, специализирующихся на тех или иных задачах по управлению персоналом;

г) все ответы не является верными?

5 На стадии роста организации управления персоналом направлены на:

а) привлечение дополнительного персонала, что обусловлено ростом производства и увеличением масштаба предприятия;

б) адаптацию персонала, привлекаемого извне в уже сложившейся на предприятии организационной и корпоративной культуре;

в) оптимизацию расходов на персонал;

г) верные ответы «а» и «б».

6 Что такое сложный комплекс предложений, догм, бездоказательно принят всеми членами компании, который определяет общие рамки организационного поведения:

а) корпоративная культура компании;

б) организационная культура предприятия;

в) организационная структура предприятия;

г) производственная структура предприятия?

7 Что из перечисленного не относится к функциям менеджмента персонала:

а) планирование;

б) прогнозирование;

в) мотивация;

г) составление отчетов;

д) организация?

8 Во время формирования корпоративной культуры предприятия необходимо решить вопросы, касающиеся:

а) описания правил поведения на предприятии; материальных и других методов стимулирования персонала;

б) материальных и других методов стимулирования персонала; мер, связанных с кадровыми перестановками; правил высвобождения персонала;

в) типа деятельности, принимается на этом предприятии; описание образа сотрудника; описание правил поведения на предприятии;

г) типа деятельности, принимается на этом предприятии; мер, связанных с кадровыми перестановками; правил высвобождения персонала.

9 На что направлены управления персоналом на стадии стабилизации предприятия:

а) формирование корпоративной культуры предприятия;

б) исключение возможности увеличения расходов на оплату труда, т. е. на оптимизации расходов на персонал;

в) определение оптимальной организационной структуры предприятия;

г) разработку системы и принципов кадровой работы?

2 Управление процессом организационных изменений

Вопросы для обсуждения

- 1 Необходимость управления изменениями.
- 2 Управление изменениями.
- 3 Причины сопротивления изменениям.
- 4 Метод оценки возможности успеха изменений.
- 5 Подходы к преодолению сопротивления преобразования.

Задание

Заполните пропуски:

1 К реакции на сопротивление организационным изменениям на организационном уровне относится _____ .

2 Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением организационных изменений – это _____ .

3 Компонент процесса организационных изменений, обеспечивающий правильную последовательность действий в процессе преобразований в организации – это _____ процесса преобразований.

4 Компонент процесса организационных изменений, представляющий собой взаимно согласованную конструкцию, позволяющую четко обозначить направления деятельности организации и соответствующее разграничение ответственности – это _____ процесса преобразований.

5 Компонент процесса организационных изменений, представляющий собой руководящие принципы процесса преобразований в организации, – это _____ процесса преобразований.

6 Концепция в управлении организационными изменениями, которая исходит из приоритета финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании – это теория _____ .

7 Концепция в управлении организационными изменениями, которая рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации, – это теория _____ .

8 Многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса организационных изменений – это _____ .

9 Модель управления организационными изменениями Лэрри Грейнера состоит из _____ этапов.

10 Организационные изменения по масштабам изменений классифицируются на _____ .

11 Организационные изменения по направленности развития классифицируются на _____ .

12 Организационные изменения по типу развития классифицируются на _____ .

13 Организационные изменения по характеру изменений классифицируются на _____.

14 Основной причиной сопротивления персонала организационным изменениям является _____.

15 Стратегия организационных изменений, при использовании которой руководство не только заручается согласием служащих на изменения, но и добивается чувства ответственности заинтересованных людей за достижение общих целей организации – это _____.

Проверочный тест «Сопротивление изменениям»

Рассмотрите факторы оценки сопротивлений (таблица 1) и дайте экспертную оценку по 10-балльной шкале: 1 – низкий балл, а 10 – наиболее высокий балл.

Таблица 1 – Факторы оценки сопротивлений

| Фактор оценки сопротивлений | Оценка по 10-балльной шкале | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 Диагностический анализ организации проведён своевременно и качественно | | | | | | | | | | |
| 2 Стратегический план разработан качественно по всем разделам | | | | | | | | | | |
| 3 Стратегии конкуренции разработаны верно и известны менеджменту | | | | | | | | | | |
| 4 Персонал связывает стратегические цели организации со своей деятельностью | | | | | | | | | | |
| 5 Мотивация сотрудников связана с реализацией стратегии | | | | | | | | | | |
| 6 Стратегический план охватывает все важные сферы бизнеса организации | | | | | | | | | | |
| 7 Целевые комплексные программы охватывают наиболее важные виды бизнесов | | | | | | | | | | |
| 8 Среди менеджеров и специалистов имеется активная оппозиция изменениям | | | | | | | | | | |
| 9 Сопротивление изменениям будет в течение всего периода реализации стратегии | | | | | | | | | | |
| 10 Уровень реализации стратегии зависит от первого руководителя и его команды | | | | | | | | | | |
| Итого | | | | | | | | | | |

Подсчитайте число баллов по графам и впишите в итоги анкеты. Определите итоговую сумму баллов. Сравните с рекомендациями.

До 40 баллов. В Вашей организации реализация стратегии проблематична, т. к. сопротивление изменениям велико.

От 41 до 80 баллов. В Вашей организации реализация изменений может пройти успешно ввиду равновесного баланса сил.

От 81 до 100 баллов. В Вашей организации внедрение стратегического плана будет сопровождаться значительными сложностями ввиду сопротивления изменениям и противоречивого баланса сил.

3 Сравнительный анализ и реинжиниринг

Вопросы для обсуждения

- 1 Метод быстрого анализа (FAST).
- 2 Бенчмаркетинг: функциональный, внешний, внутренний.
- 3 Понятие и задачи реинжиниринга.
- 4 Процесс реинжиниринга.
- 5 Приемы реинжиниринга.

Задание

Заполните пропуски:

1 Наиболее радикальный из всех подходов к улучшению бизнес-процессов – это _____ .

2 Основоположники теории реинжиниринга – это _____ .

3 Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в ключевых показателях – это _____ .

4 Период времени, необходимый для реинжиниринга бизнес-процесса, зависит от _____ .

5 Подход к оптимизации бизнес-процессов, который включает в себя организационную перестройку и крайне разрушителен для организации, – это _____ .

6 Подход к оптимизации бизнес-процессов, который обеспечивает максимальные улучшения – это _____ .

7 Подход к оптимизации бизнес-процессов, который применяется в тех случаях, когда процесс к настоящему моменту настолько устарел, что не стоит даже пытаться его сохранить или воздействовать на него, – это _____ .

8 Подход к оптимизации бизнес-процессов, который является наиболее дорогостоящим из всех подходов к оптимизации бизнес-процессов и требует много времени – это _____ .

9 Подход к оптимизации бизнес-процессов, с которым связана наибольшая степень риска – это _____ .

10 К периодам эволюции реинжиниринга бизнеса не относят _____ период.

Проверочный тест 1

- 1 Метод быстрого анализа означает:
 - а) определение способа улучшения процесса в ходе совещания группы;
 - б) перепроектирование действующего процесса.
- 2 Бенчмаркетинг как метод совершенствования означает:
 - а) выбор совершенствования на основе сравнения с эталоном;
 - б) проектирование бизнес-процесса с чистого листа.
- 3 При перепроектировании бизнес-процесса «с чистого листа»:
 - а) внимание концентрируется на проектировании бизнес-процесса «с чистого лица»;
 - б) внимание концентрируется на совершенствовании действующего процесса.
- 4 Реинжинеринг – это:
 - а) радикальное и кардинальное перепроектирование бизнес-процесса для совершенствования бизнеса по показателям: затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность;
 - б) локальное перепроектирование действующих бизнес-процессов в целях их совершенствования.
- 5 Реинжиниринг развития – это:
 - а) совершенствование бизнес-процессов с существенным приростом бизнеса на основе радикальных изменений в условиях, когда дела в организации идут неплохо;
 - б) радикальное перепроектирование в целях решения сложных проблем организации, когда дела идут плохо.
- 6 Объектом реинжиниринга являются:
 - а) организации;
 - б) работа, выполняемая персоналом подразделений.

Проверочный тест 2

- 1 Верны ли утверждения:
 - а) реинжиниринг бизнес-процессов направлен на объединение функций на макроорганизационном уровне;
 - б) реинжиниринг бизнес-процессов направлен на объединение функций на микроорганизационном уровне.
- 2 Проект реинжиниринга предприятия предполагает построение моделей двух видов ...:
 - а) «в чем суть проблемы» и «как мы ее будем решать»;
 - б) «наше место на рынке» и «наша стратегия»;
 - в) «как есть» и «как должно быть»;
 - г) «наша стратегическая цель» и «способы ее достижения».
- 3 Один из труднейших элементов реинжиниринга заключается в ...:
 - а) преодолении сопротивления персонала переменам;
 - б) осознании новых, неизвестных ранее возможностей технологии;

- в) формировании эффективной команды проекта;
- г) разработке проекта.

4 Лидер реинжиниринга может продемонстрировать свое лидерство с помощью ...:

- а) сигналов, символов и систем;
- б) приказов, указаний и инструкций;
- в) убеждения, пропаганды и агитации;
- г) вербального, невербального и виртуального общения.

5 Роли при реализации проектов реинжиниринга:

- а) руководитель проекта реинжиниринга, ведущий менеджер, консультанты;
- б) представитель топ-менеджмента, консультант, эксперт, автор проекта;
- в) главный специалист, эксперт, менеджер, специалист по IT-технологии;
- г) лидер, руководитель процесса, команда по реинжинирингу, оргкомитет, начальник штаба.

6 Логическая сущность реинжиниринга – это ...:

- а) технико-технологическая модернизация предприятия на основе информационных технологий;
- б) оптимизация организационной структуры предприятия в соответствии с выбранной стратегией;
- в) переход организации на выпуск конкурентоспособной продукции;
- г) новая структурированная форма управления предприятием на основе информационных технологий.

7 Системный реинжиниринг – это ...:

- а) использование системного подхода в процессе реинжиниринга;
- б) реинжиниринговая перестройка всех систем управления предприятием;
- в) инструмент глобального повышения качества информационных систем;
- г) использование информационных систем в процессе реинжиниринга предприятия.

8 Физическая сущность реинжиниринга – это ...

- а) разделение предприятия на самостоятельно функционирующие участки с контролем на входе и выходе процессов;
- б) технологическая модернизация предприятия;
- в) реформирование подразделений предприятия на основе новой структуры;
- г) перераспределение прав, ответственности и полномочий в соответствии с выбранной стратегией.

9 Общественно-историческая сущность реинжиниринга – это ...:

- а) новый этап технологического развития производства;
- б) новая парадигма в развитии науки;
- в) смена общественно-экономической формации;
- г) смена устаревших промышленных (капиталистических) систем управления предприятием.

10 Реинжиниринг хозяйственных процессов – это организация ...:

- а) всей деятельности предприятия на основе современных стандартов;

б) качественно новых (измененных) процессов на базе уже существующей организационной схемы и модели развития;

в) качественно новых технологических линий и процессов;

г) согласованной деятельности всех подразделений по достижению стратегической цели.

11 После реинжиниринга организационная структура фирмы становится ...:

а) более гибкой, плоской, «виртуальной», возрастает роль нематериальных активов;

б) более иерархичной, вертикальной, основанной на формальной власти;

в) более жесткой, формализованной, автократической, возрастает роль материальных активов;

г) более предпринимательской, матричного типа, с возрастанием роли топ-менеджмента.

12 Концепция «автоматизации бизнес-процессов» означает ...:

а) выделение бизнес-процессов в самостоятельные потоки;

б) внедрение информационных технологий;

в) информатизацию существующих бизнес-процессов;

г) ускорение существующих бизнес-процессов.

13 Концепция «реинжиниринг программного обеспечения» означает:

а) модернизацию устаревших информационных систем;

б) повышение эффективности работы информационной системы;

в) замену устаревших информационных технических средств;

г) разработку проектов информатизации технико-технологических систем.

14 Концепция «реорганизации предприятия» означает ...:

а) реструктуризацию всей деятельности;

б) совершенствование организационной структуры;

в) изменение структуры власти;

г) разделение предприятия на ряд взаимосвязанных самостоятельных структур.

15 Реинжиниринг – это ...:

а) формирование стратегических альянсов и репрофилирование деятельности организации;

б) переход на новый уровень технологического развития и смена рынков;

в) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов;

г) коренная реструктуризация и полное изменение стратегии деятельности.

16 Решающий фактор успеха реинжиниринга

а) тщательность разработки плана реинжиниринга;

б) технологическая подготовка производства;

в) стремительность его претворения в жизнь;

г) переобучение персонала к работе в новых условиях.

17 Реинжиниринг позволяет добиться резкого улучшения таких показателей, как ...:

- а) затраты, качество, сервис и время;
- б) производительность, материалоемкость, трудоемкость, рентабельность;
- в) наукоемкость, фондоотдача, фондоемкость, эффективность;
- г) дисциплина, технический уровень, качество, конкурентоспособность.

18 Специфика реинжиниринга состоит в том, что ...:

- а) в организации проводится комплексная автоматизация технологических процессов;
- б) технологическая и информационная системы организации интегрируются в единую сеть;
- в) организация переориентирует свою деятельность на рыночную конъюнктуру;
- г) узкая специализация в производстве и управлении реинтегрируются в сквозные бизнес-процессы.

19 Новые процессы, возникающие в результате реинжиниринга:

- а) горизонтальное и вертикальное сжатие процессов, совмещение работ, уменьшение проверок, централизованно/децентрализованный подход;
- б) стратегическое управление, нематериальная мотивация, перестройка оргструктуры, разработка новых продуктов;
- в) делегирование полномочий, системный подход, управление по результатам, партисипативное управление;
- г) корпоративная культура, бюджетирование, оценка индивидуального вклада, модернизация оргструктуры.

20 Теоретические основы реинжиниринга:

- а) стратегический менеджмент, делегирование полномочий, иерархия управления, теория «у» (игрек);
- б) разделение труда, совершенствование персонала, стратегия постоянных улучшений;
- в) модернизация оргструктуры, технологическое обновление, переобучение персонала;
- г) самоорганизация, тотальное управление качеством, «точно в срок», управление бизнес-процессами.

21 Привлечение всеобщего внимания к реинжинирингу связано с ...:

- а) разработкой нового программного продукта;
- б) вхождением мировой экономики в информационную эпоху;
- в) использованием новых источников энергии;
- г) формированием нового этапа технического развития.

22 Важный фактор успеха (или провала) реинжиниринга:

- а) своевременные и планомерные действия менеджмента;
- б) наличие ресурсов организации на осуществление реинжиниринга;
- в) высокий уровень технологического развития организации;
- г) настроенность персонала на решительную и быструю перестройку.

23 Авторы концепции реинжиниринга:

- а) М. Хаммер и Д. Чампи;
- б) Р. Салмон и Д. Голдсмит;

- в) Н. Абдикеев и Т. Данько;
- г) А. Маслоу и МакКлелланд.

24 Бизнес-процесс – это ...:

- а) совокупность действий по выпуску продукции;
- б) процесс реализации продукции на рынке;
- в) создание в рамках предприятия конкурентоспособной продукции;
- г) создание в рамках предприятия ценности для потребителя.

25 Объект реинжиниринга:

- а) оргструктура;
- б) процессы;
- в) технологии;
- г) персонал.

26 Бизнес-процесс – это ...:

- а) повторяющиеся действия по преобразованию требований потребителя в нужную ему продукцию;
- б) процесс выпуска продукции от «входа» до «выхода»;
- в) процесс выпуска высокорентабельной продукции;
- г) процесс выпуска конкурентоспособной продукции.

27 Основа реинжиниринга:

- а) системный подход;
- б) ситуационный подход;
- в) процессный подход;
- г) функциональный подход.

28 Второй этап реинжиниринга:

- а) проект и команда;
- б) анализ и синтез;
- в) выделение средств и назначение руководителя проекта;
- г) выбор новой оргструктуры.

29 Первый этап реинжиниринга:

- а) подготовка;
- б) оценка состояния;
- в) выделение средств;
- г) выбор команды проекта.

30 Третий этап реинжиниринга:

- а) реализация плана реинжиниринга;
- б) планирование перехода в новое состояние;
- в) оценка проекта по окупаемости;
- г) оценка вероятности неудачи проекта.

31 Состав группы по реинжинирингу должен быть ...:

- а) однородным – исключительно из руководителей компании;
- б) смешанным – руководители компании и разработчики;
- в) смешанным, представляющим все стороны деятельности компании;
- г) однородным, состоящим из авторов проекта.

4 Бережливые управления и аутсорсинг

Вопросы для обсуждения

- 1 Сущность концепции «бережливое управление».
- 2 Этапы развертывания «бережливое управление» на конкретном предприятии.
- 3 Аутсорсинг (передача производства вспомогательных видов деятельности сторонним организациям).
- 4 Аутсорсинг – как политика интеграции операционных функций.

Задание 1

Решение об аутсорсинге на основе одного критерия. Затраты, время, качество.

Предприятие производит продукт А. Себестоимость производства продукта составляет 80 ед. Цена конечного изделия составляет 140 ед. Время производства продукта составляет 1 месяц или 4 недели. Процент брака при изготовлении продукта равен 10 %. Объем производства в месяц составляет 100 ед., в то время как спрос превышает 200 ед.

Предприятие решило рассмотреть вопрос об аутсорсинге производства данного продукта. Анализ рынка выявил потенциальных аутсорсеров, параметры которых следующие (таблица 2).

Таблица 2 – Параметры потенциальных аутсорсеров

| Показатель | Аутсорсер № 1 | Аутсорсер № 2 | Аутсорсер № 3 |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Цена изделия | 150 | 120 | 135 |
| Затраты | 75 | 90 | 100 |
| Время производства, нед. | 1,3 | 1,2 | 1,5 |
| Процент брака, % | 12 | 7 | 5 |

Требуется принять решение о том, кому из аутсорсеров отдать производство продукта.

Задание 2

Установите соответствие между классификационными признаками услуг аутсорсинга и их видами (таблица 3).

Таблица 3 – Виды и признаки аутсорсеров

| Вид аутсорсинга | Признак аутсорсинга | | |
|---|---------------------|-----------------------|----------------|
| | отраслевой | по формам организации | по видам услуг |
| Маркетинговые, правовые, услуги производственные, программного обеспечения, PR-консалтинговые, рекрутские (управление персоналом) | | | |
| Промышленный, торговый, финансовый, строительный | | | |
| Полный; внутренний, внешний; совместный; оффшорный; глобальный | | | |

Проверочный тест 1

- 1 Современное содержание понятия «совершенствование»:
 - а) качество продукции;
 - б) качество процессов;
 - в) качество фирмы.
- 2 Концептуальные подходы к совершенствованию бизнес-процессов:
 - а) системный;
 - б) процедурный;
 - в) преобразовательный.
- 3 При использовании преобразовательной концепции идут:
 - а) от структуры к процессу;
 - б) от процесса к структуре.
- 4 Улучшения могут проводиться посредством:
 - а) прорывных инновационных проектов;
 - б) поэтапных непрерывных улучшений.
- 5 Пошаговые непрерывные улучшения проводятся:
 - а) специально создаваемыми инновационными группами в необычной деятельности организации;
 - б) сотрудниками в рамках действующих процессов.
- 6 Задача поддерживающего цикла SDCA:
 - а) стандартизировать процесс;
 - б) усовершенствовать процесс.
- 7 Цикл Шухарта-Деминга PDCA:
 - а) стандартизируй – делай – проверяй – делай;
 - б) планируй – делай – проверяй – действуй.

Проверочный тест 2

- 1 Аутсорсинг – это:
 - а) управление материальными, распределительными, потребительскими потоками;
 - б) система управления спросом и стимулирования сбыта;

в) передача корпоративных функций на исполнение внешней организации;
 г) система распределения за счет использования выгодных маршрутов и мобильного транспорта.

2 Оффшорные услуги аутсорсинга предполагают использование аутсорсера, находящегося в своей стране, с учетом дешевой рабочей силы, привлекательного режима налогового законодательства, высокой производительности труда и других характеристик, гарантирующих качество, профессионализм и своевременность исполнения заказа:

- а) да;
- б) нет.

3 Промышленный аутсорсинг услуг предполагает передачу по контракту на исполнение сторонним организациям отдельных функций сферы материального производства готовой продукции, а также функций материального обеспечения и сбыта готовой продукции:

- а) да;
- б) нет.

4 Выделите основные компоненты принципа организационного поведения аутсорсинга:

- а) качество исполнения принятых стратегий;
- б) профилактика предпринимательского риска;
- в) маркетинговые исследования;
- г) корпоративная культура.

5 Принцип взаимной выгоды всех участников рыночного оборота в рамках аутсорсинга заключается в комплексном учете запросов заказчика на услугу и нахождение выгодных путей их удовлетворения, что предполагает высокий профессионализм и добросовестность исполнителей:

- а) да;
- б) нет.

6 Определите правильную последовательность шагов выбора компании-аутсорсера:

- а) формируется стратегия рыночного участия компании;
- б) заключение контракта на аутсорсинг;
- в) принятие управленческого решения по привлечению аутсорсера;
- г) контроль за исполнением договора на аутсорсинг согласно принятым срокам исполнения.

7 Передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области:

- а) аутсорсинг;
- б) аутотренинг;
- в) аутоспортинг.

8 Аутсорсинг позволяет повысить ... предприятия в целом и использовать освободившиеся организационные, финансовые и человеческие ресурсы для развития новых направлений или концентрации усилий, не требующих повышенного внимания:

- а) практичность;
- б) эффективность;
- в) целостность.

9 В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такая функция, как:

- а) статистика;
- б) финансовый учет;
- в) бухгалтерский учёт.

10 В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такая функция, как:

- а) переводческие услуги;
- б) финансовый учет;
- в) посреднические услуги.

11 В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передается такая функция, как:

- а) статистика;
- б) посреднические услуги;
- в) транспортные услуги.

12 Предполагает делегирование внешней специализированной компании решение вопросов, связанных с разработкой, внедрением и сопровождением информационных систем как целиком на уровне инфраструктуры предприятия, так и объёмов работ, связанных с развитием и/или поддержкой функционирования отдельных участков системы:

- а) АУТ-аутсорсинг;
- б) ИТ-аутсорсинг;
- в) ИН-аутсорсинг.

13 Наиболее распространенный на практике вид аутсорсинга в ИТ-сфере:

- а) установка компьютеров;
- б) покупка компьютеров;
- в) абонентское обслуживание компьютеров.

14 Один из вариантов бухгалтерского обеспечения функций учёта и отчетности на предприятии, за которое несёт полную ответственность, в соответствии с законодательством РФ, руководитель предприятия:

- а) бухгалтерский аутсорсинг;
- б) финансовый аутсорсинг;
- в) общий аутсорсинг.

15 Применение аутсорсинга ... является решением для предприятий, которые требуют быстрого запуска и обеспечения функционирования целого направления:

- а) торгового персонала;
- б) строительного персонала;
- в) логистического и складского персонала.

16 Компании, пользующиеся аутсорсингом ..., решают вопрос сезонной активности своего направления:

- а) торгового персонала;
- б) строительного персонала;
- в) гостиничного и ресторанного персонала.

17 Использование аутсорсинга ... обеспечивает любые торговые сети необходимым количеством персонала непосредственно со дня её открытия:

- а) торгового персонала;
- б) строительного персонала;
- в) производственного персонала.

18 Вопрос высочайшей квалификации сотрудников, которая имеет прямое влияние на уровень удовлетворенности посетителей, решается посредством аутсорсинга:

- а) производственного персонала;
- б) гостиничного и ресторанного персонала;
- в) логистического и складского персонала.

19 Форма организации бизнеса, при которой два или более отдельных лица договариваются о владении предприятием и его управлении, объединяя свои финансовые ресурсы, распределяя риски, прибыли и убытки:

- а) партнерство;
- б) полномочия;
- в) трансакции.

20 Конкурентная среда, в которой предприятие устанавливает соответствие своего продукта потребительской группе или рынку:

- а) тактические зоны хозяйствования;
- б) оперативные единицы бизнеса;
- в) стратегические единицы бизнеса.

21 Персонал – это коммерческие организации, оказывающие услуги в сфере логистики, так ли это:

- а) нет;
- б) да;
- в) отчасти.

22 Все человеческие ресурсы, которыми обладает организация, т.е. все работники, выполняющие производственные или управленческие операции:

- а) коллектив;
- б) персонал;
- в) команда.

23 Величина неустойки, которую предъявит к платежу провайдер аутсорсинговых услуг в случае досрочного расторжения контракта:

- а) цена переключения;
- б) непрофильные расходы;
- в) плата за разрыв контракта в аутсорсинге.

24 Система производственной взаимосвязи работников при осуществлении трудового процесса и их взаимодействие в подразделении и на предприятии:

- а) даунсайзинг;

- б) кооперация;
- в) интеграция.

25 Один из вариантов аутсорсинга, в котором стороны соглашения являются партнерами:

- а) усовершенствованный аутсорсинг;
- б) трансформационный аутсорсинг;
- в) совместный аутсорсинг.

26 Управленческий прием, цель которого – повышение специализации фирмы за счет исключения определенных бизнес-процессов:

- а) увеличение размеров;
- б) уменьшение размеров;
- в) распространение размеров.

27 Уменьшение размеров – это передача определенного ограниченного набора функций сторонней фирме или созданной для этих целей дочерней компании, так ли это:

- а) нет;
- б) да;
- в) отчасти.

28 Подготовка решения – это этап принятия решения о передаче каких-либо операций по аутсорсингу, который включает: план выполнения проекта, программу управления проектом и логистики и выработку механизма мониторинга, так ли это:

- а) да;
- б) нет;
- в) отчасти.

29 Этап принятия решения о передаче каких-либо операций по аутсорсингу, который включает: сопоставление внутренних и внешних возможностей, построение финансовых моделей и оценку прибыльности и рисков:

- а) задел решения;
- б) планирование решения;
- в) подготовка решения.

30 Сочетание целей и задач компании, предпринимательской мотивации, имеющихся технологий и активов, обуславливающее эффективность экономической ее деятельности:

- а) стратегия компании;
- б) предпринимательская компетенция;
- в) корпоративное обучение.

31 Набор показателей, характеризующих рынок с микроэкономической точки зрения:

- а) описание рабочего места;
- б) сценарий развития компании;
- в) структура рынка.

32 Комплекс финансово-хозяйственных, кадровых, технологических характеристик предприятия, определяющих успех на внутреннем и на внешнем рынках:

- а) мощность предприятия;

- б) конкурентоспособность предприятия;
- в) цели предприятия.

33 Конкурентоспособность предприятия – это комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик товара, определяющих успех на внутреннем и на внешнем рынках, так ли это:

- а) нет;
- б) да;
- в) отчасти.

34 Стратегия компании – это вероятность убытков или недополучения доходов как результат действия недостаточно подготовленного или слабо информированного специалиста на новой, недостаточно знакомой ему должности, так ли это:

- а) да;
- б) отчасти;
- в) нет.

35 Запланированный комплекс долгосрочных мероприятий, направленный на достижение основных целей компании:

- а) стратегия компании;
- б) план компании;
- в) риск компании.

5 Управление знаниями

Вопросы для обсуждения

- 1 Инвентаризация имеющихся знаний (классификация и учет).
- 2 Поиск новых знаний.
- 3 Усвоение знаний (через обучение).
- 4 Применение знаний и их эффективность.

Проверочный тест

1 Управление знаниями означает:

а) планомерное накопление, распоряжение, подготовка, разработка, хранение и расширение различных знаний, которые необходимы организации для её успешного функционирования;

б) способность обнаруживать проблемы и принимать решения, а также реализовывать решения.

2 Компетентность:

а) является концентрированным выражением знаний и отражает способность обнаруживать проблемы и принимать решения, а также реализовывать решения;

б) предполагает предоставление точных знаний в достаточной степени в точное время и в необходимой форме для выполнения необходимых задач и

принятия решений, инициирование и поддержку обмена мнениями и расширения знаний.

3 Кто должен принимать решение, когда и в какой форме подчинённым необходимо пройти обучение:

- а) непосредственный руководитель;
- б) руководитель организации;
- в) отдел кадров?

4 Какое из утверждений верно:

- а) организация развивается на основе развития работников;
- б) работники развиваются вслед за развитием организации?

5 Развитие персонала – это комплекс мер, включающий:

- а) профессиональное обучение и адаптацию персонала;
- б) переподготовка и повышение квалификации;
- в) планирование карьеры сотрудников.

6 Коучинг – это:

- а) форма планирования карьеры работника в организации;
- б) средство содействия помощи другому человеку в поиске его собственных решений или поведения в сложной ситуации;
- в) комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации.

7 Если выполнение задачи требует разносторонних навыков и опыта, то команда демонстрирует более высокий уровень производительности, чем сумма вкладов отдельных людей, за счет:

- а) скоординированных усилий и заинтересованности в конечных результатах;
- б) скоординированных усилий и синергизма, проявляющегося в дополнительных навыках совместной работы.

8 Для того чтобы поддерживать в работниках мотивацию к интенсивному труду, следует формировать систему оплаты труда на основе ее зависимости:

- а) от стажа и должности;
- б) квалификации и вклада в деятельность организации.

9 Действительно мотивирующие факторы связаны:

- а) с условиями, в которых осуществляется работа: состояние рабочей среды, вознаграждение, ощущение безопасности;
- б) сущностью работы: личный рост, чувство причастности, интерес и вызов.

10 Квалификационные требования определяют:

- а) требуемые знания, навыки и способности;
- б) права и обязанности, содержание и условия работы.

6 Творчество и инновации

Вопросы для обсуждения

- 1 Творчество как основа развития организации.
- 2 Процесс новаторской деятельности.
- 3 Инновационный процесс и его влияние на результаты производственной деятельности.

Задание 1

Компания *X* имеет результат интеллектуальной деятельности в форме изобретения и думает над вопросом его выгодной коммерциализации. Срок морального старения подобных разработок составляет три года. Стартовые инвестиции на организацию серийного производства – 15 млн р. В таблице 4 представлены некоторые финансовые показатели по проекту.

Таблица 4 – Финансовые показатели по проекту

| Показатель, млн р. | Первый год | Второй год | Третий год |
|---|------------|------------|------------|
| Выручка | 18 | 20 | 24 |
| Чистая прибыль | 7 | 9 | 6 |
| Полный денежный поток при условии самостоятельного производства | 8 | 10 | 7 |

Если компания *X* будет организовывать собственный бизнес, ей будет необходимо взять кредит на сумму 5 млн р. под 18 % годовых. Норма доходности на собственный капитал – 20 %. Ставка роялти равна 4 %. Ставка налога на прибыль – 20 %.

Рассчитав возможные статические и динамические показатели эффективности, обоснуйте выбор стратегии коммерциализации интеллектуальной собственности: самостоятельный бизнес или продажа лицензии.

Задание 2

Компания *X* реализует инновационный проект, располагая собственным капиталом в размере 2 млн р. Общая сумма инвестиций в проект составляет 5 млн р. Для привлечения оставшейся суммы она может:

- а) взять кредит на сумму 3 млн р. в банке на 3 года под 18 % годовых с уплатой основной суммы долга тремя равными частями;
- б) выпустить облигации на 2 млн р. на 2 года с ежегодным купоном 14 % и привлечь кредит на сумму 1 млн р. на 1 год под 16 % годовых.

Обоснуйте выбор наиболее выгодной стратегии финансирования.

Проверочный тест 1

1 Новаторство – это:

а) процесс, в ходе которого творческая идея воплощается в полезном продукте или методе работы;

б) организационные изменения, улучшающие положения организации во внешней среде.

2 Какие утверждения верны по отношению к определению инновации:

а) создаваемые и осваиваемые новые или усовершенствованные технологии, виды новой продукции или услуг, новые системы организации организационно-технического, производственного, административного или коммерческого характера, способствующие повышению эффективности деятельности организации;

б) все, что создает новый ресурс и увеличивает потенциал отдачи от уже существующих ресурсов.

3 Инновационная деятельность:

а) только технологическое понятие;

б) экономическое и социальное понятие.

4 Креативность означает:

а) творческий подход;

б) интеллектуальный подход.

5 Что представляют собой инновации:

а) только новые виды товаров и услуг;

б) все, что создает новый ресурс и увеличивает потенциал отдачи от уже существующих ресурсов.

6 Инновационное развитие означает:

а) умение совершенствовать продукты и процессы организации с требованиями рынка;

б) организацию инновационной деятельности.

7 Для инноваций необходимо наличие следующих факторов:

а) идеи;

б) возможности;

в) компетентность;

г) инвестиции;

д) управление.

8 Инновационный потенциал организации – это:

а) наличие генераторов идей;

б) способность организации решать задачи, обеспечивающие достижение инновационных целей.

9 Инновационная компетентность означает наличие:

а) в организации высококвалифицированного персонала;

б) у персонала организации необходимых знаний, умений и культуры, позволяющих генерировать и реализовывать идеи.

10 Инновационный климат – это:

а) атмосфера новаторства в организации;

б) стимулирование новаторов.

11 На новаторство в организации влияют следующие факторы:

- а) структурные;
- б) культурные;
- в) связанные с персоналом.

Проверочный тест 2

1 К воспроизводственному процессу не относятся:

- а) инновационный процесс;
- б) инвестиционный процесс;
- в) научно-технический перенос;
- г) сбережение.

2 Инновацией является:

- а) новая система стимулирования;
- б) новый товар;
- в) фундаментальная научная идея;
- г) объект новой техники.

3 Инновация характеризуется:

- а) коммерциализуемостью новшества;
- б) ориентацией на удовлетворение идеальных потребностей разработчика;
- в) планируемостью;
- г) измеримостью результата.

4 Является ли инновацией научно-техническая разработка, которая не может быть внедрена в ближайшие 13 лет:

- а) да;
- б) нет;
- в) да, при горизонте планирования 7 лет;
- г) да, по истечении указанного срока?

5 Инновация отличается от прочих бизнес-процессов:

- а) ориентацией на коммерциализацию;
- б) фундаментальной неопределенностью;
- в) низкими рисками;
- г) характером целеполагания.

6 Инновационная неопределенность и риски по сравнению с таковыми прочих бизнес-процессов:

- а) выше;
- б) ниже;
- в) несоизмеримы;
- г) все зависит от конкретных условий.

7 К основным классификационным характеристикам инновации не относятся:

- а) стоимость разработки;
- б) источник инновационной идеи;
- в) характер организации исследовательских работ;
- г) совместимость инновации с плановым периодом.

- 8 По степени новизны различают следующие типы инновации:
- а) революционные;
 - б) архитектурные;
 - в) технологические;
 - г) новые для внедряющего предприятия.
- 9 Модифицирующие инновации обеспечивают:
- а) технологический прорыв;
 - б) низкие затраты;
 - в) стратегические изменения;
 - г) пониженные риски.
- 10 Заимствованные инновации:
- а) повышают издержки;
 - б) повышают технологический уровень;
 - в) повышают агрессивность стратегии предприятия;
 - г) повышают качество продукции.
- 11 По характеру результатов (объекту) различают следующие типы инноваций:
- а) товарно-продуктные;
 - б) информационные;
 - в) технико-технологические;
 - г) рыночно-сетевые.
- 12 Жизненный цикл нововведения (ЖЦ) отличается от ЖЦ товара:
- а) наличием стадии стабилизации;
 - б) наличием стадии разработки;
 - в) меньшей длительностью;
 - г) меньшими инвестициями.
- 13 Инвестиционный и инновационный циклы совпадают по длительности:
- а) при оценке инвестиционного проекта;
 - б) в случае принципиальной инновации;
 - в) в случае рыночной удачи инновации;
 - г) при отсутствии информационного этапа инвестиционного процесса.
- 14 По отношению к инновационному процессу различают следующие типы стратегий развития:
- а) венчурная;
 - б) быстрого возврата капитала;
 - в) дифференциация;
 - г) имитационная.
- 15 Инновационная и венчурная инвестиционные стратегии совпадают:
- а) при разработке принципиальной инновации;
 - б) при внутрифирменном венчуре;
 - в) при венчуре сопровождения;
 - г) при разработке модифицирующей инновации.
- 16 Какие из перечисленных рисков не характерны для инновационной инвестиционной стратегии:
- а) страновой;
 - б) инновационный;

- в) коммерческий;
- г) технологический?

17 Какая из форм венчурной деятельности является непосредственно способом реализации инновационного процесса:

- а) финансовый венчур;
- б) межкорпоративный венчур;
- в) внутрифирменный венчур;
- г) классический венчур?

18 Какие риски минимизирует венчурная стратегия:

- а) финансовый;
- б) технологический;
- в) макроэкономические;
- г) инновационные?

19 Для нововведенческого венчура не характерны:

- а) специализация;
- б) корпоративная организационная структура;
- в) ориентация на использование научно-технического переноса;
- г) иная, чем в крупных корпорациях, система мотивации.

20 Условием успешного функционирования внутрикорпоративного венчура является:

- а) высокая мотивированность сотрудников в исследовательских подразделениях;
- б) автономность венчурных подразделений;
- в) ориентированность на возможность научно-технического переноса;
- г) интегрированность в корпоративную структуру.

21 Каковы основные задачи государства в инновационном процессе:

- а) создание стимулирующих финансовых механизмов;
- б) организация и финансирование разработок;
- в) подготовка кадров инновационной деятельности;
- г) повышение статуса инновационной деятельности в обществе?

22 Для отечественных предприятий в инновационной деятельности характерна модель:

- а) технологического переноса;
- б) «рыночного вызова»;
- в) «технологического толчка»;
- г) внешнего инвестирования.

23 Затраты предприятия на НИОКР составляют 5 млн р. в год, а стоимость оборота – 200 млн р. в год. Какова величина коэффициента инновационности (технологичности) предприятия:

- а) 40 %;
- б) 205 %;
- в) –195 %;
- г) 2,5?

24 Рыночная стоимость предприятия составляет 3 млрд р. Восстановительная стоимость активов – 600 тыс. р. Какова величина коэффициента Тобина:

- а) 20 %;
- б) 16 %;
- в) 2,4 млрд р.;
- г) 0,5 тыс. р.

25 К организационно-управленческим уровням инновационного менеджмента относят:

- а) административный;
- б) юридический;
- в) стратегический;
- г) тактический.

26 Роль предприятия в инновационном процессе определяется:

- а) долей финансирования;
- б) склонностью к рискам;
- в) влиянием на инновационную инфраструктуру общества;
- г) тесной связью с рынками.

27 К инновационным ресурсам предприятия относятся:

- а) оборотные средства;
- б) организационная культура;
- в) технико-технологический уровень;
- г) возможности финансирования.

28 К инновационным ресурсам предприятия не относятся:

- а) научно-технический задел;
- б) организационная иерархия;
- в) текущие затраты;
- г) нематериальные активы.

29 Инновационный потенциал – это:

- а) совокупность инновационных ресурсов;
- б) предельный размер вклада ИД в эффективность предприятия;
- в) вся инновационная деятельность предприятия;
- г) способ соединения инновационных ресурсов.

30 Формирование и реализация стратегии инновационной деятельности включает в себя:

- а) инновационный анализ;
- б) руководство инновационными проектами;
- в) инновационное целеполагание;
- г) стратегию развития инновационных ресурсов.

31 Какие характеристики определяют размер финансирования инновационной деятельности:

- а) финансовые возможности предприятия;
- б) репутация исследовательских коллективов;
- в) сохранение инновационного персонала;
- г) поддержание престижа компании.

32 Инновационный проект – это:

- а) ожидаемый результат инновации;
- б) формирование и реализация плана разработки конкретной инновации;
- в) пакет документов, фиксирующих план разработки инновации;
- г) инновационная идея.

33 К источникам финансирования инновационного проекта не относятся:

- а) собственные средства;
- б) оборотные средства;
- в) заемные средства;
- г) спонсорские средства.

34 Стратегический смысл показателя абсолютной эффективности заключается в:

- а) максимизации прибыли;
- б) минимизации собственных средств предприятия;
- в) максимизации собственных средств предприятия;
- г) максимизации отдачи от инвестиций.

35 Аналогом абсолютной эффективности среди показателей текущего производства является:

- а) валовая прибыль предприятия;
- б) общая рентабельность производственных фондов;
- в) издержки предприятия;
- г) рентабельность продаж.

36 Срок окупаемости инновационного проекта:

- а) равен нормативному сроку службы оборудования;
- б) меньше нормативного срока службы оборудования;
- в) больше нормативного срока службы оборудования;
- г) зависит от величины абсолютной эффективности (Δa).

37 Абсолютная эффективность инновационного проекта равна 0,20. Срок окупаемости проекта:

- а) 20 лет;
- б) 10 лет;
- в) 5 лет;
- г) отсутствует информация для суждения.

38 Абсолютная эффективность не позволяет:

- а) ранжировать ИП;
- б) учитывать приоритеты ИП;
- в) сравнивать одноцелевые ИП;
- г) дисконтировать прибыль и инвестиции.

7 Управленческая парадигма, ее гибкость и изменения

Вопросы для обсуждения

- 1 Формирование новой парадигмы и пересмотр принципов управления.
- 2 Социальная ответственность управления.
- 3 Гибкость и адаптивность управленческой парадигмы к изменениям внешней среды.

Задание

Обсудите 13 заповедей разработки успешных стратегий для бизнес-единиц.

- 1 Всегда отдавайте предпочтение действиям, которые позволят фирме усилить свою конкурентную позицию на длительный срок.
- 2 Осознайте, что продуманная долгосрочная стратегия создает Вашей фирме сильные конкурентные позиции и положительную деловую репутацию в отрасли.
- 3 Избегайте ситуации «застрявшего на полпути» – попытки найти компромисс между стратегиями низких издержек и дифференциации еще ни к чему хорошему не приводили.
- 4 Лучшее вложение средств – в создание прочных конкурентных преимуществ.
- 5 Будьте агрессивными при создании конкурентных преимуществ, но не забывайте и про тактику жесткой обороны для их защиты.
- 6 Избегайте стратегий, успешных только при благоприятных условиях.
- 7 Избегайте жестких (или негибких) стратегий, не оставляющих возможности маневра.
- 8 Не допускайте недооценки действий конкурентов.
- 9 Остерегайтесь атаковать сильных конкурентов, не имея запаса прочности.
- 10 Очевидно, что атаковать слабого конкурента выгоднее, чем сильного.
- 11 Избегайте «войны цен» без достаточного преимущества по издержкам.
- 12 Не забывайте, что Ваша агрессивность может спровоцировать конкурентов на жесткие действия по отношению к Вам.
- 13 Ищите разницу и используйте все возможности для углубления дифференциации.

Список литературы

- 1 **Маленков, Ю. А.** Современный менеджмент: учебник / Ю. А. Маленков. – Москва: Экономика, 2010. – 439 с.
- 2 **Тележников, В. И.** Менеджмент: учебное пособие / В. И. Тележников. – Минск: БГЭУ, 2008. – 509 с.
- 3 **Операционный менеджмент: учебное пособие / В. И. Тележников [и др.]; под ред. В. И. Тележникова.** – Минск: Мисанта, 2016. – 462 с.
- 4 **Спиридонова, Е. А.** Управление инновациями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. – Москва: Юрайт, 2018. – 298 с.
- 5 **Поляков, Я. А.** Управление инновационными проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / Я. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 316 с.
- 6 **Сборник тестов [Электронный ресурс].** – Режим доступа: <http://www.testotveti.ru/news/2016-09/testy-po-discipline-upravlenie-innovacionnymi-processa>. – Дата доступа: 03.10.2021.