

<b>ГАПОУ ЧАО «ЧМК»</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ</b>	<b>СТО СМК 4.2.01 - 2019</b>
----------------------------	---------------------------------	------------------------------

Государственное автономное профессиональное образовательное учреждение  
Чукотского автономного округа «Чукотский многопрофильный колледж»  
(ГАПОУ ЧАО «ЧМК»)

**УТВЕРЖДАЮ:**

Директор  
ГАПОУ ЧАО  
«ЧМК»:

Л.В. Махаева

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по учебной дисциплине

### **ОП.08 ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**

программы подготовки специалистов среднего звена по специальности

**44.02.06 Профессиональное обучение (по отраслям)**

Анадырь  
2019

<b>ГАПОУ ЧАО «ЧМК»</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ</b>	<b>СТО СМК 4.2.01 - 2019</b>
----------------------------	---------------------------------	------------------------------

Организация-разработчик: Государственное автономное профессиональное образовательное учреждение Чукотского автономного округа «Чукотский многопрофильный колледж» (далее ГАПОУ ЧАО «ЧМК»)

Разработчик:

Шарова В. Г., преподаватель ГАПОУ ЧАО «ЧМК»

Рекомендован Методическим советом ГАПОУ ЧАО «ЧМК»

Протокол № 07 от «16» апреля 2019 г.

Утвержден Приказом № 01-10/401 от 30.08.2019 г. «Об утверждении документов по организации учебного процесса»

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ**

### **1. Вопросы и задания для текущего контроля**

#### **Раздел 1. Экономика и ее роль в жизни общества**

#### **Тема 1.1 История развития экономической науки.**

##### **Вариант № 1**

1. Экономическая теория изучает:

А) технику – средства труда;

Б) социальные отношения между людьми, связанные с распределением материальных благ, положением разных социальных групп на предприятиях;

В) экономические отношения между людьми, возникающие в процессах производства, распределения, обмена и потребления благ и услуг;

Г) правовые отношения, связанные с применением юридических законов в хозяйственной деятельности.

Практическая функция экономической теории заключается:

А) в определении путей решения экономических проблем;

Б) в изучении и объяснении процессов и явлений в экономике;

В) в выявлении недостатков и преимуществ различных форм производства;

Г) в разработке научных прогнозов и перспектив общественного развития.

#### **Тема 1.2 Экономическое производство, понятие экономической эффективности.**

2. Выберите верное утверждение:

А) производство создает только материальные вещи;

Б) современное производство создает нематериальные блага;

В) производство не включает сферу услуг;

Г) современное производство создает материальные и нематериальные блага.

3. Выберите верное утверждение:

А) все материальные потребности растут безгранично;

Б) во всех странах расширение потребностей обгоняет рост производства;

В) недостаточность ресурсов объясняется безграничностью потребностей людей;

Г) во всем мире ресурсы являются редкими.

4. Экономической основой современной рыночной экономики являются:

- А) единоличная трудовая частная собственность;
- Б) частная собственность лиц, применяющих наемный труд;
- В) общая долевая собственность;
- Г) государственная собственность;
- Д) все указанные типы и формы собственности.

5. Экономические законы рынка могут сделать невыгодным:

- А) совершенствование техники и технологии;
- Б) увеличение числа работников предприятия;
- В) стремление к экономии сырья и материалов;
- Г) улучшение качества продукции.

### **Тема 1.3 Характеристика экономических систем и их типов.**

6. Рыночная экономика отличается от командной тем, что:

- А) важнейшим показателем эффективности производства является производительность труда;
- Б) преобладает государственная собственность;
- В) на потребление населения влияет импорт;
- Г) существует конкуренция товаропроизводителей.

7. В рыночной экономике:

- А) все решения по вопросам производства принимаются центральными органами управления экономикой;
- Б) принимаются государственные планы, обязательные для производителей;
- В) вопрос о том, что производить, решает производитель;
- Г) спрос регулируется карточками, талонами, списками льготников.

8. Для современной рыночной экономики не характерно:

- А) широкое применение маркетинга;
- Б) установление государством планов, обязательных для производителей;
- В) осуществление экономического программирования;
- Г) осуществление государством правового регулирования экономики.

9. Что является постоянным дефицитом в командной экономике?

- А) деньги;
- Б) ресурсы;
- В) товары и услуги;
- Г) интеллектуальные товары.

10. Кто при свободных рыночных отношениях определяет, в каком количестве и куда должны поступать произведенные товары:

А) федеральное правительство;

Б) продавцы;

В) покупатели;

Г) производители.

11. Совокупность товаров и услуг, которые готовы предоставить продавцы покупателям:

А) рынок;

Б) спрос;

В) предложение.

12. Если уменьшение цены товара на 1% приведет к увеличению спроса на него на 2%, то этот спрос:

А) неэластичный;

Б) эластичный.

## **Раздел 2.Предприятие и предпринимательство в условиях рыночной экономики**

### **Тема 2.1 Понятие предпринимательства в условиях рыночной экономики. Субъекты и признаки предпринимательства.**

13. Выберите верное утверждение:

А) предпринимательская деятельность связана с вложением средств;

Б) предпринимательская деятельность направлена на получение прибыли или личного дохода;

В) предпринимательство всегда связано с нововведениями;

Г) все утверждения верны.

14. Соперничество предпринимателей на рынке за лучшие условия производства и сбыта продукции – это

А) нестабильность;

Б) риск;

В) инновация;

Г) конкуренция.

15. Юридическое лицо, выпускающее в обращение ценные бумаги с целью пополнения УК –

А) кредитор;

Б) заемщик;

В) эмитент;

Г) инвестор.

16. Понятию «бизнес» соответствует следующее определение:

А) любая деятельность, приносящая доход;

Б) инициативная самостоятельная деятельность граждан и их объединений, осуществляемая на свой страх, риск, под свою имущественную ответственность в целях получения прибыли.

17. По формам собственности предприятия различают на:

А) частные, государственные, муниципальные;

Б) производственные, коммерческие, финансовые;

В) индивидуальные, коллективные;

Г) картели, синдикаты, тресты.

18. Деятельность магазина и торговой точки относится:

А) к производственному предпринимательству;

Б) к коммерческому предпринимательству;

В) к финансовому предпринимательству;

Г) к коммерческому предпринимательству.

19. Понятию предпринимательства не соответствует:

А) инициативная самостоятельная деятельность, направленная на получение прибыли;

Б) готовность взять на себя риск, связанный с реализацией новых идей

В) игра на деньги в казино;

Г) самостоятельность в суждениях и принятии решений.

20. Способ снижения предпринимательского риска, предусматривающий распределение капиталовложений между разнообразными видами деятельности называется:

А) страхование;

Б) лимитирование;

В) диверсификация;

Г) резервирование средств.

## **Тема 2.2 Организационно-правовые формы предприятий в России.**

21. Вставьте пропущенные слова.

... распоряжается полученной выручкой, решает вопросы: что, для кого и как производить, несет неограниченную материальную ответственность за результаты предпринимательской деятельности.

А) индивидуальный предприниматель;

Б) участник акционерного общества (акционер);

В) член общества с ограниченной ответственностью;

Г) член общества с дополнительной ответственностью.

22. В развитых странах наибольшую долю производимых товаров дают:

- А) государственные предприятия;
- Б) акционерные общества;
- В) индивидуальные частные предприятия;
- Г) кооперативные предприятия.

23. Владелец акции принадлежит к числу собственников предприятия:

- А) государственного;
- Б) кооперативного;
- В) индивидуального частного;
- Г) корпоративного.

24. В отличие от полного товарищества общество с дополнительной ответственностью характеризуется

- А) групповой собственностью;
- Б) ограниченной ответственностью в кратном размере к сумме внесенных участниками вкладов;
- В) полной ответственностью участников как вложенным капиталом, так и своим имуществом;
- Г) хозяйственной самостоятельностью.

25. ГК РФ для ООО установлена нижняя граница величины уставного капитала в размере

- А) 10000 МРОТ;
- Б) 1000 МРОТ;
- В) 100 МРОТ;
- Г) 10 МРОТ.

26. Выберите неверное утверждение:

- А) кооператив не вправе выпускать акции;
- Б) число членов кооператива не должно быть менее пяти;
- В) прибыль кооператива распределяется пропорционально числу акций, находящихся в собственности его членов;
- Г) члены кооператива несут по обязательствам кооператива субсидиарную ответственность.

## **Вариант № 2**

### **Раздел 1. Экономика и ее роль в жизни общества**

#### **Тема 1.1 История развития экономической науки.**

**Задание:** из предлагаемых вариантов ответов выберите один правильный.

1. Экономические отношения выражают связи:

А) между вещами типа «вещь – вещь» (например, обмен товара на деньги);

Б) между людьми типа «человек – человек» (допустим, продавец – покупатель);

В) между людьми, связанными с вещами, типа «человек – вещь – человек» (например, продавец – товар – деньги – покупатель).

2. Наиболее полному определению предмета экономической теории соответствует следующее:

А) особенности и направления рационального развития мирового хозяйства;

Б) общественная жизнь людей и взаимосвязь между ними в процессе производства товаров и услуг;

В) законы функционирования хозяйства и рациональной организации деятельности в процессе производства, распределения, обмена и потребления благ и услуг.

**Тема 1.2 Экономическое производство, понятие экономической эффективности.**

3. Экономика эффективна, если в ней достигнуты:

А) полная занятость трудоспособного населения;

Б) улучшение удовлетворения потребностей за счет экономного использования всех ресурсов;

В) полное применение материально-технических ресурсов;

Г) улучшение применяемой техники.

4. Выберите правильный ответ:

А) собственность возникает в производстве, поскольку само создание экономических благ есть по существу процесс присвоения людьми природного вещества и энергии в целях получения полезных вещей;

Б) собственность возникает в результате распределения созданного богатства;

В) верно первое и второе суждение.

5. Приватизацией можно считать:

А) покупку акций акционерного общества, контрольный пакет которого принадлежит государству;

Б) продажу государственного имущества товариществу, кооперативу;

В) аренду государственного имущества частным лицом.

6. Ограничение ресурсов – это проблема, которая:



- А) существует у всех людей и стран;
- Б) не касается богатых людей;
- В) есть только в бедных странах.

**Тема 1.3 Характеристика экономических систем и их типов.**

7. Характерной чертой рыночной экономики является:

- А) стремление к получению сиюминутной выгоды;
- Б) полная занятость;
- В) неэкономное ведение дела;
- Г) низкая производительность труда.

8. Рыночной экономике присуще:

- А) стимулирование вложений в фундаментальные научные исследования;
- Б) бережное использование невозполнимых природных ресурсов;
- В) расточительное использование сырья и материалов;
- Г) циклическое развитие.

9. Под рынком понимается:

- А) совокупность экономических отношений производства и обмена товаров при помощи денег;
- Б) совокупность сделок, актов купли-продажи товаров и услуг;
- В) обмен товарами и услугами, организованный по законам товарного производства и обращения;
- Г) механизм взаимодействия покупателей и продавцов, спроса и предложения;
- Д) все вышеперечисленное.

10. Что из нижеперечисленного является признаком только монопольного рынка:

- А) один продавец;
- Б) дифференциация продуктов;
- В) большие постоянные издержки;
- Г) цена равна предельным издержкам.

11. Количество товаров, которое готовы приобрести покупатели по той или иной цене

- А) спрос;
- Б) предложение;
- В) потребность;
- Г) все вышеперечисленное.

12. Если снижение цены на 5% приведет к сокращению объема предложения на 8%, то данное предложение:

- А) неэластично;
- Б) эластично.

13. Цена товара упадет, если спрос:

- А) возрастет в 2 раза, а предложение увеличится в 3 раза;
- Б) останется неизменным, а предложение уменьшится;
- В) как и предложение, останется неизменным;
- Г) возрастет, а предложение останется неизменным.

## **Раздел 2.Предприятие и предпринимательство в условиях рыночной экономики**

### **Тема 2.1 Понятие предпринимательства в условиях рыночной экономики. Субъекты и признаки предпринимательства.**

14. Выберите верное утверждение:

- А) предприниматели имеют равное право доступа на рынок, к материальным, трудовым, информационным, природным ресурсам;
- Б) предпринимательская деятельность может осуществляться с образованием и без образования юридического лица;
- В) субъектами в бизнесе могут быть некоммерческие организации и учреждения, совершающие коммерческие сделки эпизодически;
- Г) все утверждения верны.

15. По виду предпринимательской деятельности различают предприятия:

- А) частные, государственные, муниципальные;
- Б) производственные, коммерческие, финансовые;
- В) индивидуальные, коллективные;
- Г) картели, синдикаты, тресты.

16. С какого возраста в России разрешено заниматься предпринимательской деятельностью?

- А) с 16 лет;
- Б) с 18 лет;
- В) с 21 года;
- Г) нет правильного ответа.

17. Вложение средств в определенное предприятие, дело в целях получения дохода называется:

- А) инвестиции;

- Б) инновации;
- В) депозит;
- Г) кредит.

18. Деятельность банков и страховых компаний относится:

- А) к производственному бизнесу;
- Б) к коммерческому бизнесу;
- В) к финансовому бизнесу;
- Г) к коммерческому бизнесу.

19. К производственному риску относятся:

А) риск остановки производства из-за невозможности заключения договоров поставки, риск недополучения исходных материалов из-за срыва заключенных договоров о поставке;

Б) риск неполучения или несвоевременного получения денежных средств за отгруженную на реализацию продукцию;

- В) риск банкротства как деловых партнеров, так и самого предприятия;
- Г) все вышеперечисленные.

20. Способ снижения предпринимательского риска, предусматривающий установление предельного уровня расходования средств, продажи товаров в кредит, сумм вложения капитала, называется:

- А) страхование;
- Б) лимитирование;
- В) диверсификация;
- Г) резервирование средств.

21. В обязанности предпринимателя не входит:

- А) формирование производственной программы;
- Б) установление цен на продукцию;
- В) организация отдыха нанятых работников;
- Г) оплата налогов.

## **Тема 2.2 Организационно-правовые формы предприятий в России.**

22. Уставный капитал акционерного общества образуется путем:

- А) объединения имущественных паевых взносов;
- Б) внесения вкладов его участников;
- В) продажи акций;
- Г) нет правильного ответа.

23. Ценная бумага, свидетельствующая о внесении ее владельцем пая в УК и дающая право на участие в управлении предприятием и получение дивидендов –

- А) акция;
- Б) облигация;
- В) сертификат;
- Г) вексель.

24. В отличие от акционерного общества, кооперативное предприятие характеризуется:

- А) хозяйственной самостоятельностью;
- Б) групповой собственностью;
- В) совместным трудом членов объединения на предприятии;
- Г) распределением доходов с учетом доли члена объединения в собственности предприятия.

25. Объединение двух или более лиц для осуществления предпринимательской деятельности с целью извлечения прибыли, участники которого лично участвуют в деятельности и каждый несет полную ответственность по обязательствам не только вложенным капиталом, но и всем своим имуществом – это

- А) полное товарищество;
- Б) товарищество на вере (коммандитное);
- В) производственный кооператив (артель);
- Г) общество с дополнительной ответственностью.

26. ГК РФ для АО закрытого типа установлена нижняя граница величины уставного капитала в размере

- А) 10 МРОТ;
- Б) 100 МРОТ;
- В) 1000 МРОТ;
- Г) 10000 МРОТ.

27. Выберите неверное утверждение:

- А) ООО не вправе выпускать акции;
- Б) участники ООО вносят определенный паевой взнос в уставный капитал и несут ограниченную ответственность в пределах своих вкладов;
- В) каждый участник ООО имеет право на ведение дел, представительство и управление;
- Г) число участников ООО не должно быть более 50.

<b>ГАПОУ ЧАО «ЧМК»</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ</b>	<b>СТО СМК 4.2.01 - 2019</b>
----------------------------	---------------------------------	------------------------------

**Ответы:**

<b>Вариант №1</b>		<b>Вариант №2</b>	
1.	В	1.	В
2.	А	2.	В
3.	Г	3.	Б
4.	В	4.	А
5.	В	5.	Б
6.	Б	6.	А
7.	Г	7.	А
8.	Г	8.	Г
9.	Б	9.	Д
10.	В	10.	А
11.	Б	11.	А
12.	В	12.	Б
13.	Б	13.	А
14.	Г	14.	Г
15.	Г	15.	Б
16.	В	16.	Б
17.	А	17.	А
18.	А	18.	В
19.	Б	19.	Г
20.	В	20.	Б
21.	В	21.	В
22.	А	22.	В
23.	Б	23.	А
24.	Г	24.	В
25.	Б	25.	А
26.	В	26.	Б
27.	В	27.	В

## **2.Вопросы и задания для итогового контроля**

### **Теоретические вопросы**

1. Понятие менеджмента. Менеджмент как наука и искусство.
2. Цели менеджмента. Задачи менеджмента. Роль менеджмента в развитии современного производства.
3. Основные подходы к менеджменту. Подход на основе школ: школа научного управления, школа административного управления, школа поведенческих наук, школа количественных методов.
4. Процессный подход. Ситуационный подход. Системный подход.
5. Организация как объект менеджмента. Признаки организации.
6. Законы организации. Понятие «окружающая среда организации».
7. Факторы внешней среды, их состав и влияние на деятельность организации.
8. Факторы внутренней среды, их состав и влияние на деятельность организации.
9. Понятие и типы организационных структур. Механистические и

<b>ГАПОУ ЧАО «ЧМК»</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ</b>	<b>СТО СМК 4.2.01 - 2019</b>
----------------------------	---------------------------------	------------------------------

органические структуры, их особенности.

10. Понятие цикл менеджмента. Понятие функция менеджмента.

11. Характеристика функций менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль.

12. Характеристика основных принципов и методов управления. Взаимосвязь функций управленческого цикла.

13. Управленческое решение: понятие, черты, виды. Процесс и методы принятия решений. Стадии принятия управленческого решения.

14. Информация и коммуникации в менеджменте. Понятие, функции и значение коммуникаций в управлении. Элементы и этапы коммуникационного процесса.

15. Виды коммуникаций. Значение организационных коммуникаций в функционировании организации, формы и методы организационных коммуникаций.

16. Правила проведения деловых совещаний. Правила ведения переговоров, организация переговоров. Правило общения по телефону.

17. Структура деловой беседы. Этика и управленческие решения.

18. Власть и каналы власти в организации. Понятие лидерства, менеджер и лидер: сходство и различие. Модель эффективного менеджера.

19. Виды карьерных стратегий. Этапы профессиональной деятельности.

20. Начальный этап работы и карьерный рост.

21. Планирование, привлечение и отбор персонала. Адаптация персонала: определение и основные виды.

22. Обучение сотрудников и оценка его эффективности. Оценка и аттестация персонала.

23. Понятие конфликт, структура и типология конфликта. Причины конфликтов. Методы и стратегии управления конфликтной ситуацией.

24. Краткая теория кризисов и изменений антикризисного управления. Технология антикризисного управления.

25. Сущность эффективности менеджмента. Подходы к оценке эффективности управления.

26. История возникновения и основные этапы развития маркетинга. Понятие о маркетинге.

27. Стратегия и план маркетинга.

28. Покупательское поведение потребителей.

29. Поведение покупателей от имени предприятий

30. Основные концепции рыночных отношений. Маркетинговая деятельность организаций.

31. Анализ маркетинговой среды фирмы.

32. Стратегия и тактика ценообразования. Методы сбора информации.

33. Цели и задачи маркетинга. Количественные цели маркетинга.

34. Качественные цели маркетинга.

35. Виды маркетинга.

36. Аналитическая функция. Управленческая функция.

37. Производственная функция. Распределительно-сбытовая функция.

38. Составные элементы рынка и их взаимосвязи.

39. Сегментирование рынка. Методы изучения рынка.

40. Определение круга потребителей товара. Определение емкости рынка.

41. Классификация рынков. Рынок покупателя.

42. Выбор целевых сегментов рынка и позиционирование товара на рынке.

43. Классификация потребностей по объекту и по субъекту. Классификация по уровню абстрактности, по отношению к производству, по актуальности

44. Цели, задачи и направления формирования цен. Цели, задачи, основные направления сбытовой политики.

45. Определение товарного ассортимента и номенклатуры. Характеристика товарной марки, оценка товара.

46. Основные понятия: сбыт, распределение, реализация товара. Процесс ценообразования. Политика ценообразования.

47. Цели и виды рекламной деятельности. Направления рекламной деятельности.

48. Внутрифирменная реклама. Наружная реклама. Печатная реклама.

49. Разработка фирменного знака.

50. Разработка рекламы на товар или услугу.

51. Основные понятия экономики.

52. Характеристика экономических систем и их типов.

53. Рынок. Спрос и предложение.

54. Законы спроса и предложений. Рыночное равновесие.

55. Виды денежного обращения.

56. Понятие предпринимательства.

<b>ГАПОУ ЧАО «ЧМК»</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ</b>	<b>СТО СМК 4.2.01 - 2019</b>
----------------------------	---------------------------------	------------------------------

57. Виды современных денежных средств.
58. Организационно-правовые формы предприятий в России.
59. Заработная плата.
60. Уровень жизни и прожиточный минимум.
61. Формы оплаты труда.
62. Расчет оплаты труда.
63. Общие экономические законы и их проявление на микроуровне.
64. Макроэкономика: показатели и экономический рост, макроэкономическое регулирование.
65. Микроэкономика, макроэкономика: понятие, функции, сущность.
66. Экономические системы Российской Федерации: характеристика.
67. Организационно-правовые формы предприятий в России.
68. Производственная и организационная структура предприятия.
69. Формы организации общественного производства, производственный цикл и типы производства.
70. Инфраструктура предприятия: понятие, функции, сущность.
71. Понятие основных фондов, его сущность и значение.
72. Показатели эффективности использования основных фондов.
73. Нормы амортизации, амортизационные группы, методы амортизации.
74. Оборотные средства: понятие, состав, структура.
75. Деньги и денежное обращение.

### **Практические задания**

**Задание 1.** Провизор-технолог отдела безрецептурного отпуска аптеки Сидорова оценивает свой вклад в работу аптеки как 1,5млн. руб. товарооборота в месяц и получает 20 тыс. руб. в виде заработной платы. Ее коллега Иванова тоже получает 20 тыс. руб., однако приносит аптеке 1 млн. руб. Сидорова считает, что ее усилия недооцениваются руководителем аптеки.

Примите управленческое решение для корректировки данной ситуации. Измените мотивационную структуру сотрудников в этой ситуации.

Какие дополнительные сведения необходимы для руководителя аптеки, чтобы принять управленческое решение в данной ситуации (форма собственности, порядок распределения прибыли, формы оплаты труда).

**Задание 2.** Рассчитайте производительность труда и индекс производительности труда. Проанализируйте влияние производительности



<b>ГАПОУ ЧАО «ЧМК»</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ</b>	<b>СТО СМК 4.2.01 - 2019</b>
----------------------------	---------------------------------	------------------------------

труда на объем реализации.

Объем реализации, руб. 2007 г. - 1 800 000;

2008г. - 2 400 000.

Численность фарм. работников 2007г. - 25;

2008г. - 20.

**Задание 3.** Директор аптеки уходит в отпуск с 01 июля на 28 календарных дней. Расчетный период (12 месяцев, предшествующих уходу в отпуск) отработан полностью. Заработная плата за предшествующие отпуску 12 месяцев составила: июль – 30000 руб., август – 29800 руб., сентябрь – 28000 руб., октябрь – 31500 руб., ноябрь – 31800 руб., декабрь – 31500 руб., январь – 32800 руб., февраль – 33000 руб., март – 32000 руб., апрель – 32400 руб., май – 32400 руб., июнь – 32600 руб. Рассчитайте сумму оплаты ежегодного отпуска.

**Задание 4.** Решите предложенные ситуации по эффективному делегированию в фармацевтических организациях.

1. К Вам в аптеку на рядовую должность приходит очень квалифицированный сотрудник из аптеки со значительно более жестким менеджментом. Какие могут возникнуть препятствия к делегированию? Что можно сделать сразу же, чтобы снизить риск их появления?

2. На работу выходит новый сотрудник в отдел безрецептурного отпуска. Руководитель, с одной стороны, понимает, что сотрудник недостаточно опытен и обучен, чтобы при самостоятельном общении с посетителями добиться максимального успеха. С другой стороны, надо же когда-то начинать: если он не начнет самостоятельно работать, то никогда не приобретет реальные навыки и достаточную самостоятельность.

Предложите одно или несколько решений, которые позволили бы, с одной стороны снизить риски, связанные с посетителями и продажами, с другой – дали бы возможность проявить сотруднику свою самостоятельность.

3. Претензии со стороны посетителя: он настроен достаточно жестко и заявляет, что решать все вопросы будет только с руководителем. Определите, как должен поступить зав. аптекой, если в рецептурно-производственном отделе возник конфликт - посетительница попросила приготовить для нее пропись, состоящую из большого числа ингредиентов, которую ей составила ее знакомая, а провизор ей в этом отказал.

Максимально подробно опишите алгоритм действия руководителя в такой ситуации.

**Задание 5.** Оцените свои способности как руководителя, дав ответы

«верно» и «неверно» на следующие утверждения. Прокомментируйте каждую ситуацию и свой ответ.

1. Всегда соблюдайте дистанцию, как с посетителями, так и с сотрудниками. Работа в аптеке – это не вечеринка.

2. У любой программы есть только одно решение. Если Вы его не знаете, посоветуйтесь с руководством. Другие варианты наверняка будут ошибочными.

3. Установите строгие нормы общения с коллективом. Старайтесь по мере возможности общаться через секретаря. Сотрудники должны понимать, что в своем кабинете вы работаете, а от вашей работы зависит процветание аптеки. Поэтому беспокоить вас по любому поводу просто не целесообразно.

4. Приняв решение, следует его отстаивать и ни в коем случае не сворачивать в сторону. Гибкость и маневры могут подорвать ваш авторитет.

5. Об организации нельзя судить только по результатам ее работы. Необходимо принимать во внимание качества сотрудников и сам процесс выполнения. Даже если результат отрицательный и аптека несет убытки, возможно, этот опыт был полезен для персонала.

6. Сотрудники должны помнить, что на работе не должно быть ничего личного. Личностями они станут, когда покинут рабочее место и вернутся в семью и к друзьям. Вы не психолог, а бизнесмен. Если вы будете подбирать индивидуальные ключики к людям, вы потеряете время. Ищите универсальную отмычку и ведите себя одинаково и ровно со всеми.

7. Особое внимание следует уделять только самым выгодным клиентам. Не тратьте время на пустяковые разговоры и пресекайте их.

**Задание 6.** Оцените свои способности как руководителя, дав ответы «верно» и «неверно» на следующие утверждения. Прокомментируйте каждую ситуацию и свой ответ.

1. Если все время поощрять за хорошую работу, сотрудники зазнаются. Нельзя их хвалить во время выполнения трудного задания, иначе они могут успокоиться и, поживая на лаврах, так и не закончить начатое.

2. Всегда соблюдайте дистанцию, как с посетителями, так и с сотрудниками. Работа в аптеке – это не вечеринка.

3. Не тратьте свои силы и время на постоянный контроль. Объясните всем задания и предупредите о мерах наказания в случае их невыполнения.

4. Вникайте во все мелочи и лично занимайтесь выполнением проекта. Станьте лучшим специалистом в каждом деле, которым вы руководите. Умейте заменить любого работника в аптеке, если он не вышел по болезни.

5. Храните в секрете свои перспективные планы. Это коммерческая тайна фирмы. Пока вы являетесь единственным хранителем корпоративной тайны о будущем, вы можете не бояться за свое место.

6. Установите строгие нормы общения с коллективом. Старайтесь по мере возможности общаться через секретаря. Сотрудники должны понимать, что в своем кабинете вы работаете, а от вашей работы зависит процветание аптеки. Поэтому беспокоить вас по любому поводу просто не целесообразно.

7. Не забывайте о том, что коллектив должен чувствовать вашу заботу о нем. Но это должно быть не разговоры, а вполне конкретные дела. Занимайтесь личными проблемами каждого сотрудника.

**Задание 7.** Таблеткина С.И. – руководитель аптеки «Фарма». Аптека расположена недалеко от торгового центра, напротив университета, рядом многоэтажные дома, большинство проживающих – люди старше 60 лет. Статус посетителей – от студентов и пенсионеров до среднего класса.

40% продаж – рецептурный отпуск. Конкуренты – «Семейная аптека», позиционирующая себя как аптека низких цен и 3 аптечных пункта с нешироким ассортиментом.

За последние годы возрос ассортимент ЛС и парафармацевтики, однако общий доход и прибыль аптеки уменьшилась.

Зав. аптекой понимает, что наступил момент планировать свою деятельность, расширяя сферу оказания услуг.

Сформулируйте одну цель, относящуюся к выживанию, одну цель – к получению прибыли и одну – относящуюся к будущему росту.

Приведите примеры дополнительных фармацевтических услуг, оказываемых аптеками в настоящее время.

Возможно ли оказание этих услуг в данном сегменте рынка? Оцените потенциальные успехи и неудачи в результате осуществления аптекой дополнительных услуг.

Может ли она в рамках имеющейся лицензии на фармацевтическую деятельность на платной основе предлагать покупателям измерить давление, определить сахар в крови с помощью глюкометра, определить вес и процентное содержание жира на специальных весах или на эти услуги необходимо оформить отдельную лицензию?

**Задание 8.** Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно - пылесос. Пылесос

по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

**Задание 9.** Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

**Задание 10.** Вы - главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Как поступите вы? Почему?

**Задание 11.** Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

**Задание 12.** Вы - менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

Что вы предпримите? Почему?

**Задание 13.** Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

**Задание 14.** Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно был(а) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине он(а) был(а) уволен(а) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что он(а) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

**Задание 15.** Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

**Задание 16.** Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту

должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

**Задание 17.** Вы - менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано.

Как вы поступите?

**Задание 18.** Менеджер должен уметь нравиться людям, вызывать у них положительные эмоции. Проанализируйте следующие предложения:

1. Выработывайте у себя положительное отношение к своим близким.
2. Относитесь к окружающим с интересом.
3. Внимательно слушайте собеседника.
4. Пытайтесь поставить себя на место другого.
5. Всегда будьте готовы оказать другому помощь.
6. Признавайте достижения и сильные стороны других людей, выражая это, например, комплиментами.
7. Чаще называйте в разговоре своего собеседника по имени.
8. Ведите себя вежливо и корректно по отношению к окружающим.
9. Будьте в общении непринужденны и естественны.
10. По возможности настраивайтесь на радостный и оптимистический лад.
11. Будьте энергичны и уверены.
12. Выражайте свои мысли точно и внятно.
13. В беседе с окружающими чаще употребляйте местоимения «ты» и «вы», а не «я» и «мы».
14. Критические замечания высказывайте сдержанно и доброжелательно.
15. Постоянно повышайте свой образовательный уровень.

### **Вопросы**

1. Что из предложенного вы уже применяете и что намерены использовать в ближайшее время?
2. Какие еще соображения в формировании личного «имиджа» представляются вам важными?

**Задание 19.** Несмотря на большой потенциал российского рынка, иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития

бизнеса в нашей стране. Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается либо полное отсутствие, либо невысокая квалификация российских менеджеров.

Пребывание же западных менеджеров (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, работающим в России, очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных специалистов в совместных предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом, считающим что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

На этом фоне необычно выглядят результаты анализа деятельности нескольких десятков совместных предприятий в России, выполненного сотрудниками Гарвардской школы бизнеса в США. Кратко суть их выводов сводится к следующему:

Достоинства:

- в современной России много талантливых и опытных менеджеров;
- в России имеются широкие возможности для предпринимательства;
- российские менеджеры придают вопросам качества продукции такое же значение, как и на Западе;
- трудности, с которыми сталкиваются российские менеджеры (нестабильность, инфляция и т. д.), можно обратить в преимущества.

Недостатки:

- российские менеджеры неправильно понимают связь между властью и ответственностью (стремятся к большой власти при малой ответственности);
- объективные трудности в работе российских менеджеров: постоянное изменение законодательной базы; сложности обеспечения предприятий ресурсами.

### **Вопросы**

Согласны ли вы с оценкой состояния российского менеджмента, которую дали американские специалисты?

Как динамично, по вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских менеджеров?

Кто в настоящее время предпочтительнее на должности руководителя российского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка: опытный, иностранный или российский менеджер? Объясните свой выбор.

**Задание 20.** Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по

существо, принципы эффективного менеджмента. Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM».

- «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».

- «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».

- «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

### **Вопросы:**

1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?

2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

**Задание 21.** Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые ее части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;

80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;

20% ошибок обуславливают 80% потерь;

80% ошибок обуславливают 20% потерь;

20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;

80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают соответствие «80 : 20».

В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

### **Вопрос**

Какие еще выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.

**Задание 22.** Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе до-



стигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.
2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.
3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.
4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.
5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.
6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые - нейтрализовать.
7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого от непосредственно касается.
8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.
9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.
10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.
11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).
12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

### **Вопросы**

1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны - аргументируйте.
2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?
3. Какую менеджер должен провести организационную подготовку для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?

**Задание 23.** В 1932г. была основана японская кампания «Мацусита Элек-

трик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах, известны торговые марки этой компании: «Технике» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал 7 основных положений менеджмента:

1. не хитря, будь честным;
2. будь хозяином на своем месте;
3. не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
4. относись с уважением и вниманием к окружающим;
5. все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
6. с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;
7. не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ - только один – «На общество».

### **Вопросы**

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?

Попытайтесь продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита, доведя их число до десяти.

**Задание 24.** 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?

3. Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?

**Задание 25.** Менеджер, особенно высокого уровня, всегда должен иметь своего заместителя. От их совместной деятельности, взаимодействия во многом зависит успех дела. Ниже приводятся основные заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

#### Заповеди для руководителя:

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.
2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.
3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

#### Заповеди для заместителя:

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в замеществе шанс для проведения собственной политики.
2. Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего «шефа», ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственной тактики.
3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.

4. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время заместительства информацию ради собственной карьеры.

5. Ориентация на окончание сроков заместительства. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике (других аналогичных документах) все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

**Вопросы**

1. Со всеми ли заповедями вы согласны?
2. Что еще по вашему мнению, нужно добавить к ним ради пользы дела?
3. От каких заповедей, на ваш взгляд, можно или нужно отказаться и почему?