

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
Л.Н. Дмитриева
«4» сентября 2015 г.

ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА
для студентов всех форм обучения
направления подготовки 30.03.02 «Менеджмент»
профиль «Управление человеческими ресурсами»

Чебоксары 2015

Дисциплины: Теория организации, Организационное поведение, Стратегический менеджмент, Управление человеческими ресурсами, Инновационный менеджмент, Методы принятия управленческих решений, Управление карьерой.

1. Понятие, сущность и значение менеджмента. Соотношение понятий: управление и менеджмент. Управление как наука и искусство. Менеджмент как вид деятельности. Тенденции развития менеджмента в XXI веке.
2. Национальные модели менеджмента (американская, японская, западноевропейская). Особенности российского менеджмента.
3. Школы научного управления. Современная система взглядов на управление. Старая и новая парадигма.
4. Принципы менеджмента и их использование при планировании, организации, мотивации и контроле. принятии и реализации управленческих решений при привлечении персонала.
5. Система универсальных функций управления. Взаимосвязь функций планирования, организации, мотивации, контроля.
6. Внутрифирменное планирование как функция менеджмента. Стратегический анализ внутренней и внешней среды и его инструменты. Выбор стратегии.
7. Организация как функция менеджмента. Процесс проектирования организационной структуры управления, типы структур управления, их сильные стороны и ограничения. Вертикальные, горизонтальные и функциональные связи.
8. Делегирование полномочий, препятствия на пути делегирования, принципы делегирования. Делегирование полномочий как метод мотивации персонала.
9. Мотивационный менеджмент: сущность и базовые понятия. Теоретические основы мотивации. Методы мотивации. Особенности мотивации различных категорий персонала.
10. Теории мотивации: Маслоу, Герцберга, МакКлеланда, ожиданий, справедливости. Использование основных теорий мотивации в практике управления российскими предприятиями.
11. Контроль как функция менеджмента. Виды контроля. Контроль как процесс: основные этапы. Характеристики эффективного контроля. Особенности стратегического контроля. Психологические аспекты контроля.
12. Компетенции менеджера в проведении деловых совещаний, переговоров, собеседований при найме на работу.

13. Конфликты в менеджменте: понятие, виды и причины возникновения. Модель конфликта. Методы управления конфликтами.
14. Управленческие решения: сущность и роль в менеджменте. Классификация и типология решений. Условия и предпосылки повышения качества и эффективности управленческих решений. Особенности принятия управленческих решений в стратегическом, инновационном менеджменте.
15. Оценка эффективности управленческих решений: необходимость и критерии; особенности оценки эффективности тактических и стратегических решений. Организация контроля исполнения решений.
16. Системный подход в исследовании проблем управления, принятии решений, стратегическом планировании, построении организации и управлении персоналом.
17. Характер деятельности и компетенции менеджера. Управленческие роли менеджера. Особенности управленческого труда. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в менеджменте.
18. Лидерство: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход. Концепция ситуационного лидерства Херси и Бланшара. Современные теории лидерства.
19. Функции менеджера, его роли в организации. Разделение труда менеджеров: менеджеры высшего звена (топ-менеджеры), менеджеры среднего уровня, менеджеры низового уровня.
20. Коммуникации в менеджменте: понятие, виды, коммуникационный процесс и барьеры.
21. Организационная культура: сущность, основные элементы, виды. Влияние организационной культуры на эффективность менеджмента.
22. Стратегический менеджмент: понятие, происхождение и роль в системе управления. отличия от оперативного (тактического) управления. Миссия, стратегическое видение и цели организации.
23. Влияние и власть. Виды власти и способы влияния руководителя на подчинённых. Участие работников в управлении: предпосылки и формы.
24. Стиль руководства: понятие, классификация, сильные и слабые стороны, факторы, определяющие выбор эффективного стиля руководства. Теория «Х» и «У». Управленческая решётка.
25. Формальные и неформальные группы. Динамика группы: групповые цели, структура рабочей группы. Факторы, влияющие на эффективность группы.

26. Инновационный менеджмент: сущность, основные понятия, инновационный потенциал компании как фактор ее конкурентоспособности.
27. Групповая динамика: понятие, составные элементы, пути диагностики и коррекции.
28. Управление инновационным проектом: оценка ресурсного потенциала, принятие решений по выбору инновационной стратегии и организационной структуры, организационные формы реализации нововведений и оценка эффективности нововведений.
29. Управление в условиях стратегических изменений: сопротивление изменениям. методы управления сопротивлением, организационная культура в условиях стратегических изменений.
30. Организационное, техническое, информационное, нормативно - методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами организации.
31. Персонал организации как объект управления, его место и роль в системе управления. Содержание понятий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы». Человеческий капитал компании: сущность, роль. Пути наращивания человеческого капитала.
32. Сущность, типы кадровой политики организации, факторы, влияющие на её формирование. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации.
33. Цели и задачи планирования человеческих ресурсов. Анализ кадрового потенциала, профессионально - квалификационная структура персонала, выявление тенденций в развитии рабочей силы, количественные и качественные требования к ней. Позиция организации в отношении имеющегося персонала.
34. Методы набора персонала, достоинства и недостатки внешнего и внутреннего набора. Критерии отбора персонала, профессиограмма как инструмент отбора.
35. Методы отбора: первичный отбор, собеседования, испытания, использование центров оценки (ассесмент - центров). Формы найма (трудовое соглашение, трудовой контракт).
36. Сущность адаптации, её виды, необходимость управления адаптацией персонала, роль служб УЧР в этом процессе. Введение в должность как основа процесса адаптации. факторы, влияющие на процесс адаптации.
37. Взаимосвязь развития персонала и развития организации. Цели обучения, переподготовки, повышения квалификации персонала.
38. Планирование и управление обучением персонала: определение потребностей в

- обучении, разработка программ и выбор методов обучения, оценка эффективности обучения.
39. Цели и задачи оценки персонала: административные, мотивационные, информационные. Оценка потенциала сотрудника и оценка результатов его деятельности.
 40. Методы оценки персонала: аттестация, метод стандартных оценок, методы ранжирования, метод оценки по результатам достигнутых целей. Современные подходы к оценке персонала (360 градусов, тестирование).
 41. Состав функциональных подсистем системы управления человеческими ресурсами.
 42. Характеристика функций управления человеческими ресурсами: аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала, мониторинг, контроллинг, маркетинг человеческих ресурсов, кадровый аудит.
 43. Характеристика понятий «карьера», «деловая карьера». Виды карьеры: профессиональная, внутриорганизационная.
 44. Типовые модели карьеры. Классификация моделей карьеры по Егоршину А.П., Комарову Е., Молл Е.Г.
 45. Планирование и управление деловой карьерой. Цели и задачи планирования деловой карьеры сотрудника, условия реализации плана.
 46. Мотивация сотрудников на различных этапах карьеры. Взаимосвязь планирования и реализации деловой карьеры с мероприятиями по повышению квалификации персонала.
 47. Выбор профессии, факторы, влияющие на выбор профессии. Типология профессий по: Климову Е.А., Дж. Голланду.
 48. Цель создания кадрового резерва. Этапы формирования кадрового резерва. Критерии при выборе кандидатов в резерв. Источники формирования резерва, методы подготовки кадрового резерва.
 49. Диагностика ценностных ориентаций по Шейну, матрица Коха.
 50. Понятия: компетенции, карьерная компетентность, профессиональная компетентность, карьерные антикомпетенции, карьерный инсайт. Диагностика компетенций.
 51. На основании методики «карта конфликта» назовите типы конфликтов.
 52. Факторы, влияющие на выбор методов набора персонала.
 53. Перечислите факторы, влияющие на принятие менеджером управленческих

- решений в условиях неопределенности.
54. Перечислите ситуации, в которых не применим метод коллективного принятия решения.
 55. PEST - анализ: метод применения, основные этапы.
 56. Обосновать выбор оптимальной структуры управления организации.
 57. Перечислите факторы, влияющие на диапазон управления.
 58. Перечислите факторы, влияющие на формирование компенсационного пакета.
 59. Перечислите основные элементы системы мотивации персонала.
 60. Основные типы организационных культур (приведите примеры).
 61. Методы преодоления сопротивления персонала нововведениям.
 62. Перечислите основные показатели результативности командной работы.
 63. Портфельная матрица БКГ: классификации продуктов на матрице БКГ, достоинства и недостатки матрицы.
 64. Факторы влияющие на выбор методов оценки персонала.
 65. Формы контроля за работой подчиненных.
 66. Обоснуйте предложенную Зигертом и Лангом модель «управленческая пятерня».
 67. Охарактеризуйте коммуникативные барьеры зависящие от отправителя информации.
 68. Охарактеризуйте коммуникативные барьеры, зависящие от получателя информации.
 69. Стратегическая альтернатива: понятие, классификация, методы для формулирования стратегических альтернатив.
 70. Управление стратегическими изменениями: понятие, команда стратегических изменений, модель изменений Курта Левина.
 71. Отрасль в стратегическом управлении: определение, стадии жизненного цикла.
 72. Стратегический анализ внутренней среды организации: цели проведения, основные методы.
 73. Методы стратегического прогнозирования: виды прогнозов по различным критериям.
 74. Назовите основные этапы карьеры, дайте характеристику.
 75. Перечислите основные виды адаптации, дайте им характеристику.

1. Практическое задание.

Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:

- Уволить несогласного лидера;
- Проигнорировать его мнение;
- Привлечь на свою сторону;
- Прочее (обосновать).

2. Практическое задание.

Распределите основные задачи менеджеров по уровням управления, обоснуйте свои взгляды:

- формулирование целей компании и подразделений;
- координация работы нижестоящих руководителей;
- взаимодействие организации с внешней средой;
- разработка долгосрочных планов;
- контроль использования сырья и оборудования;
- адаптация организации к различным переменам.

3. Практическое задание.

Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры):

1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.
2. Увеличение доли компании на рынке.
3. Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.
4. Создание сплоченной управленческой команды.
5. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.
6. Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.
7. Повышение качества обслуживания клиентов.
8. Контроль экономии на затратах.
9. Развитие корпоративной культуры.
10. Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

4. Практическое задание.

Из пяти предложенных формулировок выберите задачу, поставленную в формате SMART:

1. Менеджеру по обучению провести занятия по компьютерной программе Microcal Origin с новыми сотрудниками как можно быстрее с итоговым баллом прохождения теста не ниже 4-х.
2. Менеджеру по обучению завершить необходимое обучение пяти новых сотрудников 23 мая 2014 года, сотрудники должны подтвердить полученные знания, успешно пройдя тест по окончании обучения.
3. Менеджеру по обучению завершить обучение пяти новых сотрудников работе с компьютерной программой Microcal Origin в апреле-мае 2014 года, сотрудникам закрепить знания в процессе работы.
4. Менеджеру по обучению провести занятия общей продолжительностью 12 часов для пяти новых сотрудников по компьютерной программе Microcal Origin по согласованному графику до 23 мая 2014 года, с итоговым баллом прохождения теста не ниже 4-х.
5. По согласованному графику провести 12 почасовых занятий для пяти новых сотрудников по компьютерной программе Microcal Origin до 23 мая 2014 года.

5. Практическое задание.

Составить профессиограмму (ранжированный список профессиональнозначимых и личностных качеств) на менеджера по управлению человеческими ресурсами.

6. Практическое задание.

п/п	Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства		
		Авторитарный (автократический)	Демократический	Либеральный
1.	Способ принятия решений			
2.	Способ доведения решения до исполнителей			
3.	Распределение ответственности			
4.	Отношение к инициативе			
5.	Отношение к подбору кадров			
6.	Отношение к недостаткам собственных знаний			
7.	Характер отношений с подчиненными			
8.	Отношение к дисциплине			
9.	Отношение к моральному воздействию на подчиненных			

ЗАДАНИЕ: Дать характеристику отношения руководителя к указанной ситуации в зависимости от стиля руководства.

7. Практическое задание

К наиболее распространенным методам мотивации персонала относят:

1. Монетарное (денежное);
2. Целевое (управление по целям);
3. Обогащение труда;
4. Партисипативное управление (привлечение работников к управлению). От каких факторов, по вашему мнению, зависит какой метод преимущественно использовать в конкретной ситуации. Обоснуйте ваш ответ.

8. Практическое задание.

Построить карьерограмму директора по персоналу промышленного холдинга.

9. Практическое задание.

Предложить наполнение компенсационного (социального) пакета для работника сферы торговли (продовольственный магазин). Лимит средств- 15000 рублей в год/человека. Численность работников 30 человек.

10. Практическое задание.

Составить адаптационный план для молодого специалиста.

11. Практическое задание.

Заполните таблицу, перечислив основные преимущества и недостатки указанных источников набора персонала:

Источники набора персонала	Преимущества	Недостатки
Агентство по найму персонала		
Биржа труда		
Свободный рынок		
Учебное заведение		

12. Практическое задание.

Спроектировать организационную структуру фирмы, политика которой направлена на территориальную структуризацию.

Фирму возглавляет президент, имеются службы: маркетинг, кадры, закупки, финансы. В фирме имеется 5 региональных управлений со своими службами: кадры, инженерное обеспечение, производство, бухгалтерский учет, сбыт.

13. Практическое задание.

Генеральным директором крупной торговой компании, специализирующейся на продаже обуви, поставлена перед директором по персоналу задача - провести оценку продавцов. Ранее такая работа в организации не проводилась. Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие параметры необходимо оценивать и каково их число?
2. Будут ли все предложенные параметры иметь одинаковый «вес» или их

необходимо проранжировать по степени важности?

3. Какова будет шкала оценок: как в школе от 2 до 5 или иная?
4. Какие итоговые решения могут быть приняты по итогам оценки?

14. Практическое задание.

Распределите приведенные решения, которые принимаются в процессе управления, по общим функциям управления:

1. Определение генеральной цели развития организации.
2. Решение о структуре производства и управления.
3. Разработка системы стимулирования роста производства.
4. Установление ключевых целей развития на стратегический период.
5. Решение о переходе на децентрализованную структуру управления.
6. Разработка стратегии развития организации и ее подразделений.
7. Определение способов контроля за деятельностью.
8. Контроль хода выполнения планов.
9. Введение новой системы премирования работников.
10. Координация усилий работников путем введения групповых форм работы.
11. Изучение факторов внешней среды, оказывающих воздействие на стратегию развития организации.
12. Делегирование полномочий по принятию решений на низовые уровни управления.

15. Практическое задание.

Разработайте организационную структуру фирмы, выполняющую следующие функции:

- исследование маркетинга;
- закупки;
- сбыт;
- оснащение;
- производство;
- финансовое планирование;
- планирование маркетинга;
- реклама и стимулирование сбыта;
- составление бюджета;

- управление торговыми операциями;
- руководство инженерным обеспечением;
- предварительное проектирование;
- общий бухгалтерский учет;
- учет издержек производства;
- техническое обеспечение;
- упаковка;
- контроль качества;
- обработка данных, ведение статистики;
- производство и планирование;
- организационное обеспечение.

16. Практическое задание.

Какая последовательность из предложенных ниже шагов, предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

17. Практическое задание.

Выберите две финансовые цели, две стратегические и две инновационные цели. Переформулируйте их содержание таким образом, чтобы они полностью отвечали современным требованиям.

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%.
2. Обеспечить рост доходов на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции.
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за 5 лет.
5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
6. Достигнуть 20%-го уровня доходов по акциям.
7. Добиться повышения цены акций.
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
9. Повысить конкурентоспособность фирмы.
10. Добиться 100%-го уровня удовлетворения запросов клиентов.
11. Расширить номенклатуру продукции.
12. Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов.
13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
15. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании.
16. Увеличить прибыль на вложенный капитал.
17. Добиться увеличения притока денежных средств.
18. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.
19. Совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы.

18. Практическое задание.

Небольшая частная компания занимается сервисным обслуживанием терминалов оплаты услуг.

Оцените положительные и отрицательные последствия принятия решения о полном отказе от офиса (переход на дистанционную работу). Исходя из баланса плюсов и минусов, сделайте вывод - было ли такое решение правильным?

19. Практическое задание.

Исходя из приведенных данных, проанализируйте деятельность трех управляющих. сформулируйте факторы, которые влияют на норму управляемости.

1. Сергей - управляющий в отделе обработки данных со штатом 18 сотрудников. 32

года. Предприимчив, дружелюбен, вызывает симпатию, прирожденный лидер.

2. Анна - заведующая бухгалтерским отделом со штатом из 4 сотрудников. Ей 42 года, достаточно осведомлена во всех функциях бухгалтерского дела. О ней хорошего мнения руководитель.

3. Александр - 48 лет. Руководит химической аналитической лабораторией со штатом 10 человек. Бывший военный. Решил попробовать свои силы в мире бизнеса. До сих пор ему сопутствовал успех в использовании его военной подготовки для восстановления порядка в отделах, дела которых пошатнулись от отсутствия ориентации и контроля.

Штат, которым каждый из них руководит:

Сергею подчиняются 18 служащих. Выполняемая ими работа носит по большей части рутинный характер. Задачи, которые необходимо решить, представлены на их компьютерных терминалах. Между сотрудниками часто невелико взаимодействие по работе, они редко чувствуют необходимость задать вопрос или обратиться друг к другу. Их взаимодействие с руководителем касается политики и методов организации в целом, а также событий, происходящих в целом в компании. Изредка приходится решать минимальные проблемы, связанные с дисциплиной.

У **Анны** четверо подчиненных, большинство из них обучались в школе бизнеса или получили какое-либо образование после окончания среднего специального учебного заведения. В их работе ежедневно не возникает много проблем, хотя иногда их дни заполнены распутыванием ошибок в распечатках. Работа этих служащих бухгалтеров довольно однообразна, не требует большой срочности. Они часто разговаривают друг с другом и, по-видимому, им приходится помогать друг другу всякий раз, когда происходит увеличение рабочей нагрузки.

У **Александра** десять подчиненных. Все учились в колледже, а некоторые - в аспирантуре. Каждый специалист работает совершенно независимо, развивая в значительной степени способность к суждениям и ответственность. По большей части они выглядят самостоятельными, предпочитающими работать в одиночку.

20. Практическое задание.

Заполните таблицу, определив миссию (предназначение) организации в различных сферах деятельности. Приведите свой пример:

Сфера деятельности	Характеристика деятельности	Миссия организации
Отель		
Торговый центр		
Коммерческий банк		

21. Практическое задание.

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

1. тип конфликта;
2. состав конфликтующих сторон;
3. поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;
4. методы и конкретные пути разрешения конфликта.

22. Практическое задание.

Составить процедурную программу (последовательность шагов) увольнения работника по причине несоответствия занимаемой должности, выявленной в процессе очередной

аттестации персонала в компании.

23. Практическое задание.

Разработать карьерный план для менеджера по управлению персоналом. Проанализировать разделы карьерного плана.

24. Практическое задание.

В туристических фирмах России существуют две основные системы оплаты труда сотрудников. По первой - сотрудники получают фиксированный высокий оклад. По итогам работы за год или квартал они могут быть премированы (но это совсем не обязательно). По второй - все сотрудники получают фиксированный невысокий оклад, однако имеют доплаты в форме процента от сделки с клиентом.

Определите, какие из перечисленных достоинств характерны для каждой системы оплаты труда:

1. Развивает стремление к лучшей работе с клиентами.
2. Стабильность дохода.
3. Повышает инициативу сотрудников.
4. Повышает доверие со стороны клиентов.
5. Уверенность в завтрашнем дне
6. Способствует созданию постоянной клиентуры.

25. Практическое задание.

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно, принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант решения. Цель компании - получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций. *Второй альтернативный вариант решения.* Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант решения. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Вопросы для анализа ситуации

1. Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании.

2. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

Обсуждены и рекомендованы к утверждению решением кафедры экономики от 01 сентября 2015, протокол №1.

Зав. кафедрой

Л.П. Федорова