

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования**

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» (Финансовый университет)**

**Новороссийский филиал**

**Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

### **Менеджмент**

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

Профиль «Корпоративные финансы и оценка собственности»

Программа подготовки: академическая

Форма обучения: очно-заочная

Квалификация (степень) выпускника: Бакалавр

Новороссийск

2023

# МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

## 1. Цели и задачи

**Цель дисциплины** формирование необходимых системных знаний о природе и логике образования и эффективного развития организационных систем, получение четкого представления об основных типах организаций, координационных механизмах их функционирования в современной экономике.

### **Задачи дисциплины**

- теоретическое освоение студентами современных концепций и моделей образования и развития организационных систем;
- формирование основополагающих представлений и знаний о законах, принципах и механизмах создания и эффективного функционирования современной организации;
- создание основ для понимания и объяснения того, что произошло в прошлом развитии организаций и может произойти в будущем;
- приобретение практических навыков анализа проблем, связанных с подъемами и спадами циклического характера функционирования компании, диагностики происходящего и видения необходимого изменения, позволяющего сохранить конкурентоспособность организации.
- формирование системного представления о внешних и внутренних процессах, определяющих эффективное существование компании, и обучение студентов проектированию и конструированию организаций;
- стимулирование творческого подхода к изучению организаций прошлого, настоящего и будущего.

## 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» относится к модулю дисциплин инвариантных для направления подготовки, отражающих специфику филиала направления подготовки вариативной части образовательной программы по направлению подготовки 38.03.01 - «Экономика».

Дисциплина «Менеджмент» базируется на знаниях, умениях и владениях, приобретенных студентами в ходе изучения дисциплин: экономической теории (микрoэкономики), психологии, современной корпоративной культуры.

## 3. Методические указания и порядок изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины студенты должны освоить теоретические и методологические вопросы дисциплины в рамках рабочей программы дисциплины и сформировать целостное понимание по наиболее существенным аспектам анализа корпоративной отчетности экономических субъектов. Студенту необходимо изучить учебный план и программу дисциплины для того, чтобы своевременно понять и верно оценить ее роль в учебном процессе. Обучающемуся необходимо осуществить выбор тактики и стратегии получения знаний в полном объеме по данной дисциплине.

Темы дисциплины должны изучаться последовательно. Развитие знаний, полученных на лекциях, продолжается на семинарских и практических занятиях. Самостоятельная работа студентов (аудиторная и внеаудиторная) обеспечивает возможность расширения приобретенных на лекциях и семинарах знаний, позволяет научиться их прикладному применению и эффективному проведению работы с нормативной базой и научной литературой.

При подготовке к семинарскому занятию обязательно требуется изучение соответствующего материала основной и дополнительной литературы по теме занятия. Без использования нескольких источников информации невозможно подготовить качественные ответы на поставленные вопросы к практическим (семинарским) занятиям.

Для обеспечения своевременной помощи обучающимся при изучении дисциплины кафедрами организуются индивидуальные и групповые консультации, устанавливается время приема выполненных работ. Организационные требования к изучению дисциплины:

- обязательное посещение студентом всех видов аудиторных занятий;
- ведение конспекта в ходе лекционных занятий;
- качественная самостоятельная подготовка к семинарам, активная работа на них;
- активная самостоятельная аудиторная и внеаудиторная работа студента в соответствии с планом-графиком;
- своевременная подготовка и защита домашних заданий;
- своевременный отчет перед преподавателем, представление ему отчетных документов по аудиторным и внеаудиторным видам работ.

В случае пропуска занятий студенту необходимо получить у преподавателя консультацию по подготовке и оформлению отдельных видов заданий.

Для успешного освоения курса студенту предлагается перечень основной и дополнительной учебной литературы.

Студент должен обращаться к фондам научных библиотек, для изучения истории вопросов следует отслеживать законодательные и иные нормативные правовые акты, действовавшие ранее - в период, относящийся к изучаемому вопросу, рекомендуется ознакомление с литературой редкого фонда библиотеки университета.

При изучении дисциплины следует использовать:

- нормативные правовые акты, действующие в РФ на момент изучения дисциплины;
- материалы периодической печати; статистическую информацию; материалы научных конференций; Интернет-ресурсы; ресурсы информационно правовых систем «Гарант», «Консультант Плюс» и др. источники.

Работа с лекционным материалом включает два основных этапа: конспектирование лекций и последующую работу над лекционным материалом. Необходимо проводить анализ текста, устанавливать логические связи между его элементами, выделять главные мысли и вопросы, требующие дополнительной работы.

При работе над текстом лекции необходимо обратить особое внимание на проблемные вопросы, поставленные преподавателем при чтении лекции, а также на его задания и рекомендации.

Интерактивные лекции создают доверительные отношения преподавателя и студентов, дают возможность студентам перенимать опыт преподавателя, работать с различными обучающими технологиями. Во время лекций обучающиеся обсуждают проблемы, выдвигают гипотезы и уточняют неясные моменты из прослушанного материала, высказывают собственные точки зрения.

Лектор должен использовать разнообразные интерактивные виды деятельности, обучающиеся могут описывать предложенные им ситуации, принимать решения по заданной проблеме, действуя в группе.

Конспектируя письменные источники, необходимо выделить основные мысли автора, отметить и свое отношение к разобранным на лекции точкам зрения.

При планировании семинарских и практических занятий в интерактивной форме используются следующие методы:

Деловая игра - метод имитации (подражания, изображения) принятия решений торговым персоналом разного уровня управления в производственных ситуациях (в учебном процессе - в искусственно созданных ситуациях), осуществляемый по заданным правилам группой людей в диалоговом режиме.

Дискуссия - форма учебной работы, в рамках которой студенты высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем. Проведение дискуссий по проблемным вопросам, подразумевает написание студентами реферата по тематике, предложенной преподавателем.

Тестирование - контроль знаний с помощью тестов с открытыми и закрытыми вопросами для текущей и промежуточной аттестации, самоконтроля. Заключительная тема дисциплины может быть совмещена с тестированием. Она позволяет выявить итоговый уровень подготовленности студента в зависимости от посещения им аудиторных занятий, выполнения практических заданий и самостоятельной работы.

Особенность семинарских занятий объясняется логикой их построения, которой студентам необходимо придерживаться. Каждая тема семинарского занятия состоит из перечня вопросов для подготовки, самостоятельно-исследовательской работы, литературы необходимой для подготовки по данному занятию и в зависимости от его специфики может включать практикум, предполагающий отработку навыков, позволяющих студентам закрепить полученные знания в ходе решения конкретных задач по изученной теме с последующим их обсуждением.

## **Вопросы к семинарским занятиям**

### **Тема 1. Природа управления и исторические тенденции его развития**

1. Этапы формирования и развития «теории организации» как науки.
2. Современные подходы в «теории организации».
2. Краткая характеристика ситуационной теории.
3. Новые тенденции в «теории организации».

### **Тема 2. Сущность управления в рыночной экономике**

1. Понятие «организации» с точки зрения интеграционного подхода и подхода по принципу дополнительности. Кратко охарактеризуйте каждую из ее частей.
2. Отличие открытой системы от закрытой.
3. Сравнительный анализ организации, ориентированной только на повышение производительности, и организации, ориентированной на обучение и изменения.
4. Место и роль институтов, рынков и организаций в современной смешанной экономике.
5. Объективные причины возникновения и развития организаций: издержки вычленения, издержки масштаба, информационные издержки, издержки поведения.

### **Тема 3. Организация и ее деловая среда**

1. Основные особенности системного подхода к определению сущности организации.
2. Основные силы, оказывающие влияние на развитие: студенческой группы, факультета, университета.
3. Значение миссии организации.
4. Основные элементы миссии.

### **Тема 4. Функции менеджмента**

1. Прогнозирование в социально-экономических системах.
2. Методы построения организационных структур управления и факторы, влияющие на выбор типа организационных структур.
3. Развитие теории и практики мотивации в современных условиях.
4. Особенности реализации функций менеджмента в финансово-кредитных организациях.

### **Тема 5. Управленческие решения в менеджменте**

1. Экономист – профессионал однажды так сказал своим студентам: «Когда решение принимает один человек, он должен рассмотреть всю информацию, относящуюся к делу, и выбрать экономическую альтернативу». Ваше мнение по данному утверждению.

2. Роль и значение интуиции в процессе принятия решения.
3. Значение политической коалиции при принятии решения в модели Карнеги.

#### **Тема 6. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента**

1. Основные факторы, приводящие к конфликту между группами.
2. Виды конфликтов.
3. Методы разрешения конфликтов.
4. Значение умеренного конфликта в развитии организации.
5. Различия между властью и полномочиями в организации.
6. Взаимосвязь контроля условий принятия организационных решений и власти.

#### **Тема 7. Информационное обеспечение управления**

1. Сущность ИТ современной организации.
2. Считаете ли Вы, что ИТ позволят топ-менеджерам работать при минимуме личных контактов?
3. Роль и значение интернета в современной организации.
4. Почему компания может предпочесть интернет традиционному менеджменту и управленческой информационной системе высшего звена?
5. Возможности и недостатки информационных систем управления в ходе улучшения процесса принятия решений.
6. Как можно использовать систему планирования производственных ресурсов для улучшения стратегического менеджмента производственной организации?

#### **Тема 8. Управление развитием организации**

1. Характеристика перспективных направлений развития организации.
2. Основные факторы, определяющие выбор компанией глобальной территориальной, а не глобальной продуктовой структуры.
3. Основные предпосылки формирования стратегических союзов при осуществлении организацией международных операций.
4. Значение совместных знаний в глобальной организации.
5. Основные условия, побуждающие организацию стать международной компанией.

### **Вопросы для самостоятельной работы студентов**

#### **Тема 1. Природа управления и исторические тенденции его развития**

1. Основные положения ранних теорий менеджмента, касающиеся того утверждения, что организации должны везде и во всем стремиться к логике и рациональности. Положительные и отрицательные стороны этого подхода применительно к современным организациям.
2. Роль и значение информации в обучающейся организации и традиционной.
3. Взаимосвязь позиции организации в отношении информации с другими ее особенностями: структурой, целями, стратегией и культурой

#### **Тема 2. Сущность управления в рыночной экономике**

1. Основные положения ранних теорий менеджмента, касающиеся того утверждения, что организации должны везде и во всем стремиться к логике и рациональности. Положительные и отрицательные стороны этого подхода применительно к современным организациям.
2. Роль и значение информации в обучающейся организации и традиционной.
3. Взаимосвязь позиции организации в отношении информации с другими ее особенностями: структурой, целями, стратегией и культурой.

#### **Тема 3. Организация и ее деловая среда**

1. Процесс установления миссии организации.
2. Трудности формирования миссии.
3. Примеры миссии известных Вам организаций.
4. Взаимосвязь миссии и целей организации.
5. Сущность процесса целеполагания в организации.

6. Характерные особенности стратегии организации. Структура и содержание стратегического плана.

#### **Тема 4. Функции менеджмента**

1. Организационные отношения в системе менеджмента.
2. Централизация и децентрализация управления
3. Координация в деятельности организации.
4. Характеристики эффективного контроля

#### **Тема 5. Управленческие решения в менеджменте**

1. Основные этапы модели инкрементального процесса принятия решения Минцберга.

2. Специалист по теории организации как-то сказала своим студентам: «Организации никогда не принимают больших решений. Они принимают малые решения, которые в итоге складываются в большое». Поясните логику этого утверждения.

#### **Тема 6. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента**

1. Стратегически важные условия, обеспечивающие распределение власти в организации.

2. Государственный университет X получает 90% своих средств от государства, и его переполняют студенты. Университет старается ввести правила, ограничивающие их приток. Частный университет Y получает 90% средств за счет оплаты студентами своего образования и редко сводит концы с концами. Сейчас он активно ищет студентов для приема на следующий год. В каком университете студенты будут обладать большей властью? Какие последствия это будет иметь для профессорско-преподавательского состава и администрации? Ваш взгляд на данную ситуацию.

#### **Тема 7. Информационное обеспечение управления**

1. Как крупная компания (выберете любую) может использовать информационные системы управления для улучшения процесса принятия решений?

2. Основные элементы системы управленческих систем контроля, которые используются для обеспечения «обратной связи» в организации.

3. Опишите Вашу работу с явным знанием при проведении исследования и подготовке письменного отчета.

4. Что такое интегрированное предприятие? Опишите, как организации могут использовать экстранет для расширения горизонтальных связей и повышения их качества, необходимого для совместной деятельности.

5. Влияние ИТ на конструирование организации.

6. Факторы, побуждающие компанию предпочесть партнерство в электронном бизнесе созданию внутреннего интернет – подразделения. Достоинства и недостатки каждого из этих подходов.

7. Значение процесса управлениями знаниями для организации, желающей стать обучающейся организацией.

#### **Тема 8. Управление развитием организации**

1. Сравнительный анализ описания транснациональной компании с элементами организации, ориентированной на научение.

2. Сущность и значение организаций с «внутренними рынками».

3. Отношения в системе «заказчик – генеральный подрядчик – субподрядчики» при введении сетевой структуры.

4. Особенности внешних и внутренних сетей.

5. Формирование и функционирование многомерной организации.

6. Роль и значение обучающихся организаций в современных экономических отношениях.

#### **Тематика докладов для семинарских занятий**

1. Эволюция теории организации: основные проблемы и пути их решения.

2. Современное конструирование организации: правила выживания в эру нового бизнеса.
3. Компании будущего: перспективы развития.
4. Содержание и природа теории организации.
5. Взаимосвязь теории организации и современного менеджмента в сегодняшнем быстро меняющемся мире.
6. Деятельность и эффективность организации.
7. Влияние стратегического направления развития на конструирования организации.
8. Выбор стратегии и конструкции организации.
9. Факторы, влияющие на конструирование современной организации.
10. Оценка эффективности организации: основные подходы.
11. Информационные процессы в структуре организации.
12. Функциональный, дивизиональный и региональные принципы конструирования организации.
13. Функциональная структура с горизонтальными связями: понятие и процесс конструирования.
14. Процесс разработки горизонтальных и вертикальных связей, обеспечивающих движение информации в организации.
15. Возможности конструирования организации в современных условиях.
16. Основные симптомы структурных ошибок организации.
17. Сфера деятельности организации и сектора окружающей ее среды.
18. Основные силы, определяющие взаимосвязь организации и окружающей среды.
19. Горизонтальные связи между организациями: природа и логика их развития.
20. Концепция межорганизационных связей: сущность, способы реализации.
21. Современная тенденция развития организации: от противостояния к партнерству.
22. Экологические концепции развития организации.
23. Конструирование организации и международная окружающая среда.
24. Современная тенденция развития организации: глобальная экспансия посредством международных стратегических союзов.
25. Основные причины, побуждающие организацию выходить за пределы собственной хозяйственной системы.
26. Способы применения различных структурных решений для достижения глобальных преимуществ.
27. Основные проблемы организаций глобального уровня: подходы к их решению и культурные различия, влияющие на дизайн и менеджмент глобальной организации.
28. Влияние технологии на процесс конструирования работы в организации.
29. Эволюция информационных технологий: этапы, основные направления развития.
30. Информация как стратегическое оружие: организация сетей для внутренней координации.
31. Информация как стратегическое оружие: укрепление внешних взаимосвязей.
32. Информационные технологии и конструирование организации.
33. Основные организационные стратегии контроля: виды, способы реализации.
34. Жизненный цикл и упадок организации.
35. Организационная культура и этические ценности.
36. Конструирование организации и культура.
37. Взаимосвязь и значение организационной культуры и субкультур в развитии современной организации.
38. Корпоративная культура и этика в глобальной окружающей среде.
39. Измениться или погибнуть: стратегическая роль изменений.
40. Методы поощрения технологических изменений и формы реализации.
41. Конкурентные преимущества: потребность в скорости.
42. Конструирование организации с учетом административных изменений.

43. Стратегии реализации изменений.
44. Политические процессы в организации: сущность, значение.
45. Информационная деятельность в организации.

**Вопросы к прохождению тестирования:**

**Выберите правильные ответы (правильных ответов может быть несколько):**

1. *Группа людей может называться организацией, если присутствуют следующие признаки (выберите несколько):*
  - а) совместный труд;
  - б) единые цели;
  - в) наличие структурных подразделений;
  - г) взаимосвязь в процессе трудовой деятельности;
  - д) наличие производства.
2. *Главной задачей менеджера является:*
  - а) эффективное использование ресурсов;
  - б) подбор и расстановка персонала;
  - в) получение максимальных результатов;
  - г) координация работы подчиненных;
  - д) снижение затрат на производство единицы продукции;
  - е) максимум отдачи от имеющихся ресурсов.
3. *Менеджмент и управление — это:*
  - а) одно и то же;
  - б) разные, не связанные друг с другом понятия;
  - в) взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является функцией управления;
4. *Возникновение практики управления было связано с:*
  - а) с появлением общения;
  - б) с возникновением письменности;
  - в) с разделением и кооперацией труда;
  - г) с возникновением производства;
  - д) с возникновением первобытнообщинного строя
5. *Менеджмент выделился в самостоятельную область знаний в:*
  - а) в XIX в.;
  - б) в XVIII в.;
  - в) на рубеже XIX и XX вв.;
  - г) в середине XX в.;
  - д) в средние века.
6. *Основным теоретическим источником современных концепций менеджмента стало учение:*
  - а) А. Файоля;
  - б) Ф. Тейлора;
  - в) М. Фоллетт;
  - г) Д. Гетти.
7. *Родиной менеджмента является:*
  - а) Франция;
  - б) США;
  - в) Россия;
  - г) Англия;



д) Германия.

8. *Представители ... школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов.*

- а) классической или административной школы;
- б) школы научного управления;
- в) школы науки управления или количественный подход;
- г) школы поведенческих наук;
- д) школы человеческих отношений.

9. *Соотношение понятий управление и менеджмент следующее:*

- а) понятие «менеджмент» шире;
- б) понятие «управление» шире;
- в) понятие «менеджмент» значительно шире;
- г) эти понятия — синонимы.

10. *Экономические методы управления основываются на:*

- а) на материальных интересах объектов управления;
- б) на воздействии на социальные условия работающих;
- в) на законодательных и нормативных актах;
- г) на хозяйственном расчете.

11. *Принципы управления — это:*

- а) основные методы управления;
- б) закономерности управления;
- в) основные правила управления;
- г) основные функции управления.

12. *Управление — это:*

- а) специфическое взаимодействие субъекта и объекта управления;
  - б) воздействие субъекта на объект управления;
  - в) подчинение объекта субъекту управления;
13. *Общие методы управления:*
- а) административные, экономические и социально-психологические;
  - б) воспроизводственные и маркетинговые;
  - в) сетевые и балансовые;
  - г) законодательные и нормативные.

14. *Система управления в элементарном виде включает в себя:*

- а) принципы, методы и функции управления;
- б) совокупность органов управления;
- в) субъект, объект управления и связи;
- г) совокупность объектов управления.

15. *Субъект управления — это:*

- а) орган, осуществляющий управленческие воздействия;
- б) любой орган в системе управления;
- в) орган, воспринимающий управленческие воздействия человека.

16. *Социально-психологические методы управления основываются на:*

- а) на материальном интересе работников;
- б) на законодательных и нормативных актах;
- в) на морально-психологическом климате;
- г) на воздействии на сознание и социальные условия.

17. *Методы управления — это:*

- а) закономерности управления;
- б) основные правила управления;
- в) управленческие законы;
- г) способы воздействия субъекта на объект;

д) методы работы менеджеров.

18. *Административные методы управления основываются на:*

- а) на законодательных и нормативных актах;
- б) на экономических интересах объектов управления;
- в) на воздействии на социально-бытовые условия работающих;
- г) на штрафных санкциях.

19. *К первым традиционным механизмам мотивации в научном менеджменте Ф. У.*

*Тейлора относят (выберите несколько):*

- а) концепцию разноуровневых потребностей работника;
- б) программу «достигающего рабочего»;
- в) специальное повышение по службе и перевод в другую категорию;
- г) разработку условий, определяющих мотив достижения;
- д) выделение важнейших инстинктов, определяющих предпринимательский успех.

20. *Современные теории мотивации принято делить:*

- а) только на теории процесса;
- б) на две принципиально различные группы;
- в) на четыре принципиально различные группы;
- г) только на теории содержания.

21. *Критерий «доминирование неудовлетворенных потребностей над удовлетворенными» указал:*

- а) К. Альдерфер;
- б) Ф. Герцберг;
- в) А. Маслоу;
- г) М. Портер;
- д) МакКлелланд.

22. *По схеме, которую предложил Ф. Герцберг, «факторами контекста» являются (выберите несколько):*

- а) способ и стиль управления, способ контроля со стороны руководства;
- б) условия труда (комфорт, шум, освещенность и т.д.);
- в) личная ответственность;
- г) заработок, статус;
- д) продвижение по службе.

23. *В теории Ф. Герцберга предложены следующие мотиваторы (выберите несколько):*

- а) возможность роста;
- б) достижение, квалификация и признание успеха;
- в) уверенность/неуверенность в стабильности работы, безопасность на работе;
- г) работа как таковая, интерес к работе и заданию;
- д) политика организации и администрации, правила, распорядок и режим работы.

24. *Повышают ли «гигиенические факторы» трудовую активность? а) да;*

*б) нет.*

25. *Кто добавил следующие пять мотиваций:*

1) *многообразие предъявляемых работой требований как в отношении менеджеров, так в отношении рядовых работников;*

2) *ясность задачи содержания труда;*

3) *представление о значимости задачи в системе организации, предприятия, экономики и в социуме;*

4) *наличие обратной связи;*

5) *самодеятельность*

- а) К. Альдерфер;
- б) Ф. Герцберг;
- в) А. Маслоу;
- г) М. Портер;
- д) МакКлелланд.

26. Премии должны быть общими и распространенными?

- а) да;
- б) нет.

27. Обратную связь легче обеспечить на отдельном фрагменте работы? а) да;

- б) нет.

28. Социальная организация — это:

- а) объединение людей по интересам;
- б) технические средства, выполняющие задания человека;
- в) производственный коллектив;
- г) неформальная организация;
- д) все ответы правильные.

29. Социальная организация в рыночной экономике:

- а) открытая система;
- б) закрытая система;
- в) мягкая система;
- г) жесткая система;
- д) правильных ответов нет,

30. Линейная система управления в социальных организациях применяется для:

- а) предприятий большой размерности;
- б) предприятий средней размерности;
- в) предприятий со сложной технологией производства;
- г) небольших предприятий.

31. Схема управления «звезда» применяется:

- а) для небольших организаций с динамично меняющейся технологией • производства и номенклатуры продукции;
- б) для средних предприятий с устойчивой номенклатурой;
- и) при филиальной структуре социальной организации; г) все ответы правильные.

32. К эталонным стратегиям развития организации и бизнеса относят следующие группы (выберите несколько):

- а) стратегии целенаправленного перехода в другой бизнес;
- б) стратегии интегрированного роста;
- в) стратегии концентрированного роста;
- г) стратегии обратной горизонтальной интеграции;
- д) стратегии диверсифицированного роста.

33. Является ли «видение» организации прямым следствием осуществления стратегического аудита ее ресурсов?

- а) да;
- б) нет.

34. Создание магазина тканей при текстильном комбинате — это стратегия:

- а) развития продукта;
- б) «снятия сливок»;
- в) вертикальной интеграции;
- г) горизонтальной диверсификации;
- д) «флангового охвата».

35. Среди «пяти сил Портера» присутствуют (выберите несколько):

- а) товары-заменители;
- б) сила менеджмента компании;
- в) сила потребителей в торговле;
- г) сила госрегулирования;
- д) крепость стратегических альянсов.

36. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрена (выберите несколько):

- а) конкурентных преимуществ;
- б) сильных сторон фирмы;
- в) благоприятных возможностей для бизнеса;
- г) слабых сторон организации;
- д) угроз для бизнеса.

37. Матрица «Дженерал электрик» — «МакКинси» основана на оценке следующих параметров бизнес-единиц (выберите несколько):

- а) привлекательность отрасли;
- б) темп роста спроса;
- в) доля рынка;
- г) позиция бизнес-единицы;
- д) конкурентные преимущества.

38. Определив, что необходимо менять в организационной культуре вашей компании, вы задумались о методах проведения этих изменений и решили выбрать что-то из следующего:

- а) изменить свою реакцию на организационные кризисы;
- б) закупить новые компьютеры;
- в) перерегистрировать компанию;
- г) изменить критерии наград и статусов.

39. К «глубокому» уровню (базовые предположения) изучения организационной культуры относятся:

- а) отношение ко времени;
- б) наблюдаемые образцы поведения;
- в) ценностные ориентации;
- г) отношение к человеку.

40. К «объективной» организационной культуре относится:

- а) вера и ожидания;
- б) нормы и роли;
- в) рабочее пространство;
- г) мебель и оборудование.

41. Предпринимательскую культуру организации характеризует:

- а) выполнение работы по правилам;
- б) интуитивное решение проблем;
- в) система внутреннего контроля;
- г) ожидание появления возможностей.

42. К «культурным» переменным Оучи из указанного ниже относится:

- а) карьера;
- б) система контроля;
- в) производительность;
- г) иерархия.

43. Эффективность — это:

- а) рациональность;

- б) рентабельность;
  - в) целесообразность, результативность, качество, полезность и т. д.
44. *Эффективность существует при наличии одного из показателей:*
- а) определенной точки отсчета, базы и критериев;
  - б) установленной системы (иерархии) целей;
  - в) уровней иерархии системы.
45. *Целью менеджмента организации является:*
- а) долгосрочное планирование;
  - б) устойчивость на рынке;
  - в) повышение ее эффективности.
46. *Особенность социокультурных факторов такова, что:*
- а) они меняются гораздо медленнее, чем все б) остальные; они меняются быстрее, чем все в) остальные;
  - г) они меняются с той же скоростью, что и все остальные.
47. *Сколько факторов, определяющих различия между национальными культурами, изучал проект GLOBE?*
- а) девять;
  - б) четыре;
  - в) семь.
48. *Характеристика, которая показывает, в какой степени социальные нормы культуры поощряют дружелюбное поведение по отношению к другим людям, — это:*
- а) гуманистическая ориентация;
  - б) дистанция власти;
  - в) равенство полов;
  - г) настойчивость;
  - д) ориентация на будущее.
49. *Характеристика, указывающая, в какой степени национальные нормы повышают стремление к улучшению результатов своей деятельности, — это:*
- а) гуманистическая ориентация;
  - б) дистанция власти;
  - в) равенство полов;
  - г) настойчивость;
  - д) ориентация на будущее.
50. *Характеристика, указывающая, в какой степени люди данной национальной культуры пытаются избежать незнакомых ситуаций с помощью бюрократических процедур, социальных норм, — это:*
- а) избегание неопределенности;
  - б) дистанция власти;
  - в) семейный коллективизм;
  - г) настойчивость;
  - д) ориентация на результаты.
51. *Характеристика, указывающая, в какой степени социальные нормы поощряют коллективное распределение ресурсов на уровне общества, — это:*
- а) гуманистическая ориентация;
  - б) дистанция власти;
  - в) равенство полов;
  - г) коллективизм;
  - д) семейный коллективизм;
  - е) ориентация на будущее.
52. *При анализе проекта GLOBE было выявлено, что:*

а) национальная культура России не поощряет стремление человека к результативности;

б) национальная культура России стимулирует стремление человека к результативности.

53. *Основными характеристиками внешней среды являются:* взаимозависимость факторов внешней среды; изменчивость и сложность внешней среды; неопределенность факторов внешней среды;

г) все ответы верны.

54. *К факторам прямого воздействия относятся:*

а) поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы, контактные аудитории;

б) международные события, состояние экономики, социокультурные факторы;

в) все ответы неверны.

55. *К факторам косвенного воздействия относятся:*

а) все факторы, оказывающие влияние на организацию;

б) правительственные учреждения;

в) состояние экономики, политические и социокультурные факторы, научно-технический прогресс, глобализация;

г) все ответы неверны.

56. *Какие события будущего относятся к предсказуемым?*

а) климатические условия в средней полосе России;

б) спрос российских школьников на учебники в 2016 г.;

в) сколько пакетов молока будет продано в следующем месяце в ближайшем магазине;

г) точная температура воздуха на 1 мая в г. Москве.

57. *Организация не может целесообразно влиять на:*

а) факторы внутренней среды;

б) факторы прямого воздействия;

в) факторы косвенного воздействия;

г) факторы прямого и косвенного воздействия.

58. *В теории управленческой мысли факторы внешней среды становятся предметом анализа:*

а) с начала XX в.;

б) в конце 50-х годов;

в) в середине 70-х годов;

г) все ответы неверны.

59. *Формы влияния менеджеров на подчиненных существуют следующие:*

а) убеждение, участие;

б) формальное, неформальное;

в) экспертное, законное;

г) системное, ситуационное.

60. *Наиболее затратной формой власти является:*

а) основанной на принуждении;

б) законной власти;

в) экспертной власти;

г) власти примера;

д) основанной на вознаграждении.

61. *Для ... формы власти весьма нежелательны ошибочные решения менеджера:*

а) для власти примера;

- б) для власти, основанной на принуждении;
- в) для власти, основанной на вознаграждении;
- г) для экспертной власти;
- д) для законной власти.

62. *Харизма — это:*

- а) власть примера;
- б) экспертная власть;
- в) законная власть;
- г) власть, основанная на вознаграждении;
- д) власть, основанная на принуждении.

63. *Наименее гуманна власть:*

- а) власть примера;
- б) власть, основанная на принуждении;
- в) власть, основанная на вознаграждении;
- г) законная власть;
- д) экспертная власть.

64. *Убеждение исполнителя — это:*

- а) воздействие исполнителя;
- б) передача точки зрения;
- в) беседа с подчиненным;

65. *Высокая степень учета собственных интересов и пренебрежение интересами другой стороны характерно для реакции на конфликт типа:*

- а) соревнование;
- б) сотрудничество;
- в) участие;
- г) уклонение;
- д) поиск компромисса.

66. *Конфликты в организации неизбежны, и их надо воспринимать как должное:*

- а) да;
- б) нет;
- в) конфликты надо использовать в интересах организации.

67. *Причины возникновения конфликта в организации заложены прежде всего в личностных характеристиках работника:*

- а) да;
- б) нет.

68. *Конфликты всегда дестабилизируют работу организации:*

- а) да;
- б) нет.

69. *Уклонение от конфликта всегда является верным стилем его регулирования:*

- а) да;
- б) нет.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Специфика групп в организации.
2. Характеристики неформальных групп.
3. Причины возникновения неформальных групп в организации.
4. Групповые ценности, защищаемые группой.
5. Факторы, влияющие на групповые процессы.

6. Различия между группами и командами. Признаки команды.
7. Эгоистическое поведение в группах.
8. Факторы эффективности группы.
9. Стадии формирования рабочей группы.
10. Важность власти в организации.
11. Механизмы получения власти.
12. Зависимость как основа власти.
13. Политика в организации и факторы, влияющие на политику.
14. Формирование личного политического поведения.
15. Виды норм поведения в организации. Формирование норм.
16. Распространение норм поведения в организации.
17. Характеристика эксплицитных норм.
18. Характеристика имплицитных норм.
19. Проблемы формулирования норм поведения.
20. Проблемы организационного регулирования норм поведения.
21. Организационные основы оценки работы сотрудников.
22. Методы оценки работы сотрудников.
23. Проблемы оценивания эффективности работы сотрудника.
24. Методы повышения эффективности работы сотрудника.
25. Принципы оценки эффективности работы команды.
26. Факторы, формирующие индивидуальное поведение сотрудника в организации.
27. Характеристика терминальных ценностей.
28. Характеристика инструментальных ценностей.
29. Отношение в организационном поведении.
30. Восприятие в организационном поведении.
31. Обучение в организационном поведении.
32. Индикатор типа личности Майрса-Бриггса.
33. Типы личности в модели «большая пятерка».
34. Характеристики типов личности за пределами «большой пятерки».
35. Эмоции в организационном поведении.
36. Влияние эмоций на организационное поведение.
37. Понятие и типы конфликтов.
38. Функциональные последствия конфликтов.
39. Дисфункциональные последствия конфликтов.
40. Процесс развития конфликта.
41. Причины и источники конфликтов в организации.
42. Структурные методы разрешения конфликтов.
43. Управление конфликтами внутри и между командами.



44. Проблемы проведения эффективных переговоров.
45. Стратегия разрешения конфликтов (теория Бертинаско).
46. Сетка Томаса-Килмена.
47. Контрактная теория конфликтов.
48. Конфликты в личной жизни сотрудника (с позиций организации).
49. Причины и проблемы стресса сотрудников.
50. Симптомы стресса.
51. Управление стрессом в самом себе.
52. Снижение стресса у подчиненных.
53. Роль корпоративной культуры в организационном поведении.
54. Влияние корпоративной культуры на действия и эффективность менеджера.
55. Функции корпоративной культуры.
56. Уровни корпоративной культуры.
57. Механизмы формирования и поддержания корпоративной культуры.
58. Роли корпоративной культуры.
59. Управление преобразованием корпоративной культуры.
60. Этичность корпоративной культуры.
61. Влияние теории справедливости на формирование организационного поведения.
62. Влияние теории ожиданий на формирование организационного поведения.
63. Влияние теории Герцберга на формирование организационного поведения.
64. Влияние теории Маслоу на формирование организационного поведения.

#### **Методические указания по написанию домашнего творческого задания**

Домашнее творческое задание выполняется на учебном потоке по завершении лекционного курса. Сроки выполнения домашнего творческого задания и предоставления ее на проверку назначаются ведущим преподавателем в соответствии с Рабочим учебным планом подготовки студентов по направлению 38.03.01 – «Экономика», календарным планом выполнения работ и сроков текущей и промежуточной аттестации студентов, утвержденным в Финансовом университете. Выбор варианта домашнего творческого задания осуществляется в соответствии с начальной буквой фамилии студента.

Начальная буква фамилии студента	Вариант
А, Б	1
В, Г	2
Д, Е	3
Ё, Ж	4
З, И	5
К	6
Л	7
М	8

Н	9
О, П	10
Р	11
С, Т	12
У, Ф	13
Х, Ц Ч, Ш	14
Щ, Э, Ю, Я	15

Домашнее творческое задание включает два теоретических вопроса, задачу и тест.

Ответ на теоретические вопросы должен быть полным, структурированным, логичным.

Для подкрепления аргументов следует приводить примеры из практики работы организации, где трудится студент; статистические данные по Российской Федерации; использовать современные нормативно-правовые документы в области управленческих отношений.

Студентам необходимо грамотно, в развернутой форме, аргументировано и, по возможности, с примерами ответить на содержащиеся в варианте вопросы и выполнить предложенные тесты. При этом студенты могут пользоваться конспектом лекций, а также рекомендованной преподавателем учебно-методической литературой.

Домашнее творческое задание должно быть аккуратно оформлено, иметь поля для замечаний рецензента. Оно должна быть подписана студентом с указанием даты ее исполнения.

Домашнее творческое задание выполняется на компьютере (гарнитура Times New Roman, шрифт 14) через 1,5 интервала с полями: верхнее, нижнее – 2; правое – 3; левое – 3 (для комментариев проверяющего преподавателя). Отступ первой строки абзаца – 1,25. Сноски – постраничные. Страницы должны быть пронумерованы. Таблицы и рисунки встраиваются в текст работы. Объем работы, без учета приложений, не более 20 страниц. Значительное превышение установленного объема является недостатком работы и указывает на то, что студент не сумел отобрать и переработать необходимый материал.

В конце работы обязательно приводится список использованной литературы. В работах используются следующие способы построения библиографических списков: по алфавиту фамилий авторов или заглавий; по тематике; по видам изданий; по характеру содержания; списки смешанного построения. Литература в списке указывается в алфавитном порядке (более распространенный вариант – фамилии авторов в алфавитном порядке), после указания фамилии и инициалов автора указывается название литературного источника без кавычек, место издания и название издательства, год издания, страницы – общее количество или конкретные.

Если литературный источник был издан в Москве или Санкт-Петербурге, то издания обозначаются сокращенно – М.; СПб., название других городов пишется полностью.

*Список использованной литературы, приводится в следующей последовательности:*

1) законодательные акты (в хронологическом порядке); 2) статистические материалы и нормативные документы (в хронологическом порядке); 3) литературные источники (в алфавитном порядке) - книги, монографии, учебники и учебные пособия, периодические издания, зарубежные источники, Интернет-источники.

*Например:*

1. *Налоговый кодекс РФ от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ.*
2. *Указ Президента РФ “О защите потребителей от недобросовестной рекламы” от*

10.06.94 г. № 1183// *Российская газета*. 1994. 16 июня. № 112.

3. Вихансий О.С., Наумов А.И. *Менеджмент: Учебник для студентов, обучающихся по направлениям подготовки «экономика» и специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Мировая экономика», «Налоги и налогообложение».* – М.: ИНФРА-М, 2014.- 635с.

Для работ из журналов и газетных статей необходимо указать фамилию и инициалы автора, название статьи, а затем наименование источника со всеми элементами титульного листа, после чего указать номер страницы начала и конца статьи.

*Например:*

1. Иванов И.И. *Особенности менеджмента в российских компаниях// Менеджмент в России и за рубежом.* – М., 2014. – № 5. – С. 85 – 89.

Для Интернет-источников необходимо указать название работы, источник работы, сайт и дату обращения.

*Например:*

1. *О мерах по созданию и развитию малых предприятий [Электронный ресурс]: постановление Совета министров СССР от 8 авг. 1990 г. № 790. – Режим доступа: [14.05.2014]// <http://www.consultant.ru>. (дата обращения 08.12.2014).*

После списка использованной литературы могут быть помещены различные приложения (таблицы, графики, диаграммы, иллюстрации и пр.).

Положительно оценивается иллюстрация материалов работы таблицами, схемами, графиками и диаграммами.

***Содержание домашнего творческого задания:***

1. Титульный лист.
2. Задание варианта контрольной работы.
3. Содержательная часть контрольной работы.
4. Список использованной литературы.

На титульном листе указываются кафедра, факультет, название дисциплины, номер варианта, фамилия, имя, отчество студента, курс, номер группы, ФИО преподавателя (см. Приложение).

Работы, выполненные небрежно (содержащие зачеркнутые строки, сокращения слов, вписанные слова, стилистические и грамматические ошибки и т.д.) будут возвращены для исправления.

По результатам проверки домашнего творческого задания выставляется оценка «зачтено» или «Незачтено». Работы, не допущенные к собеседованию, выполняются повторно с устранением всех отмеченных недостатков и предоставляются на проверку вместе с первой контрольной работой.

Консультацию по подготовке домашнего творческого задания можно получить, обратившись к ведущему дисциплину преподавателю на кафедре «Экономика, финансы и менеджмент».

## **Варианты для написания домашнего творческого задания**

### **Вариант 1**

1. Опишите технологию подготовки и принятия управленческих решений, укажите ее элементы.

2. Охарактеризуйте модель «Дерево целей». Дайте определение понятию «миссия» организации, объясните ее роль и значение. Постройте дерево целей для конкретной организации. Опишите цели каждого уровня. Выявите и сформулируйте количественные и качественные цели.

**Задача.** Дайте характеристику формальной и неформальной групп (на примере своей организации). Укажите состав, цели и задачи неформальной группы. Насколько они совпадают с целями и задачами формальной организации? Какими должны быть действия менеджера (руководства организации) в отношении неформальной группы и ее лидеров, чтобы достигнуть целей, стоящих перед формальной организацией?

**Тесты.** Укажите не менее двух вариантов ответа.

1. Административная школа управления занималась разработкой таких аспектов теории менеджмента, как:

- а) теории мотивации;
- б) функции менеджера;
- в) принципы управления организацией;
- г) этапы жизненного цикла организации.

2. В менеджменте к признакам использования авторитарного стиля руководства относят стремление к:

- а) идеальному подчинению;
- б) формальной дисциплине;
- в) тотальному контролю деятельности работника;
- г) удовлетворению потребностей работников.

### Вариант 2

1. Раскройте сущность и перечислите виды коммуникаций в системе менеджмента.

2. Опишите основные типы структур управления и их содержание. Определите вид организационной структуры конкретной компании, выявите ее слабые и сильные стороны. Дайте предложения по ее совершенствованию. В случае значительных изменений представьте новую структуру управления с учетом всех сделанных предложений по ее совершенствованию.

**Задача.** Подставьте в таблицу описание стиля принятия решения относительно его классификации.

Стиль принятия решения		Описание
Предельно авторитарный	АI	
	АII	
	КИ	
	КII	
Предельно демократический	Г	
авторитарный I (AI), авторитарный II (AII), консультативный I (KI), консультативный II (KII), групповой или совместный (Г)		

Варианты ответов:

- Руководитель знакомит группу подчиненных с проблемой, выслушивает идеи и предложения коллектива, а затем принимает решение;
- Руководитель анализирует ситуацию, используя всю имеющуюся информацию, и принимает самостоятельное решение;
- Руководитель знакомит группу подчиненных с проблемой, выполняя главным

образом роль председателя собрания. Не пытается навязать группе «свое» решение и готов принять любой выбор группы;

- Руководитель в частном порядке обсуждает проблему с компетентными в данном вопросе подчиненными, выслушивает их идеи и предложения, а затем принимает решение;

- Руководитель получает от подчиненных необходимую информацию и принимает самостоятельное решение.

**Тесты.**

**1.** Укажите не менее двух вариантов ответа. В менеджменте в соответствии с теорией мотивации «У» МакГрегора работников организации характеризуют как:

- а) высококвалифицированных;
- б) низкоквалифицированных;
- в) безответственных;
- г) ответственных.

**2.** Вид управленческой деятельности в менеджменте обозначается термином «\_\_\_\_\_» управления.

- а) цель
- б) функция
- в) система
- г) модель

**Вариант 3**

**1.** Раскройте классификацию общих (основных) функций управления. Покажите на примере одной специфической функции конкретной организации связь с общими (основными) функциями управления.

**2.** Охарактеризуйте экономические методы управления.

**Задача.** Определите черты менеджмента, свойственные ему как науке и как искусству, используя приведенные в нижеследующей таблице характеристики.

Черта	Характеризует управление как	
	науку	искусство
Концепция менеджмента		
Человек как субъект управления		
Научные знания		
Принципы менеджмента		
Ситуационный подход к управлению		
Творческий характер менеджмента		
Отношения между людьми		
Моделирование и количественные измерения		

**Тесты.**

**1.** Большим дублированием функций управления вследствие создания схожих по функциям отделов на различных уровнях управления характеризуется такая организационная структура, как:

- а) линейно-функциональная;
- б) функциональная;
- в) проектная;
- г) дивизиональная.

2. Внешняя среда прямого воздействия организации в теории менеджмента не включает:

- а) поставщиков ресурсов
- б) конкурентов
- в) специалистов службы сбыта
- г) партнеров по организации сбыта.

#### Вариант 4

1. Раскройте сущность системного подхода в менеджменте.

2. Дайте понятие стратегического менеджмента. Покажите на примере конкретной организации, как осуществляется управление портфельной стратегией.

**Задача.** Определите состав управленческих работников конкретной организации и заполните таблицу.

Категории управленческих работников	Перечень должностей
Менеджеры:	
высшего уровня управления	
среднего уровня управления	
низового уровня управления	
Главные специалисты	
Специалисты	
Технические исполнители	

#### Тесты.

1. Расположите стадии коммуникационного процесса в соответствии с их реальной логической последовательностью:

- а) кодирование информации и формирование сообщения;
- б) интерпретация сообщения и формирование ответа;
- в) декодирование и восприятие информации;
- г) передача ответа;
- д) формирование идеи;
- е) выбор канала связи и передача сообщения.

2. В ходе работы начальник цеха обнаружил, что его подразделение отстает от плана по выпуску продукции – это элемент реализации какого контроля:

- а) заключительного;
- б) тотального;
- в) предварительного;
- г) текущего.

#### Вариант 5

1. Раскройте содержание понятия «управленческое решение». Рассмотрите основные подходы к классификации управленческих решений.

2. Раскройте сущность и роль мотивации в управленческом процессе, опишите основные мотивационные теории.

**Задача.** Распределите содержание раздела должностной инструкции «Функции» по

указанным должностям:

Содержание раздела «Функции»	Главный экономист	Экономист по труду	Главный бухгалтер
Разработка перспективных планов развития хозяйства, годовых производственно-финансовых планов, бизнес-планов			
Составление производственных планов и заданий подразделений; участие в разработке технологических карт; доведение утвержденных руководителем планов и заданий до подразделений; контроль за выполнением планов			
Участие в разработке перспективных и текущих планов по труду и заработной плате; участие в разработке планов научной организации труда; контроль правильности применения положений по нормированию и оплате труда			
Формирование нормативной базы планирования			
Участие в разработке целевых программ по специализации, концентрации и размещению производства			
Обеспечение правильного и своевременного документального оформления и отражения на счетах бухгалтерского учета движения всех средств хозяйства			
Организация учета затрат на производство и обращение, выхода и реализации продукции, работ, услуг; составление калькуляции себестоимости продукции, работ, услуг; определение результатов финансово-хозяйственной деятельности			

**Тесты.**

**1.** Основным принципом линейной структуры организации является:

- а) полноправное распорядительство;
- б) адаптация;
- в) единоначалие;
- г) децентрализация;
- д) демократизация.

**2.** Выделение управленческих функций в теории менеджмента является результатом:

- а) снижения информационных потоков между подразделениями;
- б) внедрения новых научно-технических процессов;
- в) интенсификации производственных процессов;
- г) горизонтального и вертикального разделения управленческого труда.

## Вариант 6

1. Опишите основные отличия системного подхода от традиционного (аналитического) подхода к управлению.

2. Раскройте сущность реинжиниринга бизнес-процессов, укажите условия успешного реинжиниринга.

**Задача.** Выберите оптимальное управленческое решение по вопросу оценки качества и приобретения сотового телефона.

Марки сотовых телефонов: Nokia, Fly, Samsung, SonyEricsson, LG.

Критерии, по которым будут производиться оценка и выбор телефона, представлены в таблице.

Критерий	Марки телефонов						$\Sigma$
	k	Nokia	Fly	Samsung	Sony Ericsson	LG	
Цена	0,15	0,25	0,20	0,10	0,30	0,15	=1
Вес	0,05	0,10	0,30	0,25	0,20	0,15	=1
Качество изображения	0,25	0,15	0,20	0,30	0,15	0,20	=1
Звук	0,25	0,20	0,20	0,25	0,15	0,20	=1
Функции	0,30	0,20	0,15	0,25	0,15	0,25	=1
$\Sigma$	1,00						

Обоснуйте выбор марки сотового телефона.

*Пояснения к условию задачи.* Данный выбор осуществляется на основе матричного метода линейного программирования и относится к числу экономико-математических методов управления. Сущность данного метода заключается в следующем:

1. Составляется матрица в виде таблицы, по строкам которой указывают критерии оценки вариантов решения, назначаемые экспертом, а по столбцам — выбираемые варианты решения:

Критерии	Удельный вес (% , k)	Вариант					$+\infty$
		I	II	III	//-//-//		
1	2	3	4	5	6	7	
1	$a_1$	$x_1 \cdot a_1$	$x_2 \cdot a_1$	$x_3 \cdot a_1$	//-//-//	$\sum x_m = 1$	
2	$a_2$	$x_1 \cdot a_2$	$x_2 \cdot a_2$	$x_3 \cdot a_2$	//-//-//	$\sum x_m = 1$	
3	$a_3$	$x_1 \cdot a_3$	$x_2 \cdot a_3$	$x_3 \cdot a_3$	//-//-//	$\sum x_m = 1$	
//-//-//	$a_4$	//-//-//	//-//-//	//-//-//	//-//-//	//-//-//	



$n + \infty$	$a_n$	$x_1 \cdot a_n$	$x_2 \cdot a_n$	$x_3 \cdot a_n$	//-//-//	$\sum x_m = 1$
$\sum$	$1 =$	$\sum x_1 \cdot a_n$	$\sum x_2 \cdot a_n$	$\sum x_3 \cdot a_n$	//-//-//	$\sum x_m \cdot a_n = 1$

2. Отдельным столбцом в матрице выделяются удельные веса критериев ( $a_1, a_2, a_3, \dots, a_n$ ) с диапазоном значений от 0 до 1 в зависимости от степени значимости. Значения выбираемых вариантов решения указываются по строкам ( $x_1, x_2, \dots, x_n$ ).

3. Далее значения удельных весов критериев и значения выбранных вариантов перемножаются и складываются по столбцам  $x_1 \cdot a_1 + x_1 \cdot a_2 + \dots + x_1 \cdot a_n$

4. Оптимальным вариантом решения считается тот, сумма которого является максимальной. Правильность произведенных расчетов подтверждается тем, что полученные результаты в сумме должны составлять единицу ("1").

В том случае, если несколько вариантов набирают одинаковую максимальную сумму, оставшиеся варианты (набравшие меньшие суммы) отбрасываются. Далее сравнение осуществляется между оставшимися "вариантами победителями" по прежней схеме.

*Тесты. Укажите не менее двух вариантов ответа.*

1. В менеджменте дивизиональное деление организационной структуры основывается на таких принципах, как:

- а) политический;
- б) продуктовый;
- в) географический;
- г) потребительский.

2. К характеристикам понятия «метод управления» наиболее подходят следующие:

- а) прием расчета показателей в процессе управления;
- б) способ воздействия управляющей системы на управляемую;
- в) разработка порядка совместной деятельности в организации;
- г) способ использования средств управления в процессе воздействия управляющей системы на управляемую.

### Вариант 7

1. Дайте понятие рисков в менеджменте, раскройте их сущность, укажите причины возникновения и приведите классификацию. Перечислите методы управления рисками.

2. Охарактеризуйте эффективность процесса менеджмента, раскройте ее содержание, укажите критерии и показатели.

**Задача.** Найдите оптимальное управленческое решение по выбору автомобиля немецкого производства. На российском рынке эти автомобили представлены четырьмя основными марками: Mercedes-Benz, BMW, Audi и Opel.

Основные критерии, по которым выбирается автомобиль, — цена, мощность, экономичность, дизайн, динамичность, управляемость и устойчивость, эргономичность, надежность.

Критерий оценки	Марка автомобиля				Удельный вес (% $k$ )
	Mercedes-Benz	BMW	Audi	Opel	

1. Цена	0,30	0,25	0,25	0,20	0,20
2. Мощность	0,30	0,25	0,25	0,20	0,05
3. Экономичность	0,20	0,25	0,25	0,30	0,10
4. Дизайн	0,25	0,25	0,30	0,20	0,10
5. Динамичность	0,30	0,30	0,20	0,20	0,05
6. Управляемость устойчивость	0,30	0,25	0,30	0,15	0,20
7. Эргономичность	0,25	0,25	0,30	0,20	0,10
8. Надежность	0,30	0,25	0,25	0,20	0,20
$\Sigma$					1

Пояснения к условию задачи см. в варианте 6.

**Тесты.**

**1.** В практике менеджмента для мотивации персонала в соответствии с двухфакторной теорией мотивации Ф. Герцберга используют следующие мотивирующие факторы:

- а) хорошие отношения с коллегами;
- б) стабильность занятости;
- в) повышение квалификации, самостоятельность;
- г) карьера.

**2.** Обратная связь в менеджменте – это:

- а) звонок менеджера своему подчиненному;
- б) обратное воздействие объекта на субъект управления;
- в) обязательный этап коммуникационного процесса;
- г) обратное воздействие субъекта на объект управления.

**Вариант 8**

**1.** Дайте характеристику экономических, административных, социально-психологических методов управления организацией, их различие и сферы применения.

**2.** Охарактеризуйте формы и виды контроля состояния организации.

**Задача.** Распределите содержание раздела должностной инструкции «Функции» по указанным должностям:

Содержание раздела «Функции»	Главный экономист	Экономист по труду	Главный бухгалтер
Организация составления статистической и бухгалтерской отчетности, в том числе годового отчета, контроль за правильностью и своевременностью их предоставления			
Осуществление контроля за выполнением производственно-финансового плана, хозрасчетных заданий подразделениями и хозяйством в целом			

Проведение совместно с другими работниками комплексного экономического анализа и оценки результатов хозяйственно-финансовой деятельности организации и ее подразделений по итогам работы за месяц, квартал, год и выявление резервов			
Проведение балансовых комиссий			
Подписание плановых, денежных и расчетных документов, отчетов, договоров, трудовых соглашений и др.			
Оказание методической помощи руководителям и специалистам по вопросам планирования, учета, оплаты труда, контроля, анализа хозяйственной деятельности			

**Тесты.**

1. Процесс стратегического управления в организации начинается с:
  - а) практической реализации стратегии;
  - б) социально-экономической оценки стратегии;
  - в) анализа внутренней и внешней среды организации;
  - г) разработки стратегии.
  
2. В теории менеджмента конфликт в общем смысле можно характеризовать как:
  - а) отсутствие согласия
  - б) напряжение
  - в) негативное отношение
  - г) наличие сопротивления

**Вариант 9**

1. Раскройте особенности и основные черты японской, американской и европейской моделей менеджмента. Опишите становление и развитие российской системы менеджмента.
2. Приведите определение понятия «стиль руководства». Охарактеризуйте основные стили руководства.

**Задача.** Распределите функции менеджмента между управленческими работниками в конкретной организации.

Функции управления	Должностное лицо
1. Управление стратегией развития	
2. Организация системы и процессов управления	
3. Управление персоналом	
4. Управление социальным развитием	
5. Управление экономическим развитием	
6. Управление финансами и бухгалтером	
7. Управление капитальным строительством и ремонтом	
8. Управление качеством продукции	
9. Управление трудом и заработной платой	
10. Техничко-технологическое управление	
11. Оперативное управление	
12. Управление охраной труда и техникой безопасности	

13. Управление материально-техническим снабжением	
14. Управление маркетингом	
15. Управление обслуживающим хозяйством	
16. Управление внешнеэкономической деятельностью	
17. Управление делопроизводством и юридическим обслуживанием	

**Тесты.**

1. Исходным этапом процесса стратегического управления в организации является:

- а) реализация стратегии;
- б) выбор стратегии;
- в) оценка стратегии;
- г) анализ внешней и внутренней среды организации.

2. Последователем А. Файоля, развившим основные положения административного управления был:

- а) Вебер;
- б) Форд;
- в) Маслоу;
- г) Виннер.

**Вариант 10**

1. Опишите основные модели ситуационного лидерства и покажите их принципиальные отличия.

2. Перечислите и охарактеризуйте принципы построения организационных структур управления. Раскройте понятие нормы управляемости.

**Задача.** Распределите содержание раздела должностной инструкции «Функции» по указанным должностям:

Содержание раздела «Функции»	Главный экономист	Экономист по труду	Главный бухгалтер
Обеспечение правильного учета расходов по оплате труда, финансовых, кредитных и расчетных операций, амортизационного и других фондов; своевременная выверка всех расчетов с банком, организацией, отдельными лицами; перечисление платежей в бюджет; соблюдение финансовой, кассовой и расчетной дисциплины			
Определение потребности организации во всех видах кредита и обеспечение своевременного возврата полученных сумм			
Организация разработки системы оплаты труда и условий ее применения на предприятии			
Организация работы по нормированию труда, своевременному пересмотру и внедрению технически обоснованных норм выработки (обслуживания) для конкретных условий организации (на основе типовых норм)			

Обеспечение правильности применения тарифных ставок и расценок, должностных окладов, применения Положения об оплате труда			
Анализ выполнения норм труда, участие в разработке и внедрении мероприятий по совершенствованию его организации			
Разработка предложений по совершенствованию производственной, организационной структуры и структуры управления предприятия			
Организация выполнения планов: внедрения передовой, экономически обоснованной организации производства; улучшения качества продукции; увеличения производства продукции; повышения производительности труда и снижения издержек производства			

### **Тесты.**

1. К признакам использования авторитарного стиля управления относят...
  - а) формальную дисциплину;
  - б) подробные инструкции на осуществление работ;
  - в) инициативность работников;
  - г) удовлетворение потребности работников в уважении.
  
2. Распорядительное воздействие в организационно-распорядительных методах управления осуществляется с помощью:
  - а) норматива;
  - б) приказа;
  - в) инструктажа;
  - г) просьбы.

### **Вариант 11**

1. Дайте понятие функциональной стратегии и покажите ее значение для эффективной работы подразделений.
2. Раскройте содержание процесса планирования деятельности организации, обоснуйте его необходимость, перечислите виды и методы планирования.

**Задача.** Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной. В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (нанося ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их

имидж в обществе и быть неплохой рекламой. Вопросы:

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?
4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:
  - в масштабах фирмы?
  - в масштабах региона, страны?

**Тесты.**

**1.** К экономическим методам управления относят:

- а) улучшение качества продукции;
- б) улучшение технических условий;
- в) повышение оплаты труда;
- г) премирование.

**2.** Согласно теории менеджмента в какой информационной сети один руководитель контролирует деятельность несколько подчиненных, информационные потоки исходят из одного центра, что позволяет быстро приступить к действиям:

- а) «звезда»;
- б) «шпора»;
- в) «круг»;
- г) «палатка».

**Вариант 12**

**1.** Раскройте сущность и содержание инновационного проекта.

**2.** Дайте понятие внешней и внутренней среды организации. Определите прямые и косвенные факторы внешней среды конкретной организации, их влияние на ее состояние.

**Задача.** Распределите содержание раздела должностной инструкции «Функции» по указанным должностям:

Содержание раздела «Функции»	Главный экономист	Экономист по труду	Главный бухгалтер
Представление руководителю организации материалов о поощрении лучших производственных подразделений, руководителей и специалистов; о наложении взысканий на лиц, нарушающих производственную дисциплину			
Участие в организации экономической учебы работников компании			
Изучение эффективности применения действующих форм и систем оплаты труда			
Разработка предложений об условиях премирования и размерах премий			

Осуществление контроля за соблюдением штатной дисциплины и расходом фонда заработной платы, правильным соотношением роста производительности труда и заработной платы			
Составление штатного расписания в соответствии с типовыми штатами и действующими схемами должностных окладов			
Организация проведения инвентаризации денежных средств, расчетов, товарно-материальных ценностей, ревизий			

**Тесты.**

1. К факторам, оказывающим косвенное влияние на состояние организации, относят:

- а) изменение содержания федеральных законов;
- б) изменение состояния мировой экономики;
- в) изменение конъюнктуры рынка;
- г) изменение состояния национальной экономики;
- д) изменение условий поставки ресурсов.

2. Заполните пропуск. В менеджменте активной частью системы управления организацией, вырабатывающей управленческое воздействие, является \_\_\_\_\_ управления:

- а) метод;
- б) стиль;
- в) субъект;
- г) объект.

**Вариант 13**

1. Дайте понятие деловой стратегии и покажите ее значение в повышении конкурентоспособности организации.

2. Определите особенности управления развитием финансово-кредитных организаций.

**Задача.** Крупнейшая российская корпорация по продаже иномарок, являясь официальным дилером многих автопроизводителей, решила открыть новый автосалон в престижном районе Москвы. Определите, какую именно автомобильную компанию ей стоит представлять.

Критерии оценки для выбора оптимального решения представлены в таблице.

Критерии оценок	Марка автомобиля			
	Mercedes	Toyota	Skoda	Удельный (% к) вес
Цена за новый автомобиль	0,2	0,3	0,5	0,3
Качество сборки	0,4	0,5	0,1	0,2
Модельный ряд	0,6	0,3	0,1	0,1
Технические характеристики	0,5	0,4	0,1	0,3

Дизайн	0,7	0,2	0,1	0,1
$\Sigma$				1

Пояснение к условию задачи см. в варианте б.

**Тесты.**

1. Внешняя среда прямого воздействия организации в теории менеджмента не включает:

- а) поставщиков ресурсов;
- б) конкурентов;
- в) специалистов службы сбыта;
- г) партнеров по организации сбыта.

2. Ключевым элементом организации личной работы менеджера является:

- а) наличие каналов эффективных коммуникаций внутри организации и с внешней средой;
- б) мониторинг состояния дел в организации;
- в) рациональное использование рабочего времени;
- г) организация работы членов подразделений.

**Вариант 14**

1. Перечислите принципы управления организацией, раскройте содержание и укажите их роль в менеджменте.

2. Опишите прямые и косвенные факторы внешней среды организации, покажите их влияние на состояние организации.

**Тесты.**

1. Согласно теории менеджмента выделение функции управления является результатом:

- а) усложнения технологии производства товаров;
- б) горизонтального и вертикального разделения управленческого труда;
- в) упрощения организационных структур управления;
- г) расширения масштабов ведения бизнеса.

2. Укажите не менее двух вариантов ответа. Согласно теории менеджмента административной школе менеджмента соответствуют следующие из ниженазванных принципов:

- а) централизация;
- б) снижение рисков;
- в) разделение труда;
- г) гибкость управления.

**Задача.** Выделяют три категории качеств работника:

- 1) *основные требуемые качества*, то есть те, в отсутствие которых работа не может быть выполнена на удовлетворительном уровне;
- 2) *желаемые качества*: преимущество должно отдаваться кандидатам, обладающим ими, при условии наличия у них других главных качеств;

Используя таблицу, составьте личную спецификацию для одного из работников какой-либо службы.

Перечень требований к	Требуемые качества
-----------------------	--------------------



должности	основные	желаемые	противопоказания
1.Физический облик			
2.Образование			
3. Опыт работы			
4. Специальные способности			
5.Черты характера (темперамент)			
6. Семейное положение			
7.Социально-бытовые условия			

### Вариант 15

**1.** Дайте понятие формальной и неформальной структуры, покажите их роль в системе менеджмента.

**2.** Рассмотрите организацию как функцию менеджмента.

**Задача.** Дайте общую характеристику вашей организации в следующей последовательности:

- а) ресурсы
- б) внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на деятельность организации
- в) организационная структура управления
- г) виды и формы мотивации труда.

Исходя из этого, выделите имеющиеся недостатки и сформулируйте предложения по совершенствованию деятельности организации.

#### **Тесты.**

**1.** Согласно теории менеджмента системный подход предполагает:

- а) выделение управляющей и управляемой подсистем;
- б) исследование межличностных отношений;
- в) баланс власти и ответственности;
- г) функциональное единство элементов и подсистем.

**2.** Эффективное управленческое решение должно обладать таким качеством как конкретность, что означает:

- а) тот факт, что решение задокументировано;
- б) однозначность его восприятия;
- в) его ограниченность во времени;
- г) его обоснованность по ресурсам.

## Литература

### Основная литература

1. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 656 с. ЭБС ZNANIUM
2. Менеджмент: учеб. пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 342 с. ЭБС ZNANIUM

### Дополнительная литература

3. Менеджмент. Книга шестая. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах: избр. статьи / С.Д. Резник. — М.: ИНФРА-М, 2017. ЭБС ZNANIUM
4. Менеджмент: учеб. пособие / Е.И. Мазилкина. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 197 с. — [www.dx.doi.org/10.12737/23638](http://www.dx.doi.org/10.12737/23638). ЭБС ZNANIUM
5. Менеджмент: Учебник для вузов / Герчикова И.Н., - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 511 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/872924> ЭБС ZNANIUM
6. Менеджмент: Учебник / Вырупаева Т.В., Драганчук Л.С., Егошина О.Л. - Краснояр.: СФУ, 2016. - 380 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/978596> ЭБС ZNANIUM
7. Менеджмент: основные термины и понятия: Словарь / Кисляков Г.В., Кислякова Н.А. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 176 с. ЭБС ZNANIUM

### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

#### Полнотекстовые базы данных

1. <http://www.book.ru> - Электронно-библиотечная система BOOK.ru
2. <http://rucont.ru> - Электронно-библиотечная система РУКОНТ
3. <http://znanium.com> - ЭБС издательства «ИНФРА-М»
4. <http://www.biblioclub.ru> - Университетская библиотека online
5. <http://diss.rsl.ru/> - Электронная библиотека диссертаций
6. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека

#### Вопросы для подготовки к экзамену

1. Современное понятие «организации»: сущность и цели.
2. Теория «7С»: краткая характеристика, значение.
3. Новая количественная школа: краткая характеристика, значение.
4. Открытая и закрытая системы: характерные особенности, значение.
5. Роль и значение внутренней среды в процессе жизнедеятельности организации.
6. Роль и значение «организационной культуры» в процессе эволюции организации.
7. Координационные механизмы организации: виды, значение.
8. Основные черты и особенности государства в процессе жизнедеятельности организаций.
9. Роль и значение внешней среды в процессе жизнедеятельности организации.
10. Иерархия: отношения порядка и организации работы.
11. Принципы А.Файоля: краткая характеристика, значение в развитии организации.
12. Этапы процесса целеполагания в организации: сущность, характеристики.
13. Неоклассическая школа: краткая характеристика, значение

14. Ситуационная теория: краткое содержание, значение.
15. Принципы Ф.Тейлора: характеристика, значение в жизнедеятельности организации, условия применения.
16. Значение миссии организации.
17. Основные требования к построению организационных структур.
18. Эффективность организации: понятие, критерии оценки.
19. Принципы построения организации: понятие, сущность
20. Стейкхолдеры организации: характеристика, роль и значение.
21. Основные принципы организационных изменений.
22. Организационные и транзакционные издержки: роль, значение.
23. Транзакционные издержки: виды, значение.
24. Издержки вычленения: краткая характеристика.
25. Классификация экономических решений.
26. Роль и значение власти в организации.
27. Дивизиональные организационные структуры: краткая характеристика, виды, условия существования.
28. Издержки масштаба: краткая характеристика.
29. Роль и значение правил в экономической организации.
30. Информационные издержки: краткая характеристика.
31. Издержки поведения: краткая характеристика.
32. Миссия организации: роль и значение.
33. Значение миссии.
34. Роль и значения информации.
37. Процесс определения миссии: краткая характеристика.
38. Процесс создания миссии.
39. Механистический и органический типы организаций: преимущества и недостатки, сфера применения.
40. Основные элементы коммуникационного процесса в организации.
41. Экономические решения: понятие, сущность.
42. Адаптивные организационные структуры: краткая характеристика, виды, условия применения.
43. Механистические организационные структуры: краткая характеристика, виды, условия применения.
44. Возможные трудности определения миссии организации.
45. Классификация целей организации.
46. Понятия «организации», ее отличительные признаки от государства и рынка.
47. Объективные причины организационных преобразований.
48. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры.
49. Основные требования к процессу целеполагания в организации.
50. Отличительные черты стратегии.
51. Стратегия организации: краткая характеристика, значение.
52. Виды стратегий.
53. Место и роль институтов, рынка и организации в современной смешанной экономике.
54. Сущность, преимущества и недостатки процесса делегирования полномочий в организационных системах.
55. Организационно-правовые формы организаций: виды, краткая характеристика.
56. Современные тенденции развития организации.
57. Основные функции организационных структур.
58. Глобализация экономической деятельности: роль и значение в развитии организации.

59. Современное представление о рынке: характерные черты, значение в развитии организации.
60. Виртуальные организации: краткая характеристика, перспективы развития.
61. Сетевые организации: краткая характеристика, перспективы развития.
62. Многомерные организации: краткая характеристика, перспективы развития.
63. Интеллектуальные организации: краткая характеристика, перспективы развития.
64. Обучающиеся организации: краткая характеристика, перспективы развития.
65. Круговые корпорации: краткая характеристика, перспективы развития.
66. Организации с «внутренними рынками»: краткая характеристика, перспективы развития.
67. Значение организационной структуры в развитии организации.
68. Виды организационных структур: этапы эволюции.
69. Алгоритм системного подхода: краткая характеристика.
70. Школа «научного управления»: краткая характеристика, значение.
71. Административная школа: краткая характеристика, значение.
72. Этапы эволюция «теории организации» как науки.
73. Жизненный цикл организации с точки зрения органического развития.
74. Основная характеристика первой фазы жизненного цикла организации.
75. Основная характеристика второй фазы жизненного цикла организации.
76. Основная характеристика третьей фазы жизненного цикла организации.
77. Основная характеристика четвертой фазы жизненного цикла организации.
78. Основная характеристика пятой фазы жизненного цикла организации.
79. Основные варианты бескризисного перехода организации от одного законченного цикла к другому.
80. Основные модели организационных структур с точки зрения жизненного цикла организации и оценки общей эффективности ее функционирования.
81. Содержание линейных и штабных полномочий с точки зрения эффективности их применения в моделировании организационных структур.
82. Основные виды (типы) власти и влияния в организационных системах: источники, результаты, противоречия.
83. Роль коммуникаций в процессе жизнедеятельности организации.
84. Экономические решения: понятие, сущность.
85. Основные формы и способы разработки и принятия экономических решений в организации.
86. Основные проблемы в области власти и влияния в современных российских организациях.
87. Методы преодоления индивидуального сопротивления в организации.
88. Методы преодоления группового сопротивления в организации.
89. Методы преодоления сопротивления системы.
90. Вертикальные информационные связи в организации: роль и значение.
91. Горизонтальные информационные связи в организации: роль и значение.
92. Значение структуры в развитии организации.
93. Изменение роли менеджмента в современной организации.
94. Ресурсные стратегии организации: роль и значение.
95. Силовые стратегии организации: роль и значение.
96. Глобальная экспансия: основные мотивы, способы реализации.
97. Механизмы глобальной координации: краткая характеристика,
98. Эволюция информационных технологий: краткая характеристика этапов.
99. Виды организационных стратегий контроля: краткая характеристика.
100. Роль и значения руководства в формировании организационной культуры и

этики.

101. Корпоративная культура и этика в глобальной окружающей среде: роль и значение.

102. Виды стратегий реализации изменений: краткая характеристика.

103. Политические процессы в организации: сущность, краткая характеристика.