


**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего  
образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

**(Финансовый университет) Новороссийский филиал Кафедра «Экономика,  
финансы и менеджмент»**

УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала

  
«31» мая 2023

 Е. И. Сеифина

2023

Ю.А. Романова, А.О. Егоренко

**Менеджмент**

**Рабочая программа дисциплины**

для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

профиль «Корпоративные финансы» (заочное обучение)

**Новороссийск 2023**

**Составитель: Ковалева И.П.** Менеджмент: Рабочая программа дисциплины для обучающихся по направлению подготовки: 38.03.01– «Экономика», профиль «Корпоративные финансы» заочное обучение (программа подготовки бакалавров). - Новороссийск: Финансовый университет, кафедра «Экономика, финансы и менеджмент», 2020. - 58 с.

В программе дисциплины «Менеджмент» рассмотрены вопросы в области теории и практики управления организациями.

Рабочая программа предназначена для эффективной организации учебного процесса и включает содержание дисциплины, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины, фонд оценочных средств для промежуточной аттестации, методические указания по освоению дисциплины, описание материально-технической базы.

## Содержание рабочей программы дисциплины

<b>1. Наименование дисциплины .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....</b>	<b>7</b>
<b>4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся .....</b>	<b>7</b>
<b>5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий .....</b>	<b>8</b>
5.1. Содержание дисциплины .....	8
5.2. Учебно-тематический план .....	9
5.3. Содержание семинаров, практических занятий .....	10
<b>6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....</b>	<b>20</b>
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	20
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю .....	21
<b>7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....</b>	<b>22</b>
<b>8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....</b>	<b>51</b>
<b>9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины .....</b>	<b>52</b>
<b>10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....</b>	<b>52</b>
<b>11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....</b>	<b>58</b>
11.1 комплект лицензионного программного обеспечения: .....	58
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы: .....	58
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации .....	58
<b>12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....</b>	<b>58</b>

## 1. Наименование дисциплины

Менеджмент

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Дисциплина «Менеджмент» по направлению 38.03.01 «Экономика» профиль «Корпоративные финансы» обеспечивает формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторам и достижения компетенции
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации	Знать: основные научные законы для формирования мировоззренческой позиции и в профессиональной деятельности Уметь: использовать методы теоретического анализа экономики на различных этапах её развития; анализировать дискуссионные моменты применения инструментов экономической политики, применять различные концепции (неоклассические, неокейнсианские, институционально-социологические) для анализа экономики, использовать экономико-статистические методы решения ситуационных задач
		2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления	Знать: основные закономерности функционирования современной экономики для проведения научного исследования в области экономической теории, в частности, экономики на макроуровне Уметь: применять различные концепции (неоклассические, неокейнсианские, институционально-социологические) для анализа экономики, использовать экономико-статистические

методы решения ситуационных задач;  
применять новые методологии научных исследований

	экономики	
3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора	Знать: дискуссионные моменты применения инструментов экономической политики Уметь: применять новые методологии научных исследований экономики, разрабатывать новые подходы в исследованиях экономики на макроуровне	
4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи	Знать: альтернативные методы теоретического анализа экономики на различных этапах её развития Уметь: анализировать дискуссионные моменты применения инструментов экономической политики, анализировать социально-экономические последствия и сравнивать эффективность применения различных инструментов экономической политики государства	
5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов	Знать: современную методологию научных исследований факторов устойчивости экономического развития Уметь: проводить анализ стратегического поведения компаний на современном отраслевом рынке; комплексно оценивать результаты монетарной и фискальной политики	
6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	Знать: принципы использования источников экономической, социальной, управленческой информации Уметь: применять главные принципы построения публичного выступления, основы ораторского искусства, используя навыки	
	5	

			межличностной и межкультурной коммуникации; навыки публичных выступлений, участия в научных мероприятиях (симпозиумах, конференциях и т.д.)
<b>ПКН-1</b>	Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач	1. Демонстрирует знание современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использует категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов	Знать: современные методы экономического анализа Уметь: проводить научные исследования в профессиональной сфере, применять концептуальный и теоретический инструментальный анализ экономики, проводить сравнительный анализ эффективности разных научных подходов
		2. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы	Знать: основные закономерности функционирования современной экономики для проведения научного исследования в области экономической теории, в частности, экономики на макроуровне Уметь: применять концептуальный и теоретический инструментальный анализ экономики; применять новые методологии научных исследований экономики, новые научные теории, разрабатывать новые подходы в исследованиях экономики на макроуровне
		3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства	Знать: альтернативные научные теории, понимать преимущества и недостатки разных научных подходов Уметь: анализировать конкретные экономические ситуации, процессы, протекающие в условиях различных социально-экономических систем

<b>ПКН-5</b>	Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.	Знать: сущность, содержание и общую методику реализации управленческих функций на этапах управленческого цикла Уметь: абстрактно мыслить, анализировать, синтезировать получаемую информацию, обобщать и использовать передовой опыт в области управленческой деятельности
		2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.	Знать: основные современные зарубежные и отечественные инструменты и принципы управления проектами Уметь: дать профессиональную оценку предложенному варианту управленческого решения выбирать эффективные методы выстраивания и оптимизации бизнес-процессов в управлении организацией

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» относится к модулю дисциплин инвариантных для направления подготовки 38.03.01- «Экономика», отражающих специфику ВУЗа вариативной части.

### 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

2020 года приема

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр (модуль) 5 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>144 / 4 з.е.</b>	<b>144</b>
<i>Контактная работа -Аудиторные занятия</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Лекции</i>	<i>4</i>	<i>4</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>12</i>	<i>12</i>
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>128</b>	<b>128</b>
<i>Вид текущего контроля</i>	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

## **5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

### *5.1. Содержание дисциплины*

#### **Тема 1. Понятие, сущность и задачи менеджмента**

Этимология слова «менеджмент». Управление и менеджмент: понятие и сущность. Менеджмент как наука и искусство управления. Менеджмент как функции и процесс. Структура менеджмента. Объект и предмет изучения менеджмента. Менеджмент – система управления организацией (предприятием) в рыночной экономике. Цели и задачи менеджмента. Управляющая и управляемая подсистема (субъект и объект управления). Менеджер – профессиональный управляющий. Особенности деятельности менеджеров различного уровня управления.

#### **Тема 2. Основные концепции менеджмента, их развитие**

История возникновения и развития менеджмента. Управленческие революции. Научные школы и подходы к управлению организациями, их развитие.

Основные концепции менеджмента. Школа научного управления, ее роль в становлении менеджмента как науки. Классическая (административная) школа в управлении. Подход к управлению как к процессу.

Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Бихевиористский подход. Использование социологии и психологии для изучения человека. Количественный подход к управлению. Исследование операций, моделирование.

Системный и ситуационный подходы в развитии менеджмента. Современные теории: стратегий, лидерства, инноваций. Социология управления.

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

Понятие организации. Классификация и виды организаций. Законы развития организации. Жизненный цикл организации. Особенности управления организацией на различных этапах ее жизненного цикла. Миссия и цели организации.

Внешняя среда организации. Внутренняя среда организации. Факторы воздействия на организацию. Прямые и косвенные факторы. Методы исследования внешней и внутренней среды организации. Организационная культура как фактор внутренней среды организации. Виды организационных культур. Роль и значение организационной культуры в современном менеджменте. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.

#### **Тема 4. Функции менеджмента, их характеристика и взаимосвязь**

Менеджмент как процесс выполнения функций. Общие и специальные функции управления, критерии их выделения. Общие функции менеджмента, их взаимосвязь. Планирование как функция менеджмента. Виды и методы планирования. Стратегическое планирование и управление. Бизнес-планирование. Организация как функция управления. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки. Критерии и показатели эффективности организационных структур управления. Факторы эффективности организационных структур управления. Общее понятие мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации их характеристика. Контроль: сущность, задачи, виды и этапы контроля. Характеристики эффективного контроля.

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

Понятие «управленческое решение». Виды управленческих решений. Методы подготовки управленческих решений. Основные этапы процесса подготовки управленческих решений. Подходы к разработке и принятию управленческих решений. Принятие решений в условиях риска и неопределенности. Индивидуальные стили принятия решений. Эффективные управленческие решения. Особенности принятия управленческих решений в политической сфере. Ответственность лиц, принимающих решения.



## **Тема 6. Групповая динамика и командообразование. Лидерство и стили управления**

Личность в организации. Структура личности. Современные теории личности. Понятие и особенности группы. Групповые процессы в системе менеджмента. Формальные и неформальные группы. Взаимодействие человека и группы. Формирование эффективных рабочих групп. Командообразование: понятие, основные характеристики и особенности формирования команд. Лидерство и стили управления. Теория лидерского поведения. Современные концепции лидерства. Особенности социологии лидерства. Руководство: власть и партнерство. Формы власти. Авторитет и личное влияние менеджера.

## **Тема 7. Управленческие конфликты в организации**

Понятие конфликтов, классификация конфликтов, последствия конфликтов. Понятие конфликта как процесса, этапы его протекания. Управление стрессами и конфликтами в организациях. Понятие о конфликте как проявлении противоречий и источнике развития. Уровни конфликтов в организации, их причины. Методы и инструменты разрешения конфликтов. Основные формы поведения в конфликтной ситуации. Практические навыки управления конфликтами различных уровней.

## **Тема 8. Система информационных коммуникаций**

Значение информации в современном менеджменте. Виды и источники информации. Этапы и содержание коммуникационного процесса. Формы и средства коммуникаций в организациях. Стили коммуникаций и роли ее участников. Особенности восприятия в процессе коммуникаций. Препятствия обмену информацией. Управление коммуникациями в организациях. Деловое общение. Искусство ведения деловых бесед и переговоров.

**Тема 9. Управление изменениями и эффективность менеджмента** Бизнес-процессы организации. Управление основными и вспомогательными бизнес-процессами организации. Особенности проектного управления. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Стратегическое управление. Уровни, на которых разрабатываются и реализуются стратегии в организациях. Конкурентная стратегия.

Управление изменениями. Типы изменений. Причины организационных изменений. Модели организационных изменений. Анализ поля сил. Стратегии управления изменениями. Процесс проведения изменений. Причины сопротивления персонала изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Трехэтапная модель организационных изменений К. Левина.

Критерии и показатели эффективности менеджмента. Социальная и экономическая эффективность менеджмента. Концепция долговременной эффективности Р. Лайкерта. Теория эффективности организации Б. Басса. Оптимизация управленческих структур организации и численности управления. Повышение эффективности управления в организации.

### *5.2. Учебно-тематический план*

<b>2020 года приема</b>		<b>Таблица 2</b>						
№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваем.
		Всего	Аудиторная работа				Самостоят. работа	
			Общая	Лекции	Практ. и семинар. занятия	Занятия в интерак. формах, в часах		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Понятие, сущность и	16	2	1	1	1	14	Обсуждение

	задачи менеджмента							научных сообщений. Опрос.
2	Основные концепции менеджмента, их развитие	17	3	1	2	1	14	Обсуждение научных сообщений. Опрос.
3	Организация и ее деловая среда	17	3	1	2	1	14	Обсуждение презентаций. Опрос
4	Функции менеджмента, их характеристика и взаимосвязь	17	3	1	2	1	14	Обсуждение презентаций. Опрос
5	Управленческие решения в менеджменте	15	1		1	1	14	Обсуждение научных сообщений, презентаций. Решение задач
6	Групповая динамика и командообразование. Лидерство и стили управления	15	1		1	1	14	Опрос. Решение задач
7	Управленческие конфликты в организации	15	1		1	1	14	Обсуждение презентаций. Опрос. Решение задач
8	Система информационных коммуникаций	15	1		1	0,5	14	Обсуждение презентаций. Опрос. Решение задач
9	Управление изменениями и эффективность менеджмента	17	1		1	0,5	16	Обсуждение научных сообщений, презентаций
	В целом по дисциплине	144	16	4	12	8	128	Контрольная работа
	ИТОГО в %					50		

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники и из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Понятие, сущность и задачи менеджмента	Вопросы для обсуждения: 1. Структура менеджмента. 2. Объект и предмет изучения менеджмента.	Обсуждение научных сообщений. Опрос.

	<p>3. Менеджмент – система управления организацией (предприятием) в рыночной экономике.</p> <p>4. Цели и задачи менеджмента. Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6.</p>	
<p>Основные концепции менеджмента, их развитие</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Бихевиористский подход.</li> <li>2. Использование социологии и психологии для изучения человека.</li> <li>3. Количественный подход к управлению.</li> <li>4. Исследование операций, моделирование.</li> </ol> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6.</p>	<p>Обсуждение презентаций. Опрос.</p>
<p>Организация и ее деловая среда</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внешняя среда организации.</li> <li>2. Внутренняя среда организации.</li> <li>3. Факторы воздействия на организацию.</li> <li>4. Прямые и косвенные факторы.</li> <li>5. Методы исследования внешней и внутренней среды организации.</li> </ol> <p><b>Задания:</b></p> <p><b>Тесты.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какой из этапов в процессе создания предприятия является определяющим? <ol style="list-style-type: none"> <li>а) выбор места расположения предприятия</li> <li>б) изучение рынка, на удовлетворение потребностей которого нацелено предприятие</li> <li>в) изготовление печатей</li> <li>г) разработка учредительных документов</li> </ol> </li> <li>2. Как называется коммерческая организация, участники которого в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени данной организации и несут при недостаточности имущества солидарную ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им имуществом? <ol style="list-style-type: none"> <li>а) открытое акционерное общество</li> <li>б) закрытое акционерное общество</li> <li>в) общество с дополнительной ответственностью</li> <li>г) общество с ограниченной ответственностью</li> <li>д) полное товарищество</li> </ol> </li> <li>3. Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на определенное число акций, а акционеры имеют право свободно отчуждать свои акции</li> </ol>	<p>Обсуждение презентаций. Тестирование. Опрос.</p>

	<p>неограниченному кругу лиц, само общество имеет право на открытую подписку выпускаемых акций и свободную их продажу?</p> <p>а) открытое акционерное общество  б) закрытое акционерное общество  в) общество с дополнительной ответственностью г) общество с ограниченной ответственностью д) унитарное предприятие</p> <p>4. Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на определенное количество акций, отчуждение которых может иметь место только с согласия всех акционеров либо ограниченному кругу лиц? а) открытое акционерное общество б) закрытое акционерное общество  в) общество с дополнительной ответственностью г) общество с ограниченной ответственностью д) полное товарищество</p> <p>5. Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на доли между участниками. Участники не отвечают по обязательствам общества, а риск по убыткам общества несут в пределах стоимости внесенных в уставный фонд вкладов?  а) открытое акционерное общество  б) закрытое акционерное общество  в) общество с дополнительной ответственностью г) общество с ограниченной ответственностью д) полное товарищество</p> <p>6. Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на доли между участниками, определённые учредительными документами? Участники несут субсидиарную ответственность по обязательствам общества в пределах, определённых учредительными документами.  а) открытое акционерное общество  б) закрытое акционерное общество  в) общество с дополнительной ответственностью г) общество с ограниченной ответственностью д) унитарное предприятие</p> <p>7. Как называется коммерческая организация, в которой наряду с полными товарищами имеется один или несколько участников-вкладчиков, которые несут риск убытков, связанных с деятельностью организации в пределах сумм внесенных ими вкладов?  а) производственный кооператив</p>	
--	--	--

	<p>б) закрытое акционерное общество  в) общество с дополнительной ответственностью  г) коммандитное товарищество  д) полное товарищество</p> <p>8. Как называется коммерческая организация, основанная на имущественных паевых взносах участников, их личном трудовом участии в деятельности и субсидиарной ответственности по обязательствам организации, установленных уставом в пределах не меньше величины получаемого им в данной организации годового дохода?</p> <p>а) производственный кооператив  б) закрытое акционерное общество  в) общество с дополнительной ответственностью  г) коммандитное товарищество  д) полное товарищество</p> <p>9. Как называется коммерческая организация, не наделённая правом собственности на закреплённое за ней имущество, у которой есть один собственник – физическое или юридическое лицо?</p> <p>а) производственный кооператив  б) закрытое акционерное общество  в) общество с дополнительной ответственностью  д) унитарное предприятие</p> <p>10. Как называется акция позволяющая получать доход в виде заранее фиксированной суммы и в случае ликвидации акционерного общества владельцы этих акций получают выплаты в первую очередь.</p> <p>а) привилегированная  б) именная  в) на предъявителя  г) простая  д) золотая</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8. .</p>	
<p>Функции менеджмента, их характеристика и взаимосвязь</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегическое планирование и управление.</li> <li>2. Бизнес-планирование.</li> <li>3. Организация как функция управления.</li> <li>4. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения.</li> <li>5. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.</li> <li>6. Критерии и показатели эффективности организационных структур управления.</li> </ol> <p><b>Задания:</b></p>	<p>Обсуждение презентаций.  Тестирование.  Решение задач.  Опрос</p>

	<p><b>1. Тесты.</b>  Выберите правильный ответ</p> <p>1. Какая из перечисленных функций менеджмента базируется на потребностях и интересах работников?  А) Мотивация Б) Организация В) Планирование Г) Контроль</p> <p>2. Какие функции обеспечивают координацию действий подчиненных руководителю лиц и подразделений?  А) Мотивация и организация Б) Организация и общее руководство В) Планирование и контроль Г) Контроль и мотивация</p> <p>3. В чем заключается сущность координации как общей функции управления?  А) Своевременное принятие мер по обеспечению равномерного хода производства Б) Максимизация прибыли В) Обнаружение проблемы в процессе производства Г) Удовлетворение потребностей клиентов</p> <p>4. Какие функции менеджмента отражают процесс разделения управленческого труда? А) Общие Б) Специфические В) Связующие</p> <p>Г) Социально-психологические</p> <p>5. Какие специфические функции выполняют линейные руководители?  А) Оперативное управление Б) Организацию труда и заработной платы В) Общее руководство Г) Техно-экономическое планирование и прогнозирование</p> <p>6. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организаций?  А) Контроль Б) Мотивация В) Организация Г) Планирование</p> <p>7. Какие функции обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы управления организацией?  А) Контроль и организация Б) Мотивация и контроль В) Организация и мотивация Г) Планирование и организация</p>	
--	---	--

	<p>8.Какой функцией менеджмента является делегирование полномочий?  А) Общей  Б) Специфической  В) Социально-психологической  Г) Связующей</p> <p><b>2. Задачи.</b>  В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.</li> <li>2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.</li> <li>3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.</li> <li>4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.</li> <li>5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.</li> <li>6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.</li> <li>7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы. Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою позицию.</li> </ol> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	
<p>Управленческие решения в менеджменте</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подходы к разработке и принятию управленческих решений.</li> <li>2. Принятие решений в условиях риска и неопределенности.</li> <li>3. Индивидуальные стили принятия решений.</li> </ol> <p><b>Задания:</b></p> <p><b>Тесты.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Мозговая атака» относится к методам принятия управленческих решений: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) коллективным</li> <li>б) неформальным</li> <li>в) количественным</li> </ol> <p>Ответ _____</p> </li> <li>2. Метод математического программирования: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) применяется для расчета лучшего</li> </ol> </li> </ol>	<p>Обсуждение презентаций.  Тестирование.  Решение задач.  Опрос</p>

	<p>варианта решения по критерию оптимальности принятия управленческих решений</p> <p>б) не применяется для проведения расчетов управленческих решений</p> <p>в) применяется для подсчета вариантов принятия управленческих решений</p> <p>Ответ _____</p> <p>3. Общие характеристики управленческих решений в организациях и частной жизни — это:</p> <p>а) актуальность</p> <p>б) влияние на интересы коллектива работников</p> <p>в) разделение труда</p> <p>Ответ _____</p> <p><b>Задачи.</b></p> <p>1. Фирме по строительству судов требуется 20000 заклепок в год, расходуемых с постоянной интенсивностью. Организационные издержки составляют 0,5 тыс. р. за партию, цена одной заклепки — 10 р. Издержки на хранение одной заклепки оценены в 12,5% ее стоимости. Найти оптимальный размер партии поставки, оптимальную продолжительность цикла и оптимальное число поставок за год.</p> <p>Ответ _____</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	
<p>Групповая динамика и командообразование. Лидерство и стили управления</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формальные и неформальные группы.</li> <li>2. Взаимодействие человека и группы.</li> <li>3. Формирование эффективных рабочих групп.</li> <li>4. Командообразование: понятие, основные характеристики и особенности формирования команд.</li> <li>5. Лидерство и стили управления.</li> </ol> <p><b>Задания:</b></p> <p><b>Тесты.</b></p> <p>1. Что можно отнести к поведенческим чертам личности?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) состояние здоровья</li> <li>б) властность</li> <li>в) самоуверенность</li> <li>г) внешность</li> </ol> <p>2. Какие бывают разновидности конфликтов (по количеству участников)?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) межгрупповые</li> <li>б) межличностные</li> <li>в) все ответы верны</li> </ol>	<p>Обсуждение презентаций. Опрос. Тестирование.</p>



	<p>г) между личностью и группой</p> <p>3. Как называется способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели?</p> <p>а) конфликтность б) лидерство в) полномочия</p> <p>4. Что такое мотивация?</p> <p>а) достижение личных целей через достижение общих целей б) процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации в) достижение желаемого результата</p> <p>5. Определите для каких компаний характерна дивизиональная структура организации:</p> <p>а) Для любых компаний б) Крупных, диверсифицированных компаний в) Компаний, работающих на нескольких различных рыночных сегментах г) Средних, специализированных компаний</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6.</p>	
<p>Управленческие конфликты в организации</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>1. Управление стрессами и конфликтами в организациях.</p> <p>2. Понятие о конфликте как проявлении противоречий и источнике развития.</p> <p>3. Уровни конфликтов в организации, их причины.</p> <p>Задание: ЗАДАЧА 1.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6.</p>	<p>Обсуждение научных сообщений. Опрос.</p>
<p>Система информационных коммуникаций</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>1. Формы и средства коммуникаций в организациях.</p> <p>2. Стили коммуникаций и роли ее участников.</p> <p>3. Особенности восприятия в процессе коммуникаций.</p> <p><b>Задания:</b> <b>Задачи.</b></p> <p>Задача 1. Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаст. Я делаю свою работу». Тогда подруга</p>	<p>Обсуждение презентаций. Опрос. Решение задач.</p>

	<p>поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».</p> <p>Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю...</p> <p>Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».</p> <p>1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?</p> <p>2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?</p> <p>Задача 2.</p> <p>В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.</p> <p>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.</p> <p>Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.</p>	
--	--	--

	<p>Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.</p> <p>Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?</p> <p>Определите: тип конфликта; состав конфликтующих сторон</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 8.8.</p>													
<p>Управление изменениями и эффективность менеджмента</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управление изменениями.</li> <li>2. Типы изменений.</li> <li>3. Причины организационных изменений.</li> <li>4. Модели организационных изменений.</li> <li>5. Анализ поля сил.</li> <li>6. Стратегии управления изменениями.</li> <li>7. Процесс проведения изменений.</li> <li>8. Причины сопротивления персонала изменениям.</li> <li>9. Методы преодоления сопротивления изменениям.</li> <li>10. Трехэтапная модель организационных изменений К. Левина.</li> </ol> <p>Задания:</p> <p>Определить соответствия.</p> <table border="1" data-bbox="572 1272 1262 1895"> <tr> <td data-bbox="572 1272 783 1368">Технология</td> <td data-bbox="783 1272 1262 1368">А) группы, возникающие стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми;</td> </tr> <tr> <td data-bbox="572 1368 783 1464">Мотив</td> <td data-bbox="783 1368 1262 1464">Б) побудительная причина, повод к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="572 1464 783 1561">Неформальные организации</td> <td data-bbox="783 1464 1262 1561">В) средства преобразования сырья, материалов в конечные продукты или услуги;</td> </tr> <tr> <td data-bbox="572 1561 783 1738">Контроль</td> <td data-bbox="783 1561 1262 1738">Г) организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое неделимо и не распределяется по вкладам, в том числе между работниками предприятия.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="572 1738 783 1834">Штабные полномочия</td> <td data-bbox="783 1738 1262 1834">Д) право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями;</td> </tr> <tr> <td data-bbox="572 1834 783 1895">Унитарное предприятие</td> <td data-bbox="783 1834 1262 1895">Е) процесс обеспечения достижения организацией своих целей.</td> </tr> </table> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 8.8.</p>	Технология	А) группы, возникающие стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми;	Мотив	Б) побудительная причина, повод к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо.	Неформальные организации	В) средства преобразования сырья, материалов в конечные продукты или услуги;	Контроль	Г) организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое неделимо и не распределяется по вкладам, в том числе между работниками предприятия.	Штабные полномочия	Д) право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями;	Унитарное предприятие	Е) процесс обеспечения достижения организацией своих целей.	<p>Обсуждение презентаций. Опрос. Тестирование.</p>
Технология	А) группы, возникающие стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми;													
Мотив	Б) побудительная причина, повод к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо.													
Неформальные организации	В) средства преобразования сырья, материалов в конечные продукты или услуги;													
Контроль	Г) организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое неделимо и не распределяется по вкладам, в том числе между работниками предприятия.													
Штабные полномочия	Д) право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями;													
Унитарное предприятие	Е) процесс обеспечения достижения организацией своих целей.													

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Понятие, сущность и задачи менеджмента	Управляющая и управляемая подсистема (субъект и объект управления). Менеджер – профессиональный управляющий. Особенности деятельности менеджеров различного уровня управления.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу
Основные концепции менеджмента, их развитие	Системный и ситуационный подходы в развитии менеджмента. Современные теории: стратегий, лидерства, инноваций. Социология управления.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу
Организация и ее деловая среда	Организационная культура как фактор внутренней среды организации. Виды организационных культур. Роль и значение организационной культуры в современном менеджменте. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу
Функции менеджмента, их характеристика и взаимосвязь	Факторы эффективности организационных структур управления. Общее понятие мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации их характеристика. Контроль: сущность, задачи, виды и этапы контроля. Характеристики эффективного контроля.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу
Управленческие решения в менеджменте	Эффективные управленческие решения. Особенности принятия управленческих решений в политической сфере. Ответственность лиц, принимающих решения.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу
Групповая динамика и командообразование. Лидерство и стили управления	Теория лидерского поведения. Современные концепции лидерства. Особенности социологии лидерства. Руководство: власть и партнерство. Формы власти. Авторитет и личное влияние менеджера.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу
Управленческие конфликты в организации	Методы и инструменты разрешения конфликтов. Основные формы поведения в конфликтной ситуации. Практические навыки управления конфликтами различных уровней.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу
Система информационных коммуникаций	Препятствия обмену информацией. Управление коммуникациями в организациях. Деловое общение. Искусство ведения деловых бесед и переговоров.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу
Управление изменениями и эффективность менеджмента	Критерии и показатели эффективности менеджмента. Социально-экономическая эффективность менеджмента. Концепция долговременной эффективности Р. Лайкерта. Теория эффективности организации Б. Басса. Оптимизация управленческих структур организации и численности управления. Повышение эффективности управления в организации.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу

## 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

### Примерная тематика контрольных работ

1. Понятие и значение принципов менеджмента.
2. Классификация принципов. Принципы управления А. Файоля.
3. Принципы управления социалистическим производством. Общие и частные принципы менеджмента в условиях рыночной экономики.
4. Современная система взглядов на управление.
5. Новые роли менеджмента – нововведения (инновации), глобализация, и интернационализация информатизация, лидерство. Наука управления и непредсказуемость и сложность окружающего мира.
6. Экономическая эффективность управления. Социальная эффективность менеджмента.
7. Сущность системного подхода в менеджменте.
8. Понятие, значение и взаимосвязи управления.
9. Содержание и механизм действия функций управления.
10. Классификация функций управления. Состав и содержание основных функций управления.
11. Организация как функция управления.
12. Теория организации как наука об основных закономерностях жизнедеятельности организации.
13. Исторический, содержательный, структурный, коммуникационный, прогнозный, комплексный методы теории организации.
14. Законы и принципы организации.
15. Понятие и сущность организации. Законы развития и жизненный цикл организации.
16. Классификация организаций. Организационно-правовые формы управления организациями. Современные тенденции в развитии организаций.
17. Внутренняя среда организации и ее основные элементы.
18. Внешняя среда (прямое и косвенное воздействие) и ее характеристики.
19. Типы и принципы структуризации организации.
20. Принципы построения организационной структуры.
21. Суть и условия применения функциональной и линейной структур управления.
22. Суть и условия применения дивизионной структуры управления.
23. Плоская структура управления.
24. Матричная структура организации.
25. Механистические (иерархические) и органические (адаптивные) структуры управления.
26. Понятие предпринимательства и предпринимательские возможности.
27. Типология и организационно-правовые формы бизнеса. Виды партнерства и сотрудничества.
28. Принципы организации бизнеса. Внешняя среда и ресурсы бизнеса.
29. Внутренняя среда и ее основные элементы. Системный подход в организации и управлении бизнесом.
30. Роль менеджмента и менеджеров: стиль менеджмента и успех бизнеса, коммуникации в бизнесе, деловая этика.
31. Маркетинг: сегментация рынка, маркетинговая стратегия, прогнозирование продаж.
32. Операционная деятельность: понятие операционной деятельности.
33. Особенности производственной деятельности. Базовые принципы планирования производства.

34. Управление персоналом: организация труда и повышение производительности персонала, организация труда и повышение производительности персонала, мотивация труда. Кадровый потенциал.

35. Финансово-экономический блок: управление затратами, себестоимостью, денежным потоком от операционной и финансовой деятельности.

36. Финансово-экономические результаты деятельности. Финансирование инвестиционной деятельности.

37. Оценка результатов деятельности: эффект и эффективность.

38. Место прибыли в бизнесе. Управление активами.

39. Устойчивое развитие и непрерывность бизнеса.

40. Социальная ответственность бизнеса.

41. Инструменты развития. Инвестиции и инновации.

42. Понятие коммуникаций и их значение в управлении. Виды коммуникаций.

43. Коммуникационный процесс, элементы и этапы коммуникационного процесса.

44. Коммуникационные барьеры. Коммуникационные сети.

45. Невербальные барьеры коммуникаций.

46. Методы улучшения организационных коммуникаций.

47. Общая характеристика мотивации, ее значение в управлении трудовой деятельностью. Понятие мотивации. Мотивационный процесс. Потребности, интересы, мотивы, стимулы, мотивирование, стимулирование, вознаграждение.

48. Классификация теорий мотивации. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, теория мотивации К. Альдерфера, теория высших потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.

49. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости.

50. Сопоставительный анализ теорий мотивации.

51. Характеристика механизма функционирования интегрированных корпоративных структур.

## **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины содержится в разделе 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

### **Примерные тестовые задания**

#### **Задание 1**

Возникновение практики управления связано с ...

- А. возникновением письменности
- Б. возникновением производства
- В. разделением и кооперацией труда
- Г. возникновением первобытнообщинного строя
- Д. появлением общения

#### **Задание 2**

Понятие "менеджмент" следует применять непосредственно в ...

- А. естественных системах
- Б. предпринимательских, корпоративных структурах
- В. социально-экономических системах
- Г. всех управленческих структурах

### Задание 3

Менеджмент – это ...

- А. теория и практика управления
- Б. главный принцип управления
- В. исключительно теория управления
- Г. исключительно практика управления
- Д. организация деятельности людей

### Задание 4

Под статикой организации следует понимать.

- А. Упорядоченное состояние элементов целого.
- Б. Процесс по их упорядочиванию.
- В. Все пункты подходят. Г. Функцию управления.

### Задание 5

Наличие качественно новых свойств целого отсутствующих у его частей. А. Гомеостазис.

- Б. Эмерджентность.
- В. Целостность. Г. Онтогенез.

### Задание 6

Коммуникационные сети – это ...

- А. соединение участников коммуникационного процесса
- Б. совокупность управленческой информации В. информация и коммуникации в управлении
- Г. совокупность участников процесса коммуникации Д. обмен информацией

### Задание 7

Какая из перечисленных коммуникационных сетей характеризуется наибольшей централизацией власти?

- А. "кружок"
- Б. "цепочка"
- В. "колесо"
- Г. "вертушка"

### Задание 8

Состояние объекта управления относительно выбранной цели - это

- А. цель
- Б. задача
- В. ситуация
- Г. Проблема

### Задание 9

Выберите верный перечень факторов, составляющих внутреннюю структуру проблемы:

- А. объект, противоречие, система, процесс, решение
- Б. ЛПР, структура, связи, объект, субъект
- В. предмет, объект, субъект, связи, цель
- Г. результат, эффективность, система критериев, факторы выбора
- Д. цель, методы, этапы, критерии выбора, синергия

### Задание 10

Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией - это

- А. ситуация

- Б. проблема
- В. корректировка решения
- Г. препятствие

#### Задание 11

Показатели привлекательности (или непривлекательности) альтернатив для участников процесса выбора -

- А. инструменты суждения
- Б. критерии оценки альтернатив
- В. Ограничения

#### Задание 12

Субъект управления:

- А. отдает команды и функционирует в соответствии с их содержанием
- Б. получает команды и функционирует в соответствии с их содержанием
- В. передает команды в зависимости от круга решаемых проблем Г. оперативно доводит до подчиненных конкретные задачи

#### Задание 13

Установите соответствие.

Стиль руководства    Сущность

- 1) авторитарный      А) руководитель всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения;
- 2) либеральный      Б) стремление руководителя полагаться на жесткие приказы и распоряжения, не допускающие каких-либо возражений или собственного мнения подчиненных;
- 3) демократический

Задание 14 Руководитель предпочитает не рисковать, увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Установите правильную последовательность.

Общие методы контроля управленческого решения: А. предварительный

- Б. сплошной
- В. направляющий
- Г. точечный
- Д. фильтрующий
- Е. последующий

#### Задание 15

Корпоративное управление реализуется на уровнях управления:

- А. низовом
- Б. среднем
- В. высшем
- Г. на всех уровнях

#### Задание 16

Основной функцией корпоративного управления

- является: А. повышение производительности компании Б. защита интересов собственников В. развитие территорий присутствия
- Г. повышение производительности труда



## Задание 17

Целью создания корпоративных структур является:

- А. увеличение объемов производства
- Б. защита интересов социума на территориях присутствия
- В. концентрация финансовых ресурсов
- Г. взаимодействие с государственными структурами

### Примерный перечень кейсов по дисциплине

#### Кейс 1. Я – руководитель

##### Характеристика проблемной ситуации.

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придание ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

**Характеристика отдела.** Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два – городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее образование; пять человек со средне-специальным образованием – пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один – полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

### **Задание 1.**

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?

Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?

Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку – не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела – 10 мин.

### **Задание 2.**

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем, и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку – не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями – 10 мин.

### **Задание 3.**

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.

Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек для дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.

К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.

К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.

Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

Какие мысли возникли в первый момент?

Как бы вы хотели поступить?

Как поступаете в действительности?

Время на подготовку – не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях – 10 мин.

### **Оценка деятельности команд и определение победителя**

Оценка производится по пятибалльной системе. Критериями оценки команд (претендентов) являются: глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений; обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей; активность группы поддержки (команды претендента); корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы; соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы. Результаты оценки заносятся в таблицу.

### **Оценка команд по критериям**

Ф.И.О. эксперта	Оценка по критериям в баллах					
	а	б	в	г	д	итого
Группа 1						
Группа 2						
Группа 3						
Группа 4						
Группа 5						

По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется лидер (команда), набравший наибольшее количество баллов.

Оценка руководителем общего хода разбора ситуации, наиболее активных участников, отдельных положительных и не удавшихся моментов разбора ситуаций.

## Кейс 2.

### Текучка в деятельности руководителя

Основная цель – показать эффективность планирования личной работы руководителя, научить рациональным методам организации труда, развить умение правильно делегировать полномочия, критически оценивать свою работу и искать резервы экономии рабочего времени и т.д. Задача преподавателя – организовать разбор ситуации обучающимися, поддерживать активность при обсуждении конкретных вопросов, своевременно направлять ход игры в русло рассматриваемых проблем консультировать обучающихся.

Задача обучающихся – находить решения поставленных проблем.

Для этого обучающиеся:

анализируют полученную информацию;

определяют, в какой степени охвачена личным планированием работа генерального директора фирмы;

ищут направления и мероприятия, позволяющие улучшить его работу;

выявляют резервы экономии и рабочего времени генерального директора фирмы.

Порядок проведения

Ознакомление с проблемой

Подробно излагается проблема. Особое внимание обращается на действующие лица, происходящие события, используемые в работе документы.

Систематизация информации

Обучающимся предлагается перечислить:

Действующих лиц. Порядок перечисления не имеет значения, однако можно обратить внимание на различные категории участников, их количество и степень общения с генеральным директором. Следует особо подчеркнуть, что помимо индивидуального общения генеральному директору фирмы приходится иметь дело с разными группами лиц (разной численности);

Упомянутые или обязательно используемые документы. Порядок их перечисления также не имеет значения, но можно указать классификацию используемых документов, их назначение и роль, трудоёмкость работы с ними, важность для организации личного труда;

События, происходящие в данный день. Под событиями понимают все упомянутые действия и работы, осуществляемые генеральным директором: совещания, встречи, приём посетителей, разговоры, изучение документов и т.п.

Анализ информации

Анализ информации рекомендуется проводить в несколько этапов:

1) исследовать степень планирования тех или иных работ;

2) определить возможность и необходимость планирования, предстоящего в данный день события;

3) обнаружить причину возникновения той или иной работы и роль генерального директора фирмы в её планировании;

4) определить целесообразность выполнения данной работы генеральным директором и выяснить, могло ли быть иначе при правильной постановке дела;

5) рассмотреть возможность экономии времени за счёт рационализации личной работы генерального директора, начиная с его прав по подбору персонала до проведения конкретных мероприятий.

Заключительным этапом может быть разработка конкретных мероприятий по улучшению организации работы генерального директора фирмы.

## Рекомендации по ведению дискуссии

На каждом этапе рекомендуется вызывать нового обучающегося для заполнения формы аналитической таблицы. Он будет вести дискуссию и фиксировать результаты по каждой разбираемой позиции. Твёрдого порядка принятия решений устанавливать не следует. Возможны варианты: единоличное принятие решения ведущим дискуссию или голосование по каждому пункту при выявлении противоположных взглядов, а также компромиссы, например, введение новой графы, куда заносят особые мнения.

В конце каждого этапа итоги обсуждения получают числовую характеристику, например, «Следует планировать 9 событий, не следует - 5 событий».

В заключение преподаватель подчёркивает значение планирования личной работы и возможности получить эффект за счёт экономии рабочего времени и рационализации труда руководителя.

Наиболее трудная часть дискуссии - корректировка и активизация обсуждения преподавателем. Здесь важно, чтобы по каждому событию на ином этапе было высказано как можно больше идей и мнений.

Если обсуждение ведётся вяло, преподаватель должен найти проблемные вопросы, которые могут обострить дискуссию.

Например, все обучающиеся без споров согласились с тем, что заместитель генерального директора в любое время может зайти к генеральному директору со своими вопросами. Можно спросить, совместим ли такой порядок с планированием личной работы генерального директора или сделать ссылку на обсуждение этой проблемы в группе специалистов фирмы.

Если большинство обучающихся посчитало, что генеральный директор должен заниматься проблемами снабжения фирмы (вне очереди принимать своего заместителя по снабжению или посетителей, которые недовольны последним), можно поставить вопрос о роли заместителя генерального директора, о качествах прав и обязанностей этого работника, который не способен сам решать свои проблемы.

Подобных ситуаций в период дискуссии возникает много, и от эрудиции преподавателя зависит сделать дискуссию живой и интересной.

### Характеристика проблемной ситуации.

Свой рабочий день генеральный директор фирмы Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше, и прежде всего, на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться в числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы давно не даёт ему покоя, однако взяться за дело по-настоящему все некогда – отвлекали текущие дела. На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно-технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание. Конец месяца и квартала. Васильева беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам. К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с возвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы). Просили также принять: начальник кадровой службы, а также службы маркетинга по вопросам изменения ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. "Что ему от меня надо, – подумал генеральный директор. – Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам. По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов начальником службы безопасности.

Приём Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. «Своим» назначил время в течение дня, начальника финансовой службы просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с заместителем генерального директора фирмы. Неожиданно приехал представитель коммерческого банка, в котором находится счёт фирмы. Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но так уже было принято на фирме сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один из них действительно нуждался в приёме генерального директора. Вопросы других вполне могли шить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать с кем-либо, кроме генерального директора, второй – остался не удовлетворён решением заместителя и непременно требовал вмешательства «самого».

Лишь после обеда генеральный директор, наконец, смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьезнее можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал что с этим банком не все благополучно.

Надо немедленно ехать в банк. Генеральный директор просит секретаря вызвать машину, но она поминает, что сегодня в 16.00 у него приём посетителей по личным вопросам, а в 17.30 – совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять приём посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помнится, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведённый порядок – значит подрывать уважение ко всякому порядку вообще.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Он также не успел принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это все будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, ещё раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку ещё не разобранный корреспонденции, задумался: «Создаётся впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?»

Службы заместителя генерального директора фирмы по коммерческим вопросам изучали, помнится, затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные».

Оказывается, у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

подготовка решений перспективного характера – от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных заводов, из них 93% – на проведение разного рода совещаний и 7% • на изучение и проработку материалов лов;

составление (подготовка предложений) плана – 5% у руководителя и до 15% у заводов, корректировка и уточнение планов текущего года - от 3 до 4%; оперативная работа – от 65 до 70 % общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива – 2-3%, совещания – 90%, изучение материалов – 2%, другие формы работы – остальное;

решение кадровых вопросов – 5-6% рабочего времени, организационные проблемы управления – до 4%, другие вопросы – остальное время.

«А как складывается рабочий день у руководителей других фирм? – задумывается генеральный директор. Ведь мы работаем не хуже других. Правда мой рабочий день длится иногда по 12 часов. Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, то вынужден использовать методы повышения его активности».

### **Перечень контрольных вопросов к экзамену**

1. Природа процесса принятия решения. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента.
2. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.
3. Основные подходы к определению содержания понятий "теория принятия" и "задача принятия" управленческого решения.
4. Значение, содержание и взаимосвязь основных концепций и принципов принятия управленческих решений.
5. Анализ содержания и возможностей применения основных методических подходов к моделированию процесса принятия управленческих решений.
6. Стратегические решения – специфика видов, процесс, этапы разработки и формы представления результатов, состав элементов проблемной ситуации.
7. Стратегия – как форма отражения содержания разработанных управленческих решений.
8. Типы стратегий.
9. Активный и реактивный подходы при корректировке стратегии.
10. Управляемое развитие: концепция, стратегические карты, условия, влияющие на разработку и применение показателей развития.
11. Стратегия инновационной организации.
12. Формирование корпоративного сектора в российской экономике.
13. Корпоративное управление.
14. Социально-ответственное поведение в развитии современной компании.
15. Корпоративные и конкурентные стратегии.
16. Роль стратегии в управлении социально-экономическими системами.
17. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.
18. Стратегический процесс: основные этапы.
19. Иерархия стратегий в организации.
20. Истоки и эволюция теоретических концепций и практического стратегического менеджмента.
21. Школы стратегического менеджмента.
22. Методические основы формирования стратегических целей организации.
23. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип.
24. Стратегические карты.
25. Стратегии отдельного бизнеса.
26. Стратегии корпоративного уровня.
27. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение).
28. Типовые (эталонные) стратегии.
29. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М.Портера).
30. Подход А.Ю. Юданова.
31. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества.
32. Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора.
33. Матрица Ансоффа.
34. Модель Томпсона-Стрикленда.
35. Принципы и методические основы формирования стратегии.

36. Алгоритмы разработки стратегии с позиций различных школ стратегического менеджмента.
37. Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений.
38. Формирование политики и поддерживающих стратегий.
39. Оценка достижения стратегических целей.
40. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей.
41. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) и ключевых показателей эффективности.

### Пример экзаменационного билета

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве РФ» Новороссийский филиал  
Финунiversитета**

Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»

Дисциплина «Менеджмент»

Форма обучения заочная

Семестр 5

Направление 38.03.01 «Экономика» Профиль «Корпоративные финансы»

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

- 1 вопрос (15 баллов) Формирование корпоративного сектора в российской экономике.
- 2 вопрос (15 баллов) Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества.
- Задача (30 баллов) Предприятие производит продукцию одного наименования по цене 230 тыс. руб. за единицу. Удельные переменные расходы составляют 180 тыс. руб. Общая величина постоянных расходов 550 000 тыс. руб. В результате роста арендной платы общие постоянные расходы увеличились на 8%. Определите, каким образом увеличение постоянных расходов повлияет на величину критического объема.

Подготовил: \_\_\_\_\_ (Ковалева И.П.)

Утверждаю:

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ (Четошникова Л.А.)

Дата «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Компетенция	Индикаторы достижения компетенций	Типовые задания
<u>УК-11</u> Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	<b>Задание 1.</b> Охарактеризуйте менеджмент как науку и искусство управления. <b>Задание 2.</b> Охарактеризуйте менеджмент как функции и процесс. <b>Задание 3.</b> Назовите основные элементы структуры менеджмента.



достижения		<p><b>Задание 4.</b> Определите объект и предмет изучения менеджмента.</p> <p><b>Задание 5.</b> Обозначьте особенности деятельности менеджеров различного уровня управления.</p>
	2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	<p><b>Задание 1.</b> Охарактеризуйте основные научные школы и подходы к управлению организациями, их развитие.</p> <p><b>Задание 2.</b> Охарактеризуйте классическую (административную) школу в управлении.</p> <p><b>Задание 3.</b> Определите особенности школа человеческих отношений и поведенческих наук.</p> <p><b>Задание 4.</b> Обозначьте область применения системного и ситуационного подхода в развитии менеджмента.</p> <p><b>Задание 5.</b> Обозначьте особенности современных теорий: стратегий, лидерства, инноваций.</p>
	3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.	<p><b>Задание 1.</b> Охарактеризуйте жизненный цикл организации в условиях кризиса.</p> <p><b>Задание 2.</b> Определите особенности управления организацией на различных этапах ее жизненного цикла.</p> <p><b>Задание 3.</b> Приведите примеры миссия и целей организации.</p> <p><b>Задание 4.</b> Назовите элементы внешней среды организации.</p> <p><b>Задание 5.</b> Назовите элементы внутренней среды организации.</p>
	4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.	<p><b>Задание 1.</b> Назовите три качества, которые, по мнению автора, характеризуют лидера как «великого человека». Назовите ещё одно качество лидера.</p> <p>Изучение множества методов определения лидерства позволяет выделить четыре подхода.</p> <p>Первый подход заключается в том, что лидер определяет цели и указывает направление своим сторонникам, даёт им обещания и увлекает за собой. В этом подходе к</p>

	<p>лидерству центром внимания является лидер и его характерные черты. Зная, что представляет собой данный лидер, каковы цели его стратегии, мы можем охарактеризовать и то, как он выполняет свою руководящую роль. Именно из такого имиджа лидера выросло представление о «великом человеке» и особый подход к его руководящей роли.</p> <p>Сторонники второго подхода воспринимают лидера как «коммивояжера». В этом случае лидерство подразумевает внимательное отношение к потребностям людей и помощь им в удовлетворении этих потребностей. Чуткое реагирование на потребности и желания людей столь же важны, как и способность убедить людей в том, что вы можете помочь им. Согласно этой точки зрения, всё, что происходит, зависит от взаимоотношений между лидером и его последователями.</p> <p>Третий подход к лидерству заключается в том, что в лидере видят «марионетку», то есть лидером руководят и придают ему силу его сторонники, которые дергают за ниточки и заставляют лидера двигаться. Лидер является агентом группы, отражающим её цели и работающим от её имени. Чтобы понять, как в данном случае осуществляется руководящая роль, необходимо изучать ожидания и цели последователей.</p> <p>Четвёртый подход к лидерству в том, что лидер рассматривается в качестве «пожарного». В данном случае руководящая роль возникает в ответ на то, что происходит в окружающей действительности. Поэтому, изучая окружающую действительность, в которой возникает феномен лидерства, мы можем понять его природу. Окружающая действительность создаёт спрос, препятствия и открывает возможности для лидерства и его последователей.</p> <p>Если провести опрос на улице, то, вероятно, можно... обнаружить, что ожидания в отношении сильного политического лидера включали бы в себя все четыре подхода к нему. Такой лидер должен был бы обладать даром предвидения, но в то же время должен был бы чутко реагировать на желания своих последователей и быть способным заставить работать их ради убеждений в подходящее для действий время.</p>
--	---

		<p>Из работы М. Ж. Херманн «Составные части лидерства»</p> <p><b>Задание 2.</b></p> <p>Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.</li> <li>2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.</li> <li>3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.</li> <li>4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.</li> <li>5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.</li> <li>6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.</li> <li>7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей деятельности и деятельности сотрудников.</li> <li>8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?</li> <li>2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель - управленец?</li> </ol> <p><b>Задание 3.</b></p> <p>Определить факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами).</p> <p>Ситуация.</p> <p>Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв</p>
--	--	--

		<p>взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».</p> <p>— Анна! — воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. — Присаживайся. Я не видела тебя, целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе.</p> <p>— Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, — ответила Анна. — А как у тебя дела?</p> <p>— Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там уже почти год, — сказала Лида.</p> <p>— Интересно, что это за организация? — спросила Анна. — Я слышала, что это достаточно жесткая контора.</p> <p>— Я не знаю, откуда у тебя такая информация, — ответила Лида, — но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение в компании долго не задерживаются. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду.</p> <p>Анна сочувственно взглянула на подругу.</p> <p>— У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось! Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15.... В итоге прошло уже 18 месяцев, но никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно было бы, конечно,</p>
--	--	--

		<p>обратиться к официальным кадровым документам. Я уже подобрала много таких материалов, но как то сомневаюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая.</p> <p>Лида отставила свой кофе.</p> <p>— Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я большому научилась от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие люди, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала.</p> <p>— Тебе нравится то, что ты делаешь? — спросила Анна.</p> <p>— Да, это очень интересная работа, — ответила Лида. — Она сложнее того, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как увидеть в своем начальнике что то хорошее. Ты видишь, мне это крайне необходимо.</p> <p>Обе некоторое время сидели тихо. Наконец Анна сказала:</p> <p>— В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?</p> <p>— Я бы пошла, Анна, — сказала Лида, — но я взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?</p> <p>— Да, конечно, — ответила Анна, — после того, как нас обеих повысят.</p> <p>Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.</p> <p><b>Задание 4.</b></p> <p>В силу каких причин менеджеры создают свою команду? Выберите необходимые причины:</p> <p>1) количество стрессовых ситуаций</p>
--	--	---

		<p>уменьшается, если решать проблемы сообща;</p> <p>2) для передачи своих профессиональных навыков своим последователям;</p> <p>3) чтобы команда решала за менеджера его проблемы;</p> <p>4) вырабатывается больше идей, возрастает инновационная способность;</p> <p>5) команды могут рисковать в большей степени, чем каждый член команды в отдельности;</p> <p>6) для увеличения прибыли;</p> <p>7) коллективный подход – это признак сильного и решительного стиля управления.</p>
	<p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p>	<p><b>Задание 1.</b></p> <p>В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.</li> <li>2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.</li> <li>3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.</li> <li>4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.</li> <li>5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.</li> <li>6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.</li> <li>7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы. Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою позицию.</li> </ol> <p><b>Задание 2.</b></p> <p>Ситуационная задача: Постоянные нововведения в различных областях управления являются основой процветания любой компании. Вместе с тем нередко менеджеру приходится сталкиваться с</p>

		<p>сопротивлением переменам.</p> <p>Вопросы: Какой стиль управления следует использовать, чтобы активизировать интерес к инновациям и почему?</p> <p><b>Задание 3.</b></p> <p>Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досажает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».</p> <p>Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?</li> <li>2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?</li> </ol> <p><b>Задание 4.</b></p> <p>В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.</p> <p>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</p>
--	--	---

		<p>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.</p> <p>Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?  Определите:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. тип конфликта;</li> <li>2. состав конфликтующих сторон</li> </ol> <p><b>Задание 5.</b>  Приведите примеры разновидностей жизненных циклов реальных организаций и реализуемых стратегий на каждом из их этапов на основе статистической информации из периодических источников.</p>
	<p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	<p><b>Задание 1.</b>  Охарактеризуйте основные виды и методы планирования.</p> <p><b>Задание 2.</b>  Определите роль стратегического планирования и управление.</p> <p><b>Задание 3.</b>  Назовите основные разделы Бизнес-плана.</p> <p><b>Задание 4.</b>  Сравните различные типы организационных структур управления, определите их достоинства и недостатки.</p> <p><b>Задание 5.</b>  Обозначьте особенности контрольных процедур: сущность, задачи, виды и этапы контроля при различных организационно-правовых формах организации.</p>



<p><u>ПКН-1</u> Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач</p>	<p>1. Демонстрирует знание современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использует категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.</p>	<p><b>Задание 1:</b></p> <p>1. Какой из этапов в процессе создания предприятия является определяющим?  а) выбор места расположения предприятия  б) изучение рынка, на удовлетворение потребностей которого нацелено предприятие  в) изготовление печатей  г) разработка учредительных документов</p> <p>2. Как называется коммерческая организация, участники которой в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени данной организации и несут при недостаточности имущества солидарную ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им имуществом?  а) открытое акционерное общество  б) закрытое акционерное общество  в) общество с дополнительной ответственностью  г) общество с ограниченной ответственностью  д) полное товарищество</p> <p>3. Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на определенное число акций, а акционеры имеют право свободно отчуждать свои акции неограниченному кругу лиц, само общество имеет право на открытую подписку выпускаемых акций и свободную их продажу?  а) открытое акционерное общество  б) закрытое акционерное общество  в) общество с дополнительной ответственностью  г) общество с ограниченной ответственностью  д) унитарное предприятие</p> <p>4. Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на определенное количество акций, отчуждение которых может иметь место только с согласия всех акционеров либо ограниченному кругу лиц?  а) открытое акционерное общество  б) закрытое акционерное общество  в) общество с дополнительной ответственностью  г) общество с ограниченной ответственностью</p>
---	--	---

		<p>д) полное товарищество</p> <p>5. Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на доли между участниками. Участники не отвечают по обязательствам общества, а риск по убыткам общества несут в пределах стоимости внесенных в уставный фонд вкладов?</p> <p>а) открытое акционерное общество  б) закрытое акционерное общество  в) общество с дополнительной ответственностью  г) общество с ограниченной ответственностью д) полное товарищество</p> <p><b>Задание 2:</b></p> <p>1. Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на доли между участниками, определённые учредительными документами? Участники несут субсидиарную ответственность по обязательствам общества в пределах, определённых учредительными документами.</p> <p>а) открытое акционерное общество  б) закрытое акционерное общество  в) общество с дополнительной ответственностью  г) общество с ограниченной ответственностью д) унитарное предприятие</p> <p>2. Как называется коммерческая организация, в которой наряду с полными товарищами имеется один или несколько участников-вкладчиков, которые несут риск убытков, связанных с деятельностью организации в пределах сумм внесенных ими вкладов?</p> <p>а) производственный кооператив б) закрытое акционерное общество  в) общество с дополнительной ответственностью г) командитное товарищество  д) полное товарищество</p> <p>3. Как называется коммерческая организация, основанная на имущественных паевых взносах участников, их личном трудовом участии в деятельности и субсидиарной ответственности по обязательствам организации, установленных уставом в пределах не меньше величины получаемого им в данной организации годового дохода?</p> <p>а) производственный кооператив</p>
--	--	--

		<p>б) закрытое акционерное общество  в) общество с дополнительной ответственностью  г) коммандитное товарищество  д) полное товарищество</p> <p>4. Как называется коммерческая организация, не наделённая правом собственности на закреплённое за ней имущество, у которой есть один собственник – физическое или юридическое лицо?  а) производственный кооператив б) закрытое акционерное общество  в) общество с дополнительной ответственностью д) унитарное предприятие</p> <p>5. Как называется акция позволяющая получать доход в виде заранее фиксированной суммы и в случае ликвидации акционерного общества владельцы этих акций получают выплаты в первую очередь.  а) привилегированная  б) именная в) на предъявителя г) простая д) золотая</p> <p><b>Задание 3:</b>  Определить соответствия, к какому уровню управления относятся следующие сотрудники компании:</p> <table border="1" data-bbox="884 1267 1522 1503"> <tr> <td>1. Низший уровень</td> <td>А. Главный бухгалтер</td> </tr> <tr> <td>2. Средний уровень</td> <td>Б. Мастер-контролер</td> </tr> <tr> <td>3. Высший уровень</td> <td>В. Начальник производственного цеха</td> </tr> </table> <p><b>Задание 4:</b>  Определить соответствия:</p> <table border="1" data-bbox="884 1581 1522 2056"> <tr> <td>Системный риск</td> <td>а) риск того, что заемщик окажется не в состоянии выполнять свои обязательства.</td> </tr> <tr> <td>Селективный риск</td> <td>б) связан со спецификой отдельных отраслей экономики, которая определяется двумя основными факторами: подверженностью циклическим колебаниям и стадией жизненного цикла отрасли.</td> </tr> <tr> <td>Риск ликвидности</td> <td>в) это риск ухудшения конъюнктуры какого-либо рынка в целом. Он не связан с конкретным объектом инвестиций и представляет собой</td> </tr> </table>	1. Низший уровень	А. Главный бухгалтер	2. Средний уровень	Б. Мастер-контролер	3. Высший уровень	В. Начальник производственного цеха	Системный риск	а) риск того, что заемщик окажется не в состоянии выполнять свои обязательства.	Селективный риск	б) связан со спецификой отдельных отраслей экономики, которая определяется двумя основными факторами: подверженностью циклическим колебаниям и стадией жизненного цикла отрасли.	Риск ликвидности	в) это риск ухудшения конъюнктуры какого-либо рынка в целом. Он не связан с конкретным объектом инвестиций и представляет собой
1. Низший уровень	А. Главный бухгалтер													
2. Средний уровень	Б. Мастер-контролер													
3. Высший уровень	В. Начальник производственного цеха													
Системный риск	а) риск того, что заемщик окажется не в состоянии выполнять свои обязательства.													
Селективный риск	б) связан со спецификой отдельных отраслей экономики, которая определяется двумя основными факторами: подверженностью циклическим колебаниям и стадией жизненного цикла отрасли.													
Риск ликвидности	в) это риск ухудшения конъюнктуры какого-либо рынка в целом. Он не связан с конкретным объектом инвестиций и представляет собой													

	общий риск на все вложения на данном рынке, заключающийся в том, что инвестор не может их вернуть, не понеся существенных потерь.	
Кредитный риск	г) риск связанный с возможностью потерь при реализации объекта инвестирования из-за изменения оценки его качества.	
Региональный риск	д) это риск потерь или упущенной выгоды из-за неправильного выбора объекта инвестирования на определенном рынке.	
Отраслевой риск	е) связан с экономическим положением отдельных регионов. Этот риск особенно свойствен моно-продуктовым регионам. Региональные риски могут возникать также в связи с политическим и/или экономическим сепаратизмом отдельных регионов. Высокий уровень региональных рисков может быть вызван также общим депрессивным состоянием экономики ряда регионов (спад производства, высокий уровень безработицы).	

### Задание 5:

1. Как классифицируются предприятия по степени концентрации?

- а) крупные акционерные общества и унитарные предприятия
- б) малые, средние, крупные
- в) коммерческие и некоммерческие
- г) совместные и иностранные
- д) специализированные и неспециализированные

2. Как классифицируются предприятия по целям деятельности?

- а) акционерные общества и унитарные предприятия
- б) малые, средние, крупные

- в) коммерческие и некоммерческие
- г) совместные и иностранные

3. Как классифицируются предприятия по участию иностранного капитала?

- а) акционерные общества и унитарные предприятия
- б) малые, средние, крупные

- в) коммерческие и некоммерческие
- г) совместные и иностранные

4. Как классифицируются предприятия по организационно-правовым формам?

		<p>а) средние, крупные  б) коммерческие и некоммерческие  в) акционерные общества, производственный кооператив, унитарные предприятия  г) совместные и иностранные</p> <p>5. Что является основным учредительным документом акционерного общества?  а) устав  б) учредительный договор в) акция г) коллективный договор</p>
	<p>2. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.</p>	<p><b>Задание 1.</b>  Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаст. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы». Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».</p> <p>1. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?  2. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?</p> <p><b>Задание 2.</b>  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</p>

		<p>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.</p> <p>Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?</p> <p>Определите:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;</li> <li>2. методы и конкретные пути разрешения конфликта.</li> </ol> <p><b>Задание 3.</b></p> <p>Перечень требований к управленческой информации включает:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ясность</li> <li>2. Уместность</li> <li>3. Содержательность</li> <li>4. Существенность</li> </ol> <p>Вопросы: 1. Какие, на ваш взгляд, существуют ещё требования к управленческой деятельности? 2. Из чего вытекает информация для каждого требования?</p> <p><b>Задание 4.</b></p> <p>Ситуация: 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,</p>
--	--	---

		<p>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. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уволить несогласного лидера;</li> <li>• Проигнорировать его мнение;</li> <li>• Привлечь на свою сторону;</li> <li>• Прочее (обосновать).</li> </ul> <p><b>Задание 5.</b></p> <p>1. В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.</li> <li>2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.</li> <li>3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.</li> <li>4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.</li> <li>5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.</li> <li>6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.</li> <li>7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.</li> </ol> <p>Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою позицию?</p>
	<p>3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики</p>	<p><b>Задание 1.</b> Обозначьте основные направления денежно-кредитной политики России на современном этапе.</p> <p><b>Задание 2.</b> Обозначьте основные направления бюджетно-налоговой политики России на современном этапе.</p> <p><b>Задание 3.</b> Обозначьте основные направления внешнеэкономической политики России на современном этапе.</p>

	государства.	<p><b>Задание 4.</b> Обозначьте основные направления инвестиционной политики России на современном этапе.</p> <p><b>Задание 5.</b> Обозначьте основные направления социальной политики России на современном этапе.</p>
<p><u>ПКН-5</u> Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений</p>	<p>1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p>	<p><b>Задание 1.</b> Предприятие производит продукцию одного наименования по цене 230 тыс. руб. за единицу. Удельные переменные расходы составляют 180 тыс. руб. Общая величина постоянных расходов 550 000 тыс. руб. В результате роста арендной платы общие постоянные расходы увеличились на 8%. Определите, каким образом увеличение постоянных расходов повлияет на величину критического объема.</p> <p><b>Задание 2.</b> В первом квартале удельные переменные расходы на изделие составили 95 тыс. руб., цена единицы продукции – 125 тыс. руб., общие постоянные расходы – 1000 тыс. руб. Во втором квартале цены на сырье выросли на 10%, что привело к росту переменных расходов также на 10%. Определите, как изменение цен на сырье повлияло на критический выпуск продукции.</p> <p><b>Задание 3.</b> Цена на изделия, составляющая в первом квартале 200 тыс. руб., во втором квартале повысилась на 10%. Постоянные издержки составляют 2000 тыс. руб. Удельные переменные издержки равны 60 тыс. руб. Рассчитайте, как изменение цены повлияет на критический объем.</p> <p><b>Задание 4.</b> В первом квартале года предприятие реализовало 5000 изделий по цене 80 тыс. руб. за одно изделие, что покрыло расходы предприятия, но не дало прибыли. Общие постоянные расходы составляют 70000 тыс. руб., удельные переменные – 60 тыс. руб. Во втором квартале было изготовлено и реализовано 6000 изделий. В третьем квартале планируется увеличить прибыль на 10% по сравнению со вторым. Сколько должно быть дополнительно реализовано продукции, чтобы увеличить прибыль на 10%?</p> <p><b>Задание 5.</b></p>



		<p>Затраты на сырье и материалы во втором квартале года по сравнению с первым возросли на 40% и был изменен объем производства и реализации продукции. Прочие составляющие переменных издержек производства, приходящиеся на единицу продукции, остались неизменными, удельные совокупные издержки выросли на 22800 руб.; общие постоянные расходы не изменились. В первом квартале удельные совокупные издержки производства составляли 98200 руб., а удельные постоянные издержки – 30200 руб. Доля затрат на сырье и материалы в структуре себестоимости в первом квартале составляла 70%. Определите, на сколько процентов был изменен объем производства.</p>
	<p>2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p>	<p><b>Задание 1.</b>  Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каким образом, и в каких пропорциях Вы разделите премию?</li> <li>2. Положения, каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?</li> </ol> <p><b>Задание 2.</b>  Фирме по строительству судов требуется 20000 заклепок в год, расходуемых с постоянной интенсивностью. Организационные издержки составляют 0,5 тыс. р. за партию, цена одной заклепки — 10 р. Издержки на хранение одной заклепки</p>



оценены в 12,5% ее стоимости. Найти оптимальный размер партии поставки, оптимальную продолжительность цикла и оптимальное число поставок за год.

Ответ \_\_\_\_\_

**Задание 3.**

Проанализировать ситуацию с точки зрения критерия Сэвиджа принятия решений в условиях неопределенности:

Компания «Kilroy» выпускает очень специфичный безалкогольный напиток, который упаковывается в 40-пинтовые бочки. Напиток готовится в течение недели, и каждый понедельник очередная партия готова к употреблению. Однако в одно из воскресений всю готовую к продаже партию пришлось выбросить. Секретный компонент, используемый для приготовления напитка, покупается в небольшой лаборатории, которая может производить каждую неделю в течение полугода (так налажено производство) только определенное количество этого компонента. Причем он должен быть использован в кратчайший срок. Переменные затраты на производство одной пинты напитка составляют 70 пенсов, продается она за 1,50 ф. ст. Однако компания предвидит, что срыв поставок приведет к потере части покупателей в долгосрочной перспективе, а следовательно, придется снизить цену на 30 пенсов. За последние 50 недель каких-либо явных тенденций в спросе выявлено не было:

<i>Спрос на бочки в неделю</i>	3	4	5	6	7
<i>Число недель</i>	5	10	15	10	10

**Задание 4.**

Проанализировать ситуацию с точки зрения критерия Лапласа принятия решений в условиях неопределенности:

Компания «Kilroy» выпускает очень специфичный безалкогольный напиток, который упаковывается в 40-пинтовые бочки. Напиток готовится в течение недели, и каждый понедельник очередная партия готова к употреблению.

Однако в одно из воскресений всю готовую к продаже партию пришлось выбросить.

		<p>Секретный компонент, используемый для приготовления напитка, покупается в небольшой лаборатории, которая может производить каждую неделю в течение полугода (так налажено производство) только определенное количество этого компонента. Причем он должен быть использован в кратчайший срок.</p> <p>Переменные затраты на производство одной пинты напитка составляют 70 пенсов, продается она за 1,50 ф. ст. Однако компания предвидит, что срыв поставок приведет к потере части покупателей в долгосрочной перспективе, а следовательно, придется снизить цену на 30 пенсов.</p> <p>За последние 50 недель каких-либо явных тенденций в спросе выявлено не было:</p> <table border="1" data-bbox="884 824 1522 891"> <tr> <td><i>Спрос на бочки в неделю</i></td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td><i>Число недель</i></td> <td>5</td> <td>10</td> <td>15</td> <td>10</td> <td>10</td> </tr> </table> <p><b>Задание 5.</b></p> <p>Постройте адаптивную структуру для организации, занимающейся розничной торговлей.</p>	<i>Спрос на бочки в неделю</i>	3	4	5	6	7	<i>Число недель</i>	5	10	15	10	10
<i>Спрос на бочки в неделю</i>	3	4	5	6	7									
<i>Число недель</i>	5	10	15	10	10									

## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### Основная литература

1. Менеджмент: Учебник для вузов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — (Серия «Золотой фонд российских учебников».) - ISBN 978-5-238-01095-3. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1028530>
2. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика и управление» / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. — 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 343 с. - ISBN 978-5-238-02247-5. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1028774>
3. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 656 с. - ISBN 978-5-16-104996-9. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/769974>

### Дополнительная литература

4. Корпоративный менеджмент / Орехов С.А., Селезнев В.А., - 4-е изд. - Москва: Дашков и К, 2017. - 440 с.: ISBN 978-5-394-02744-4. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/415590>
5. Менеджмент: Учебник / Вырупаева Т.В., Драганчук Л.С., Егошина О.Л. - Краснояр.: СФУ, 2016. - 380 с.: ISBN 978-5-7638-3434-5. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/978596>
6. Менеджмент: бакалаврская работа: учеб. пособие / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2017. — 260 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-104306-6. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/544272>

7. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие/Тихомирова О. Г., Варламов Б. А. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с. (Высшее образование: Бакалавриат) (Обложка. КБС) ISBN 978-5-16-005014-0. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/509210>

8. Антикризисный менеджмент: Монография / Кукушкина В.В. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 328 с. (Научная мысль) (Обложка. КБС) ISBN 978-5-16-010797-4. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/600363>

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

1. [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru) – официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации.

2. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации.

3. [www.iprg.ru](http://www.iprg.ru) - официальный сайт Института профессиональных бухгалтеров и аудиторов России.

4. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

5. Мониторинг экономических показателей — <http://www.budgetrf.ru>

6. Официальный сайт Центрального банка России (аналитические материалы) — <http://www.cbr.ru>

7. РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера) <http://www.rbc.ru>

8. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) –<http://el.fa.ru/>

9. Электронно-библиотечная система BOOK.RU –<http://www.book.ru3>.

10. Электронно-библиотечная система –Znaniium <http://www.znaniium.com>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Обучение по дисциплине «Менеджмент» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и практические занятия) и самостоятельной работы. Практические занятия по дисциплине предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Курс предполагает широкое использование интерактивных методов обучения. Для проведения практических занятий активно используются методы работы в малых группах, вовлечение в индивидуальную работу.

При реализации дисциплины «Менеджмент» используются следующие формы проведения семинарских и практических занятий:

- опрос;
- тестирование;
- решение задач;
- обсуждение научных сообщений;
- обсуждение презентаций;
- проверка ДТЗ.

Для подготовки к опросу следует проработать материалы лекции по изучаемой теме, просмотреть рекомендуемую основную и дополнительную литературу, исследовать ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет».

Для подготовки к тестированию следует проработать материалы лекции по изучаемой теме, просмотреть рекомендуемую основную и дополнительную литературу, исследовать ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет».

Для подготовки к решению задач следует проработать материалы лекции по изучаемой теме, просмотреть рекомендуемую основную и дополнительную литературу, исследовать ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет».

Подготовка научного сообщения выступает в качестве одной из важнейших форм самостоятельной работы обучающихся. Научное сообщение представляет собой небольшое исследование по конкретной проблеме, изложенное перед аудиторией слушателей. Работа по подготовке научного сообщения включает не только знакомство с литературой по избранной тематике, но и самостоятельное изучение определенных вопросов. Она требует умения провести анализ изучаемых экономических процессов, способности наглядно представить итоги проделанной работы, и что очень важно — заинтересовать аудиторию результатами своего исследования. Следовательно, подготовка научного сообщения требует определенных навыков. Темы научных сообщений определяет преподаватель в рамках программы курса.

Презентация – это передача информации в виде изложения различных материалов, методологических подходов с использованием информационных ресурсов. Формы презентации различны и могут варьироваться от обычного изложения материалов до некоторого вовлечения аудитории в процесс через вопросы и участие в дискуссии. Презентация наиболее часто используется в практической деятельности компаний и организаций.

Метод используется для наглядного представления какого-либо материала и для моделирования постепенного подхода к решению задачи. Может быть использован при проведении научной дискуссии, выступлении с докладом, проведении ролевых и деловых игр, защите проекта и т.п. Этапы процесса: определение содержания материала и цели презентации; составление примерного плана презентации; разработка системы наглядного материала, иллюстрирующего материал презентации; подведение итогов, изложение самых главных моментов представленного материала и его наглядных иллюстраций; обсуждение (вопросы – ответы); выявление достоинств и недостатков проведенной презентации.

### **Методические рекомендации по подготовке контрольной работы**

Написание будущими бакалаврами контрольной работы является важнейшим звеном в выработке обучающимися навыков самостоятельного изучения науки, глубоком усвоении положений, выводов, законов, в приобретении опыта самостоятельного получения и накопления знаний, необходимых дипломированному специалисту в его трудовой деятельности.

Цель написания контрольной работы на младших курсах — углубленное изучение наиболее важных и сложных проблем менеджмента, имеющих непосредственное отношение к российской действительности. Задачами данной формы самостоятельной работы являются:

- научиться самостоятельно отыскивать необходимую информацию, т.е. работать с библиографией, библиотечными каталогами, подбирать необходимый материал;
- ознакомиться с содержанием научных исследований по данной тематике, исторической ретроспективой и прогнозами развития;
- научиться самостоятельно излагать материал, выявлять проблемы и излагать свои взгляды на них;
- овладеть научно-исследовательским стилем письма, для которого характерны отсутствие личных местоимений, неупотребление глаголов, выражающих чувства (эмоции), повествование от третьего лица, особая мера выдержанности оценок, недопустимость политизированного подхода, усвоить назначение «Введения» и «Заключения» в научной работе, выполнять формальные и редакционные требования, предъявляемые к оформлению работы.

Контрольная работа является важной формой самостоятельной работы. Написание контрольной работы является подготовкой обучающихся к научно-исследовательской работе на старших курсах и имеет двоякое значение:

- во-первых, она приобщает обучающихся к творческой работе с экономической литературой, приучает находить в ней основные положения, относящиеся к избранной

проблеме, подбирать, обрабатывать и анализировать конкретный материал, составлять таблицы и диаграммы и на их основе делать правильные выводы;

- во-вторых, будущий специалист привыкает четко, последовательно и экономически грамотно излагать свои мысли при анализе теоретических проблем и учится творчески применять теорию бухгалтерского учета, связывать ее с практикой.

Успешное выполнение контрольной работы во многом зависит от правильной организации его подготовки и написания, а также соблюдения основных требований, которые к нему предъявляются.

Подготовка к написанию контрольной работы начинается с выбора темы. Преподаватель, ведущий семинарские занятия, знакомит обучающихся с примерным перечнем утвержденных тем для написания работы. Определяющую роль в выборе темы работы играют интересы, увлечения и личные склонности обучающегося. Вместе с тем целесообразно учитывать проверенные практикой принципы:

- тема контрольной работы должна соответствовать уровню подготовки и интересам обучающегося. Здесь очень важен внутренний психологический настрой. Интерес порождает воодушевление, возникающее в ходе работы;

- не следует выбирать слишком широкую тему работы. Это связано с ограниченностью объема работы – 15-20 страниц.

Выбрав тему, обучающийся осуществляет предварительный подбор литературы по избранной тематике, затем согласовывает окончательное название темы с научным руководителем. Для утверждения темы работы необходимо представить научному руководителю примерный список литературы, на основании которой будет проходить написание работы. При этом следует учитывать, что тема работы раскрывается на основе изучения основной и дополнительной научной литературы, а не только на базе материалов учебников и учебных пособий. В списке литературы должно быть не менее 15 названий различных источников (монографий, статей из научных журналов, справочников и официальных документов). При работе кроме изучения теоретической литературы возможно составление досье по реальному субъекту экономики (выбор субъекта определяется научным руководителем). В течение 2-х недель с начала занятий в семестре обучающемуся необходимо выбрать и согласовать индивидуальную тему контрольной работы. Староста группы в течение 3-х дней после процедуры выбора и согласования тем работ передает список группы с темами работ в электронном виде на почтовый ящик научного руководителя.

Подбор литературы Изучение литературы по выбранной теме целесообразно начинать с просмотра нескольких учебников по дисциплине. Это позволит получить общее представление о вопросах исследования. Для полного и правильного раскрытия содержания избранной темы необходимо также:

- изучить научные работы по данной проблеме российских и зарубежных видных ученых;

- собрать статистические данные, публикуемые в периодической печати и статических сборниках;

- изучить статьи по избранной теме, публикуемые в журналах по бухгалтерскому учету. Дальнейший поиск необходимой информации предполагает знакомство с тремя группами источников.

Официальные документы — это Конституция Российской Федерации, законодательные акты, постановления Правительства Российской Федерации и т.п.

Учебная литература — это учебники, учебные пособия.

Основная литература — это монографии, коллективные работы, материалы периодической печати (статьи из научных журналов), различные справочники, энциклопедии и т.п. Основная литература обязательно должна занимать главное место в списке (недопустимо написание работы только на основе учебной литературы). Именно в этой группе в основном содержатся новые сведения и факты, приводятся последние цифровые

данные. Особое значение имеет знакомство обучающегося с новой и новейшей литературой (текущего и предыдущего года).

Целесообразно широко использовать Интернет-ресурсы авторитетных сайтов, содержащих научные работы, аналитический, фактический и статистический материалы. При этом следует избегать сайты, посещение которых компрометирует их посетителей (предлагающих к продаже готовые работы или написание работ по темам заказчиков). Проверка на университетской программе «antiplagiat» это выявит и повлечет соответствующее снижение оценки за работу.

Желательно привлекать новые и новейшие научные публикации на иностранных языках, размещаемых на бумажных и электронных носителях, а также в сети Интернет. Использование данных работ, при условии соответствующего оформления ссылок и сносок на них, дает возможность повысить оценку работы научным руководителем.

Подбор необходимой литературы в библиотеке осуществляется с помощью библиографических каталогов и при обращении в Медиатеку библиотечного комплекса Финуниверситета.

Подобранную литературу вначале необходимо детально просмотреть и составить предварительный план контрольной работы, который в дальнейшем по мере работы над литературой будет уточняться и дополняться. В книгах надо ознакомиться с оглавлением, прочесть аннотацию, предисловие, оглавление. При первоначальном знакомстве с книгой полезно также пролистать ее, бегло просмотреть текст, рассмотреть иллюстрации, таблицы, диаграммы, приложения, научно-справочный аппарат.

Работа над текстом работы. После того, как работа по подбору источников завершена и имеется определенное представление об избранной теме, можно составить предварительный план. Составление плана позволяет сформировать основу работы и уже на этом этапе обозначить ее контуры. В дальнейшем, по мере овладения изучаемым материалом, предварительный план можно будет дополнять, совершенствовать и конкретизировать. План рекомендуется согласовывать на консультации с научным руководителем. План — это логическая основа, костяк научной работы, важнейший показатель того, насколько глубоко изучил имеющиеся источники и отобрал из них самое существенное. Правильно составленный план - свидетельство понимания содержания рассматриваемой проблемы. План работы должен включать введение, основную часть, заключение, список литературы и приложения. «Введение» - одна из важнейших частей научной работы, призванная дать основные позиции автора по данной проблеме, создать соответствующий настрой для восприятия работы. От качества «Введения» зависит общая оценка за работу. Во «Введении» на 2—3 страницах необходимо: - обосновать выбор темы и её актуальность; - раскрыть структуру плана; - дать анализ литературы, по которой будет написана работа; - указать цели и задачи исследования; - отразить методологию и объекты исследования; - сослаться на проработанность данной проблематики в работах ведущих авторов. Понятно, что до изучения литературы по выбранной теме довольно сложно сформулировать конкретную цель своего исследования. В этом случае необходимо обозначить общую цель или целевую установку. Конкретная целевая установка дает направление, в котором будет работать обучающемуся, помогает осознано и целенаправленно подбирать необходимый материал. Например, выбрана следующая тема: «Роль крупных предприятий в российской экономике». В этом случае цель исследования может заключаться в определении истинного места крупных компаний в современной экономике.

Основная часть работы состоит из разделов или глав, которые, в свою очередь, могут делиться на параграфы. Содержание глав должно соответствовать теме работы и полностью ее раскрывать. Обучающийся должен продемонстрировать понимание сущности избранной темы, умение сжато, логично и аргументировано излагать материал, вести научную полемику, ориентироваться в различных точках зрения и подкреплять свои выводы теоретическими положениями, фактами и конкретными примерами. Ценным является



использование материалов государственно-правовой практики, как отечественной, так и зарубежной, а также международной практики. Начиная главу или параграф, следует заявить проблему, которая будет рассмотрена в данной части работы. Основная часть работы, как правило, состоит из двух-трех разделов (глав): 1-й — Теоретический. В нем раскрывается содержание основных понятий, категорий и терминов, выявляется связь между ними, определяются факторы и их влияние на развитие рассматриваемой проблемы. Здесь целесообразно рассмотреть различные точки зрения и концепции, существующие в отечественной и зарубежной литературе, провести их сравнительный анализ, высказать свою точку зрения. При написании данного раздела необходимо использовать современную и достоверную экономическую, финансовую и статистическую информацию, характеризующую состояние рассматриваемых вопросов. В результате исследования Вы должны определить закономерности и тенденции изучаемого явления, найти аргументацию для обоснования своего методологического подхода или собственного мнения по теоретическим проблемам работы. Исследование теоретических вопросов, содержащихся в первом разделе (главе), должно быть увязано с практической частью работы и служить базой для разработки предложений и рекомендаций. 2-й — Практический. В нем рассматривается механизм реализации выявленных в первой главе явлений (формы, методы и финансовые инструменты, с помощью которых обеспечивается функционирование данного явления в экономике) на конкретном объекте исследования.

Материал этого раздела базируется на тщательном и всестороннем изучении и глубоком анализе статистического и фактического материала, действующих нормативных актов, необходимо использовать не только полученные теоретические знания по макроэкономике, но и фактические данные, характеризующие деятельность всех хозяйствующих субъектов. 3-й — Рассмотрение зарубежного опыта или (и) особенности применения в России (если предусмотрено темой). В этом разделе должна быть отражена специфика данного явления на конкретных примерах, предложены основные пути и направления решения проблем, исследуемых в работе. Основное требование, предъявляемое к главе, заключается в разработке и обосновании выводов и практических предложений на основании приведенных конкретных исследований. Структура основной части работы должна соответствовать поставленным задачам. Каждый раздел должен завершаться выводом.

Написание работы необходимо начинать с постановки и изложения содержания основного вопроса каждого раздела. Раскрытие содержания должно быть доказательным, а не декларативным, научно аргументированным. Следует помнить, что современная экономическая наука в качестве метода исследования использует экономико-математическое моделирование, функциональный анализ. Поэтому существующие в экономике зависимости следует иллюстрировать с помощью графиков, функций, таблиц. Факты и примеры должны быть не случайными, а типичными. Для того чтобы иметь правильные представления о тех или иных экономических явлениях и законах, желательно рассматривать их в историческом аспекте. При этом в работе нет необходимости давать всестороннее описание истории возникновения и форм проявления данных экономических явлений и законов, важно, чтобы эти данные только помогали логически последовательно и четко раскрывать содержание выбранной темы.

По многим проблемам теории бухгалтерского учета специалисты имеют разные точки зрения, по ним ведутся дискуссии, которые находят отражение в литературе. Если в творческой работе рассматривается спорный вопрос, то необходимо изложить имеющиеся в литературе точки зрения по исследуемой проблеме, дать их критический разбор и на основе изученной экономической литературы определить свою точку зрения по спорному вопросу и аргументировать ее. Это придаст работе полемический, творческий, дискуссионный характер. Работу над текстом можно отнести к наиболее сложному и ответственному этапу подготовки работы. На этом этапе необходимо произвести анализ и оценку собранного материала. Каким образом следует излагать материал в основной части работы? Текст

научной работы отличается от любого другого своей логичностью. Поэтому выделение вопросов в основной части должно соответствовать логике изучаемой проблемы. Существуют следующие общие принципы представления материала.

1. От частного к общему. Данный принцип предполагает изложение конкретного материала, который затем обобщается. Нередко у различных авторов нет единой точки зрения по рассматриваемому вопросу. В таком случае целесообразно привести высказывания нескольких авторов, стоящих на различных позициях. Затем следует попытаться дать аргументированное изложение собственного понимания данного вопроса.

2. От общего к частному. Данный принцип предполагает изложение общих теоретических положений, которые затем конкретизируются и разъясняются.

3. Принцип историзма. Обычно данный принцип изложения материала используется при анализе истории излагаемой проблемы. Часто отдельные моменты работы излагаются по принципу от общего к частному, другие — с использованием принципа историзма, или восхождения от частных примеров к общему выводу.

Работая над основной частью, автор должен знать, что общим правилом для любой научной работы является доказательность высказываемых утверждений. Утверждения, приводимые в научной работе, необходимо обосновать, подкрепить цифрами, фактами или цитатами. При этом важно соблюдать «золотую середину» и не перегружать работу избытком цифр. Они должны приводиться с большим ограничением. Человеческое сознание не может одновременно воспринимать более чем 7 (+ –) 2 цифр. Следует избегать простого перечисления чисел. Их лучше сгруппировать, проклассифицировать и представить в виде графика или диаграммы. Их можно давать как в тексте по ходу изложения того или иного вопроса, так и в конце работы в качестве приложения. Перед обучающимся не стоит задача в своей работе открыть какие-то новые научные положения в области теории бухгалтерского учета. Он должен в процессе изложения вопросов темы показать способность осмысленно пользоваться литературой, понимать методологию изложения материала, уметь обработать фактический материал, сделать правильные выводы и обобщения, увязать теорию с практикой современной действительности. Одним из важнейших требований, предъявляемых к научным работам, является самостоятельное и творческое их выполнение. К сожалению, некоторые обучающиеся вместо самостоятельной и добросовестной работы над избранной темой, занимаются механическим списыванием текстов, заимствуемых с сайтов Интернет. Составляя текст работы, обучающийся должен стремиться к его самостоятельному изложению, допуская и использование цитат из источников, которые подтверждают написанное обучающимся. Количество цитат в тексте должно быть ограничено необходимостью подтверждения того или иного положения автора, а не носить характер сплошного текста. Злоупотребление цитатами, которые соединяются отдельными фразами и образуют часто большую часть текста работы, недопустимо, так как приводит к тому, что в работе появляются неправильные положения и устаревшие материалы.

Подобные работы оцениваются на «неудовлетворительно». При использовании цитат необходимо давать ссылку на используемый источник. Использование научного цитирования с применением правильно оформленных сносок обогащает научную работу и делает зримым ход работы автора над литературой, выработки его собственного мнения по основным вопросам темы. Общая оценка за контрольную работу зависит от корректности цитирования и оформления цитат. Большие статистические материалы и цифровые данные для наглядности лучше подвергнуть обработке и свести в таблицы, диаграммы и графики, которые целесообразно поместить в приложения к работе. «Заключение» имеет целью обобщить основные мысли и идеи работы. Это стратегически наиболее важный раздел. Заключение должно быть кратким — на 2–3 страницах необходимо четко сформулировать основные выводы и предложения, вытекающие из текста работы. Они должны соответствовать целям и задачам, обозначенным во «Введении». Не надо приводить утверждений, которые не вытекают из содержания работы и не были обоснованы в основной

части. Можно также указать перспективные направления дальнейшей работы над темой, высказать свое личное мнение. От качества «Заключения» зависит общая оценка за работу.

Тема (вариант) утверждается преподавателем на основе распределения по порядковому номеру в журнале или в зачетной книжке.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

При осуществлении образовательного процесса обучающимися и профессорско-преподавательским составом используются: программное обеспечение, информационно-справочные системы, электронные библиотечные системы.

### *11.1 комплект лицензионного программного обеспечения:*

1. Windows Microsoft office
2. Антивирусная защита ESET NOD32

### *11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:*

- Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
- Аналитическая система Bloomberg Professional.
- SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences—статистический пакет для социальных наук).
- базы данных Росстата: ЦБСД, ЕМИСС, ССРД МВФ
- Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
- Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» <http://www.skrin.ru/>

### *11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации*

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, выполнения курсовых групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети

«Интернет»;

– обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.