

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования

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

Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Менеджмент

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

Профиль «Анализ и управление рисками организации»

Программа подготовки: академическая

Форма обучения: очная

Квалификация (степень) выпускника: Бакалавр

Новороссийск
2018

Составители: к.экон. наук И.П. Ковалева

Рекомендованы решением кафедры «Экономика, финансы и менеджмент» протокол №1 от 29.08.2018 г.

Методические рекомендации составлены в соответствии с ОС ВО Финуниверситета по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», утвержденного приказом Финансового университета при Правительстве РФ № 2326/о от 26 декабря 2017 года.

Изучение дисциплины должно способствовать развитию у обучающихся стремления к творческому мышлению, к овладению навыками самостоятельной работы современными информационными технологиями.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Цели и задачи

Цель дисциплины – формирование у студентов фундаментальных знаний в области теории и практики управления организациями; получение ими четкого представления о различных моделях менеджмента в современном мире, возможности их использования в российских условиях; обучение решению практических вопросов, связанных с управлением различными сторонами деятельности организаций.

Задачи дисциплины

- изучить объективные предпосылки возникновения потребности в управлении;
- сформировать современные представления о сущности, содержании, функциях и методах управления;
- изучить научно-теоретические и методологические основы современного менеджмента;
- проанализировать существующие модели менеджмента, изучить специфику российской практики менеджмента;
- сформулировать основные проблемы в области управления современными организациями и возможные пути их решения;
- развить навыки профессиональной деятельности.

2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений модуля дисциплин, инвариантных для направления подготовки, отражающих специфику Вуза «Анализ и управление рисками организации» по направлению 38.03.01 «Экономика», учебных планов Новороссийского филиала Финансового университета.

Изучение дисциплины «Менеджмент» основывается на сумме знаний, умений и владений, полученных студентами ранее в ходе изучения дисциплин: «Правовое регулирование экономической деятельности», «Микроэкономика», «Математика» и др.

3. Методические указания и порядок изучения дисциплины

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

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

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

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

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

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

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

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

При изучении дисциплины следует использовать:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Семинарские занятия

Тема 1. Понятие, сущность и задачи менеджмента

1. Структура менеджмента.
2. Объект и предмет изучения менеджмента.
3. Менеджмент – система управления организацией (предприятием) в рыночной экономике.
4. Цели и задачи менеджмента.

Тема 2. Основные концепции менеджмента, их развитие

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

Тема 3. Организация и ее деловая среда

1. Внешняя среда организации.
2. Внутренняя среда организации.
3. Факторы воздействия на организацию.
4. Прямые и косвенные факторы.
5. Методы исследования внешней и внутренней среды организации.

Тема 4. Функции менеджмента, их характеристика и взаимосвязь

1. Стратегическое планирование и управление.
2. Бизнес-планирование.
3. Организация как функция управления.
4. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения.
5. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.
6. Критерии и показатели эффективности организационных структур управления.

Тема 5. Управленческие решения в менеджменте

1. Подходы к разработке и принятию управленческих решений.
2. Принятие решений в условиях риска и неопределенности.
3. Индивидуальные стили принятия решений.

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

1. Формальные и неформальные группы.
2. Взаимодействие человека и группы.
3. Формирование эффективных рабочих групп.
4. Командообразование: понятие, основные характеристики и особенности формирования команд.
5. Лидерство и стили управления.

Тема 7. Управленческие конфликты в организации

1. Управление стрессами и конфликтами в организациях.

2. Понятие о конфликте как проявлении противоречий и источнике развития.
3. Уровни конфликтов в организации, их причины.

Тема 8. Система информационных коммуникаций

1. Формы и средства коммуникаций в организациях.
2. Стили коммуникаций и роли ее участников.
3. Особенности восприятия в процессе коммуникаций.

Тема 9. Управление изменениями и эффективность менеджмента

1. Управление изменениями.
2. Типы изменений.
3. Причины организационных изменений.
4. Модели организационных изменений.
5. Анализ поля сил.
6. Стратегии управления изменениями.
7. Процесс проведения изменений.
8. Причины сопротивления персонала изменениям.
9. Методы преодоления сопротивления изменениям.
10. Трехэтапная модель организационных изменений К. Левина.

Вопросы для самостоятельной работы студентов

Тема 1. Понятие, сущность и задачи менеджмента

1. Управляющая и управляемая подсистема (субъект и объект управления).
2. Менеджер – профессиональный управляющий.
3. Особенности деятельности менеджеров различного уровня управления.

Тема 2. Основные концепции менеджмента, их развитие

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

Тема 3. Организация и ее деловая среда

1. Организационная культура как фактор внутренней среды организации.
2. Виды организационных культур.
3. Роль и значение организационной культуры в современном менеджменте.
4. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.

Тема 4. Функции менеджмента, их характеристика и взаимосвязь

1. Факторы эффективности организационных структур управления.
2. Общее понятие мотивации.
3. Содержательные и процессуальные теории мотивации их характеристика.
4. Контроль: сущность, задачи, виды и этапы контроля.
5. Характеристики эффективного контроля.

Тема 5. Управленческие решения в менеджменте

1. Эффективные управленческие решения.
2. Особенности принятия управленческих решений в политической сфере.
3. Ответственность лиц, принимающих решения.

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

1. Теория лидерского поведения.
2. Современные концепции лидерства.
3. Особенности социологии лидерства.
4. Руководство: власть и партнерство.
5. Формы власти.
6. Авторитет и личное влияние менеджера.

Тема 7. Управленческие конфликты в организации

1. Методы и инструменты разрешения конфликтов.

2. Основные формы поведения в конфликтной ситуации.
3. Практические навыки управления конфликтами различных уровней.

Тема 8. Система информационных коммуникаций

1. Препятствия обмену информацией.
2. Управление коммуникациями в организациях.
3. Деловое общение.
4. Искусство ведения деловых бесед и переговоров.

Тема 9. Управление изменениями и эффективность менеджмента

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

Методические указания по написанию домашнего творческого задания

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

Начальная буква фамилии студента	Вариант
А, Б	1
В, Г	2
Д, Е	3
Ё, Ж	4
З, И	5
К	6
Л	7
М	8
Н	9
О, П	10
Р	11
С, Т	12
У, Ф	13
Х, Ц Ч, Ш	14
Щ, Э, Ю, Я	15

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

Ответ на теоретические вопросы должен быть полным, структурированным, логичным. Для подкрепления аргументов следует приводить примеры из практики работы организации, где трудится студент; статистические данные по Российской Федерации; использовать современные нормативно-правовые документы в области управленческих отношений.

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

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

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

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

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

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

Например:

1. *Налоговый кодекс РФ от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ.*
2. *Указ Президента РФ “О защите потребителей от недобросовестной рекламы” от 10.06.94 г. № 1183// Российская газета. 1994. 16 июня. № 112.*
3. *Вихансий О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для студентов, обучающихся по направлениям подготовки «экономика» и специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Мировая экономика», «Налоги и налогообложение». – М.: ИНФРА-М, 2014.- 635с.*

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

Например:

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

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

Например:

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

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

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

Содержание домашнего творческого задания:

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

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

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

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

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

Варианты для написания домашнего творческого задания

Вариант 1

1. Опишите технологию подготовки и принятия управленческих решений, укажите ее элементы.
2. Охарактеризуйте модель «Дерево целей». Дайте определение понятию «миссия» организации, объясните ее роль и значение. Постройте дерево целей для конкретной организации. Опишите цели каждого уровня. Выявите и сформулируйте количественные и качественные цели.

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

Тесты. Укажите не менее двух вариантов ответа.

1. Административная школа управления занималась разработкой таких аспектов теории менеджмента, как:
 - а) теории мотивации;
 - б) функции менеджера;
 - в) принципы управления организацией;
 - г) этапы жизненного цикла организации.

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

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

Вариант 2

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

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

Стиль принятия решения		Описание
Предельно авторитарный	АI	
	АII	
	КИ	
	КII	
Предельно демократический	Г	

авторитарный I (AI), авторитарный II (AII), консультативный I (KI), консультативный II (KII), групповой или совместный (Г)

Варианты ответов:

- Руководитель знакомит группу подчиненных с проблемой, выслушивает идеи и предложения коллектива, а затем принимает решение;
- Руководитель анализирует ситуацию, используя всю имеющуюся информацию, и принимает самостоятельное решение;
- Руководитель знакомит группу подчиненных с проблемой, выполняя главным образом роль председателя собрания. Не пытается навязать группе «свое» решение и готов принять любой выбор группы;
- Руководитель в частном порядке обсуждает проблему с компетентными в данном вопросе подчиненными, выслушивает их идеи и предложения, а затем принимает решение;
- Руководитель получает от подчиненных необходимую информацию и принимает самостоятельное решение.

Тесты.

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

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

2. Вид управленческой деятельности в менеджменте обозначается термином «_____» управления.

- а) цель

- б) функция
- в) система
- г) модель

Вариант 3

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

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

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

Тесты.

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

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

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

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

Вариант 4

1. Раскройте сущность системного подхода в менеджменте.
2. Дайте понятие стратегического менеджмента. Покажите на примере конкретной организации, как осуществляется управление портфельной стратегией.

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

Категории управленческих работников	Перечень должностей
-------------------------------------	---------------------

Менеджеры:	
высшего уровня управления	
среднего уровня управления	
низового уровня управления	
Главные специалисты	
Специалисты	
Технические исполнители	

Тесты.

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

- кодирование информации и формирование сообщения;
- интерпретация сообщения и формирование ответа;
- декодирование и восприятие информации;
- передача ответа;
- формирование идеи;
- выбор канала связи и передача сообщения.

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

- заключительного;
- тотального;
- предварительного;
- текущего.

Вариант 5

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

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

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

Содержание раздела «Функции»	Главный экономист	Экономист по труду	Главный бухгалтер
Разработка перспективных планов развития хозяйства, годовых производственно-финансовых планов, бизнес-планов			
Составление производственных планов и заданий подразделений; участие в разработке технологических карт; доведение утвержденных руководителем планов и заданий до подразделений; контроль за выполнением планов			
Участие в разработке перспективных и текущих планов по труду и заработной плате; участие в разработке планов научной организации труда; контроль правильности			

применения положений по нормированию и оплате труда			
Формирование нормативной базы планирования			
Участие в разработке целевых программ по специализации, концентрации и размещению производства			
Обеспечение правильного и своевременного документального оформления и отражения на счетах бухгалтерского учета движения всех средств хозяйства			
Организация учета затрат на производство и обращение, выхода и реализации продукции, работ, услуг; составление калькуляции себестоимости продукции, работ, услуг; определение результатов финансово-хозяйственной деятельности			

Тесты.

1. Основным принципом линейной структуры организации является:
 - а) полноправное распорядительство;
 - б) адаптация;
 - в) единоначалие;
 - г) децентрализация;
 - д) демократизация.

2. Выделение управленческих функций в теории менеджмента является результатом:
 - а) снижения информационных потоков между подразделениями;
 - б) внедрения новых научно-технических процессов;
 - в) интенсификации производственных процессов;
 - г) горизонтального и вертикального разделения управленческого труда.

Вариант 6

1. Опишите основные отличия системного подхода от традиционного (аналитического) подхода к управлению.
2. Раскройте сущность реинжиниринга бизнес-процессов, укажите условия успешного реинжиниринга.

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

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

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

	Марки телефонов	Σ
--	------------------------	----------

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

Обоснуйте выбор марки сотового телефона.

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

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

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

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

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

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

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

Тесты. Укажите не менее двух вариантов ответа.

1. В менеджменте дивизиональное деление организационной структуры основывается на таких принципах, как:
 - а) политический;
 - б) продуктовый;
 - в) географический;
 - г) потребительский.

2. К характеристикам понятия «метод управления» наиболее подходят следующие:
 - а) прием расчета показателей в процессе управления;
 - б) способ воздействия управляющей системы на управляемую;
 - в) разработка порядка совместной деятельности в организации;
 - г) способ использования средств управления в процессе воздействия управляющей системы на управляемую.

Вариант 7

1. Дайте понятие рисков в менеджменте, раскройте их сущность, укажите причины возникновения и приведите классификацию. Перечислите методы управления рисками.
2. Охарактеризуйте эффективность процесса менеджмента, раскройте ее содержание, укажите критерии и показатели.

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

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

Критерий оценки	Марка автомобиля				Удельный вес (% <i>k</i>)
	Mercedes-Benz	BMW	Audi	Opel	
1. Цена	0,30	0,25	0,25	0,20	0,20
2. Мощность	0,30	0,25	0,25	0,20	0,05
3. Экономичность	0,20	0,25	0,25	0,30	0,10
4. Дизайн	0,25	0,25	0,30	0,20	0,10
5. Динамичность	0,30	0,30	0,20	0,20	0,05
6. Управляемость устойчивость	0,30	0,25	0,30	0,15	0,20
7. Эргономичность	0,25	0,25	0,30	0,20	0,10
8. Надежность	0,30	0,25	0,25	0,20	0,20
Σ					1

Пояснения к условию задачи см. в варианте 6.

Тесты.

1. В практике менеджмента для мотивации персонала в соответствии с двухфакторной

теорией мотивации Ф. Герцберга используют следующие мотивирующие факторы:

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

2. Обратная связь в менеджменте – это:

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

Вариант 8

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

2. Охарактеризуйте формы и виды контроля состояния организации.

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

Содержание раздела «Функции»	Главный экономист	Экономист по труду	Главный бухгалтер
Организация составления статистической и бухгалтерской отчетности, в том числе годового отчета, контроль за правильностью и своевременностью их предоставления			
Осуществление контроля за выполнением производственно-финансового плана, хозрасчетных заданий подразделениями и хозяйством в целом			
Проведение совместно с другими работниками комплексного экономического анализа и оценки результатов хозяйственно-финансовой деятельности организации и ее подразделений по итогам работы за месяц, квартал, год и выявление резервов			
Проведение балансовых комиссий			
Подписание плановых, денежных и расчетных документов, отчетов, договоров, трудовых соглашений и др.			
Оказание методической помощи руководителям и специалистам по вопросам планирования, учета, оплаты труда, контроля, анализа хозяйственной деятельности			

Тесты.

1. Процесс стратегического управления в организации начинается с:

- а) практической реализации стратегии;
- б) социально-экономической оценки стратегии;
- в) анализа внутренней и внешней среды организации;
- г) разработки стратегии.

2. В теории менеджмента конфликт в общем смысле можно характеризовать как:
- отсутствие согласия
 - напряжение
 - негативное отношение
 - наличие сопротивления

Вариант 9

1. Раскройте особенности и основные черты японской, американской и европейской моделей менеджмента. Опишите становление и развитие российской системы менеджмента.

2. Приведите определение понятия «стиль руководства». Охарактеризуйте основные стили руководства.

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

Функции управления	Должностное лицо
1. Управление стратегией развития	
2. Организация системы и процессов управления	
3. Управление персоналом	
4. Управление социальным развитием	
5. Управление экономическим развитием	
6. Управление финансами и бухгалтером	
7. Управление капитальным строительством и ремонтом	
8. Управление качеством продукции	
9. Управление трудом и заработной платой	
10. Техничко-технологическое управление	
11. Оперативное управление	
12. Управление охраной труда и техникой безопасности	
13. Управление материально-техническим снабжением	
14. Управление маркетингом	
15. Управление обслуживающим хозяйством	
16. Управление внешнеэкономической деятельностью	
17. Управление делопроизводством и юридическим обслуживанием	

Тесты.

1. Исходным этапом процесса стратегического управления в организации является:

- реализация стратегии;
- выбор стратегии;
- оценка стратегии;
- анализ внешней и внутренней среды организации.

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

- Вебер;
- Форд;
- Маслоу;
- Виннер.

Вариант 10

1. Опишите основные модели ситуационного лидерства и покажите их принципиальные

отличия.

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

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

Содержание раздела «Функции»	Главный экономист	Экономист по труду	Главный бухгалтер
Обеспечение правильного учета расходов по оплате труда, финансовых, кредитных и расчетных операций, амортизационного и других фондов; своевременная выверка всех расчетов с банком, организацией, отдельными лицами; перечисление платежей в бюджет; соблюдение финансовой, кассовой и расчетной дисциплины			
Определение потребности организации во всех видах кредита и обеспечение своевременного возврата полученных сумм			
Организация разработки системы оплаты труда и условий ее применения на предприятии			
Организация работы по нормированию труда, своевременному пересмотру и внедрению технически обоснованных норм выработки (обслуживания) для конкретных условий организации (на основе типовых норм)			
Обеспечение правильности применения тарифных ставок и расценок, должностных окладов, применения Положения об оплате труда			
Анализ выполнения норм труда, участие в разработке и внедрении мероприятий по совершенствованию его организации			
Разработка предложений по совершенствованию производственной, организационной структуры и структуры управления предприятия			
Организация выполнения планов: внедрения передовой, экономически обоснованной организации производства; улучшения качества продукции; увеличения производства продукции; повышения производительности труда и снижения издержек производства			

Тесты.

1. К признакам использования авторитарного стиля управления относят...
- а) формальную дисциплину;
 - б) подробные инструкции на осуществление работ;

- в) инициативность работников;
- г) удовлетворение потребности работников в уважении.

2. Распорядительное воздействие в организационно-распорядительных методах управления осуществляется с помощью:

- а) норматива;
- б) приказа;
- в) инструктажа;
- г) просьбы.

Вариант 11

1. Дайте понятие функциональной стратегии и покажите ее значение для эффективной работы подразделений.

2. Раскройте содержание процесса планирования деятельности организации, обоснуйте его необходимость, перечислите виды и методы планирования.

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

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой. Вопросы:

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

Тесты.

1. К экономическим методам управления относят:

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

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

- а) «звезда»;
- б) «шпора»;
- в) «круг»;

г) «палатка».

Вариант 12

1. Раскройте сущность и содержание инновационного проекта.
2. Дайте понятие внешней и внутренней среды организации. Определите прямые и косвенные факторы внешней среды конкретной организации, их влияние на ее состояние.

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

Содержание раздела «Функции»	Главный экономист	Экономист по труду	Главный бухгалтер
Представление руководителю организации материалов о поощрении лучших производственных подразделений, руководителей и специалистов; о наложении взысканий на лиц, нарушающих производственную дисциплину			
Участие в организации экономической учебы работников компании			
Изучение эффективности применения действующих форм и систем оплаты труда			
Разработка предложений об условиях премирования и размерах премий			
Осуществление контроля за соблюдением штатной дисциплины и расходованием фонда заработной платы, правильным соотношением роста производительности труда и заработной платы			
Составление штатного расписания в соответствии с типовыми штатами и действующими схемами должностных окладов			
Организация проведения инвентаризации денежных средств, расчетов, товарно-материальных ценностей, ревизий			

Тесты.

1. К факторам, оказывающим косвенное влияние на состояние организации, относят:
 - а) изменение содержания федеральных законов;
 - б) изменение состояния мировой экономики;
 - в) изменение конъюнктуры рынка;
 - г) изменение состояния национальной экономики;
 - д) изменение условий поставки ресурсов.
2. *Заполните пропуск.* В менеджменте активной частью системы управления организацией, вырабатывающей управленческое воздействие, является _____

управления:

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

Вариант 13

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

2. Определите особенности управления развитием финансово-кредитных организаций.

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

Критерии оценки для выбора оптимального решения представлены в таблице.

Критерии оценок	Марка автомобиля			
	Mercedes	Toyota	Skoda	Удельный (% , k) вес
Цена за новый автомобиль	0,2	0,3	0,5	0,3
Качество сборки	0,4	0,5	0,1	0,2
Модельный ряд	0,6	0,3	0,1	0,1
Технические характеристики	0,5	0,4	0,1	0,3
Дизайн	0,7	0,2	0,1	0,1
Σ				1

Пояснение к условию задачи см. в варианте 6.

Тесты.

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

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

2. Ключевым элементом организации личной работы менеджера является:

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

Вариант 14

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

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

Тесты.

1. Согласно теории менеджмента выделение функции управления является результатом:

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

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

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

Задача. Выделяют три категории качеств работника:

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

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

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

Вариант 15

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

2. Рассмотрите организацию как функцию менеджмента.

Задача. Дайте общую характеристику вашей организации в следующей последовательности:

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

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

Тесты.

1. Согласно теории менеджмента системный подход предполагает:

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

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

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

Литература

Основная литература

1. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с. ЭБС ZNANIUM
2. Менеджмент: учеб. пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 342 с. ЭБС ZNANIUM

Дополнительная литература

3. Менеджмент. Книга шестая. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах: избр. статьи / С.Д. Резник. — М.: ИНФРА-М, 2018. ЭБС ZNANIUM
4. Менеджмент: учеб. пособие / Е.И. Мазилкина. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 197 с. — www.dx.doi.org/10.12737/23638. ЭБС ZNANIUM
5. Менеджмент: Учебник для вузов / Герчикова И.Н., - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 511 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/872924> ЭБС ZNANIUM
6. Менеджмент: Учебник / Вырупаева Т.В., Драганчук Л.С., Егошина О.Л. - Краснояр.: СФУ, 2016. - 380 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/978596> ЭБС ZNANIUM
7. Менеджмент: основные термины и понятия: Словарь / Кисляков Г.В., Кислякова Н.А. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 176 с. ЭБС ZNANIUM

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

Полнотекстовые базы данных

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

Сайты Интернет:

1. <http://www.finansy.ru> - материалы по социально-экономическому положению и

развитию в России

2. <http://www.cbr.ru> - Официальный сайт Центрального банка России (аналитические материалы)
3. <http://www.rbc.ru> - РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера)
4. <http://www.budgetrf.ru> - Мониторинг экономических показателей
5. www.government.ru – Официальный сайт Правительства Российской Федерации
6. <http://www.economy.gov.ru> – Официальный сайт министерства экономического развития Российской Федерации
7. <http://www.minfin.ru> – Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации
8. <http://www.gks.ru> – Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации
9. <http://www.forecast.ru/> - Официальный сайт Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования

Вопросы для подготовки 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 по дисциплине

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)

Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»

Дисциплина «Менеджмент»

Новороссийский филиал, очная форма обучения

5 семестр, направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

Профиль «Анализ и управление рисками организации», «Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Природа процесса принятия решения. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента.
2. Школы стратегического менеджмента.
3. *Практико-ориентированное задание* (до 30 баллов): Допустим, один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой – аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

Подготовил: _____ к.э.н. Ковалева И.П.

Утверждаю:
Зав. кафедрой _____ к.э.н., доцент Л.А. Четошникова

_____ 20__ г.