

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра экономического управления организацией

И.Ю. Цыганова

# **УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (ПРЕДПРИЯТИЕМ)**

Методические указания

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательной программе высшего образования по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность

Оренбург  
2019

УДК 005.93(076.5)  
ББК 65.291.21я7  
Ц94

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент О.В. Федорищева

Ц94 **Цыганова, И.Ю.**  
Управление организацией (предприятием): методические указания /  
И.Ю. Цыганова; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2019. –  
47 с.

Методические указания по изучению дисциплины «Управление организацией (предприятием)» представляют собой комплекс указаний по лекционным и практическим занятиям, самостоятельной работе по разделам дисциплины, в т.ч. выполнению контрольной работы.

Методические указания по дисциплине «Управление организацией (предприятием)» предназначены для обучающихся заочной формы обучения по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности».

УДК 005.93(076.5)  
ББК 65.291.21я7

© Цыганова И. Ю., 2019  
© ОГУ, 2019

## Содержание

Введение.....	4
1 Методические указания по лекционным занятиям.....	7
2 Методические указания по практическим занятиям.....	8
3 Методические указания по самостоятельной работе.....	9
3.1 Самоподготовка по разделам дисциплины.....	10
3.1.1 Основы управления организацией (предприятием).....	10
Тестовые задания.....	11
Вопросы для собеседования.....	12
Простые практические контрольные задания.....	13
3.1.2 Функции управления организацией (предприятием).....	20
Тестовые задания.....	21
Вопросы для собеседования.....	22
Простые практические контрольные задания.....	24
3.1.3 Организационно-управленческие решения в обеспечении экономической безопасности деятельности организации (предприятия).....	28
Тестовые задания.....	29
Вопросы для собеседования.....	31
Простые практические контрольные задания.....	32
3.2 Контрольная работа.....	34
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	46
4.1 Основная литература.....	46
4.2 Дополнительная литература.....	46

## Введение

Содержание дисциплины «Управление организацией (предприятием)» строится исходя из требуемого уровня базовой подготовки обучающихся в области экономической безопасности.

Цель освоения дисциплины: формирование у обучающихся теоретических знаний об основах и функциях управления, умений принимать оптимальные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности, а также навыков обеспечения экономической безопасности организации (предприятия) на основе предупреждения, локализации и нейтрализации ее угроз.

В системе подготовки обучающихся по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность дисциплина «Управление организацией (предприятием)» относится к базовой части блока 1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплина «Управление организацией (предприятием)» включает три раздела: «Основы управления организацией (предприятием)», «Функции управления организацией (предприятием)», «Организационно-управленческие решения в обеспечении экономической безопасности деятельности организации (предприятия)».

Полученные обучающимися в процессе изучения дисциплины «Управление организацией (предприятием)» знания, умения и навыки станут основой разработки вариантов организационно-управленческих решений, обоснования и выбора наиболее оптимальных из них, в том числе по предупреждению, локализации и нейтрализации угроз экономической безопасности в организации (на предприятии).

Основной задачей обучения дисциплине «Управление организацией (предприятием)» является реализация требований, установленных образовательной программой высшего образования к подготовке обучающихся по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность.

Требования к входным результатам обучения, необходимым для освоения дисциплины «Управление организацией (предприятием)», определены

дисциплинами «Экономическая теория», «Экономика организации (предприятия)».

Процесс изучения дисциплины «Управление организацией (предприятием)» направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с образовательной программой высшего образования по данному направлению подготовки:

1 ОК-8 способностью принимать оптимальные организационно-управленческие решения.

2 ПК-33 способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в учетно-отчетной документации, использовать полученные сведения для принятия решений по предупреждению, локализации и нейтрализации угроз экономической безопасности.

В результате изучения дисциплины «Управление организацией (предприятием)» обучающиеся должны:

1 Знать:

- сущность и содержание, типологию и этапы разработки оптимальных организационно-управленческих решений в организации (на предприятии);
- сущность и свойства, методы поиска управленческой информации в организации (на предприятии).

2 Уметь:

- осуществлять экономическое обоснование принятия оптимальных организационно-управленческих решений в организации (на предприятии) на основе финансовой, бухгалтерской и иной информации;
- осуществлять интерпретацию учетно-отчетных данных при текущей оценке экономической безопасности и реализации оптимальных организационно-управленческих решений по предупреждению, локализации и нейтрализации ее угроз в организации (на предприятии).

3 Владеть:

- методами коллективной разработки и принятия оптимальных организационно-управленческих решений в организации (на предприятии);

- навыками анализа информации, содержащейся в учетно-отчетной документации для использования полученных сведений в целях обеспечения экономической безопасности организации (предприятия).

Таким образом, знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины «Управление организацией (предприятием)»:

- позволят исследовать отечественный и зарубежный опыт в области управления организацией (предприятием);

- научат ставить цели и решать задачи развития организации (предприятия), выявлять проблемы и факторы, влияющие на эффективность ее (его) деятельности, применять методы рационального использования ресурсов;

- дадут возможность научиться оценивать эффективность управления организацией (предприятием) и самостоятельно приобретать новые знания по управленческой теории и практике.

# 1 Методические указания по лекционным занятиям

Лекции являются одним из основных методов обучения по дисциплине «Управление организацией (предприятием)», которые должны решать следующие задачи:

- изложить важнейший материал программы курса по вопросам управления организацией (предприятием);
- познакомить со структурой дисциплины и последними изменениями в управленческой области;
- развить у обучающихся потребность к самостоятельной работе над учебной и научной литературой.

Изучение дисциплины следует начать с проработки рабочей программы, особое внимание уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса.

При конспектировании лекций обучающимся необходимо излагать услышанный материал своими словами, выделять важные места в записях. Каждый раз, когда что-либо не понятно, необходимо записывать возникшие вопросы. Целесообразно сравнить свои конспекты с конспектами двух-трех других обучающихся, при этом дополняя и исправляя записи.

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на основе планомерной, повседневной работы.

Лекционный материал следует просматривать в тот же день, когда читалась лекция, помечая непонятные места. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, необходимо сформулировать вопросы и обратиться за консультацией на ближайшей лекции к преподавателю.

Каждая тема раскрывает новые понятия. Усвоение материала необходимо начинать с их рассмотрения. Если какое-либо положение вызывает затруднения, необходимо посмотреть суть и содержание понятия в словаре, выписать его значение в тетрадь при подготовке к занятиям.

Рекомендуется отводить время на повторение пройденного материала, проверяя свои знания по тестовым заданиям и вопросам для собеседования, умения – путем решения простых практических контрольных заданий.

## 2 Методические указания по практическим занятиям

Задачами практических занятий по дисциплине «Управление организацией (предприятием)» являются:

- закрепление методов приложения теории к решению практических задач;
- проверка уровня понимания обучающимися вопросов, рассмотренных на лекциях и по учебной литературе, степени и качества усвоения материала;
- восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказание помощи в усвоении нового материала.

В процессе выполнения заданий на практических занятиях раскрывается содержание курса, изучаются основы и сущность основных понятий. Ставится задача сформировать у обучающихся четкое представление о курсе как целостной системе, направленной на выявление новых подходов к управлению организацией (предприятием).

В процессе обучения вырабатывается представление о том, как должна осуществляться работа организации (предприятия) на рынке.

На практических занятиях рассматриваются конкретные управленческие решения и действия, развиваются навыки по разработке организационно-управленческих решений, в том числе анализу учетно-отчетной документации организации (предприятия) для принятия решений по предупреждению, локализации и нейтрализации угроз экономической безопасности.

Обучающемуся рекомендуется сформировать схему последовательности действий по изучению дисциплины, наглядно демонстрирующую содержание курса и его задачи. Основное внимание следует уделить предпосылкам развития новых управленческих тенденций в деятельности организаций (предприятий), складывающимся в современной экономике.

Для успешного освоения курса необходима работа обучающихся, в том числе на практических занятиях, с учебной и научной литературой.

Перед началом занятия преподаватель может удостовериться в готовности обучающихся к работе путем короткого собеседования.



### **3 Методические указания по самостоятельной работе**

Самостоятельная учебная деятельность является необходимым условием успешного обучения. Многие навыки, способности мыслить и обобщать, делать выводы и строить суждения, выступать и слушать других – развиваются в процессе самостоятельной работы обучающихся.

Самостоятельная учебная работа – важнейшее условие успешного окончания высшего учебного заведения. Она является равноправной формой учебных занятий наряду с лекциями, но реализуется во внеаудиторное время и предполагает выполнение, в том числе контрольной работы. Эффективность аудиторных занятий во многом зависит от того, как умело обучающиеся организуют свою самостоятельную учебную познавательную деятельность. Такая работа также способствует самообразованию и самовоспитанию, осуществляемому в интересах повышения уровня освоения компетенций, общей эрудиции и формирования личностных качеств.

Успешное усвоение учебного материала по дисциплине «Управление организацией (предприятием)» возможно только при комплексном подходе, состоящем в получении новой информации в ходе лекции или практического занятия, самостоятельного изучения и конспектирования материала учебников и учебных пособий, выполнения контрольной работы.

Самостоятельная работа обучающихся состоит, во-первых, из деятельности во всех организационных формах учебных занятий и во внеаудиторное время, когда они самостоятельно изучают теоретический материал, определенный содержанием учебной программы, во-вторых, выполнения учебных заданий, которые рекомендованы обучающемуся.

Таким образом, самостоятельная работа обучающихся по дисциплине «Управление организацией (предприятием)» включает:

- выполнение контрольной работы;
- самоподготовку (проработку и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);
- подготовку к практическим занятиям.

### **3.1 Самоподготовка по разделам дисциплины**

#### **3.1.1 Основы управления организацией (предприятием)**

Тема «Развитие управленческой мысли в России и за рубежом»

Исторические предпосылки возникновения управленческой мысли. Классификация научных направлений и школ менеджмента. Классическое направление менеджмента: школа научного менеджмента, административная школа, бюрократическая школа. Гуманитарное направление менеджмента: школа человеческих отношений, школа наук о поведении. Современные направления менеджмента: школа количественных методов, системный подход к менеджменту, ситуационный подход к менеджменту, процессный подход к менеджменту. Развитие управленческой мысли в России: зарождение науки управления в России; развитие, кризис и возрождение науки управления в России.

Тема «Организация (предприятие) как объект управления»

Организации: сущность, общие черты, роль в экономике. Формальные и неформальные организации. Хозяйственные организации. Классификация организаций по организационно-правовым и организационно-экономическим формам. Зависимости, закономерности и законы (необходимого разнообразия (закон Эшби), синергии, самосохранения, развития, единства анализа и синтеза, информированности-упорядоченности, композиции и пропорциональности (гармонии)) организации. Специфические законы организации. Принципы организации. Жизненный цикл организации.

Тема «Управление организацией (предприятием) в условиях рыночной экономики»

Менеджмент и управление, управленческий цикл – упрощенная схема процесса управления организацией, характеристика его этапов. Экономический, правовой, организационно-технический и социально-психологический аспекты менеджмента. Система менеджмента в организации. Роль, задачи и компетенции менеджеров на различных уровнях управления

организацией. Стили управления. Содержание и взаимосвязь основных функций управления организацией. Методы управления организацией, их характеристика. Виды менеджмента.

### **Тестовые задания**

1 Основным условием объединения людей в организацию является:

- а) равенство их финансовых возможностей;
- б) наличие у них общей цели (целей);
- в) наличие у каждого из них необходимых орудий труда;
- г) взаимная симпатия.

2 Функционирование любой организации как открытой системы заключается в:

- а) целенаправленном преобразовании ресурсов;
- б) получении прибыли;
- в) оказании услуг;
- г) формировании структуры.

3 Синергетический эффект состоит в том, что эффективность системы:

- а) равна сумме эффективности элементов системы;
- б) равна эффективности самого большого элемента системы;
- в) больше суммы эффективности элементов системы;
- г) меньше суммы эффективности элементов системы.

4 Последовательность этапов существования и развития организации называется:

- а) выживанием;
- б) жизненным циклом;
- в) департаментализацией;
- г) прогрессом.

5 Формальная организация:

- а) имеет нормативно закреплённую структуру;
- б) не имеет нормативно закреплённой структуры;

- в) может иметь или не иметь нормативно закреплённую структуру;
- г) никогда не имеет нормативно закреплённой структуры.

### **Вопросы для собеседования**

- 1 Каковы исторические предпосылки возникновения управленческой мысли в России и за рубежом?
- 2 Назовите признаки классификации и соответствующие им научные направления и школы менеджмента.
- 3 Классическое направление менеджмента: школа научного менеджмента.
- 4 Классическое направление менеджмента: административная школа.
- 5 Классическое направление менеджмента: бюрократическая школа.
- 6 Гуманитарное направление менеджмента: школа человеческих отношений.
- 7 Гуманитарное направление менеджмента: школа наук о поведении.
- 8 Назовите современные направления менеджмента.
- 9 Школа количественных методов управления.
- 10 Системный подход к менеджменту.
- 11 Ситуационный подход к менеджменту.
- 12 Процессный подход к менеджменту.
- 13 Как осуществлялось зарождение науки управления в России?
- 14 Как осуществлялось развитие, в чем состоял кризис и как возрождалась наука управления в России?
- 15 Организации: сущность, общие черты, роль в экономике.
- 16 В чем отличие формальных от неформальных организаций?
- 17 Какие организации относятся к хозяйственным?
- 18 Классификация организаций по организационно-правовым формам.
- 19 Классификация организаций по организационно-экономическим формам.
- 20 Назовите и дайте краткую характеристику зависимостям,

закономерностям и законам организации.

21 Назовите специфические законы организации.

22 Перечислите принципы организации.

23 Какие этапы жизненного цикла организации выделяют?

24 Менеджмент и управление, управленческий цикл – упрощенная схема процесса управления организацией, характеристика его этапов.

25 В чем состоят экономический, правовой, организационно-технический и социально-психологический аспекты менеджмента?

26 Что такое система менеджмента в организации?

27 Каковы роль, задачи и компетенции менеджеров на различных уровнях управления организацией?

28 Назовите стили управления организацией.

29 Каковы содержание и взаимосвязь основных функций управления организацией?

30 Методы управления организацией, их характеристика.

31 Назовите виды менеджмента.

### **Простые практические контрольные задания**

Задание 1 Классификация направлений и школ менеджмента

Запишите названия изученных школ и подходов к менеджменту в соответствии с приведенной на рисунке 1 схемой.

Задание 2 Школа количественных методов управления

Компания «Инфо-Инвест» работает на рынке информационных технологий около десяти лет, оказывая услуги по разработке и установке корпоративных информационных сетей и систем информационной безопасности.

В момент образования компании в 2001 г. численность ее сотрудников, включая основателя, занимавшего тогда пост генерального директора, составляла всего девять человек.

В 2002 г. в компании работали уже 32 сотрудника.

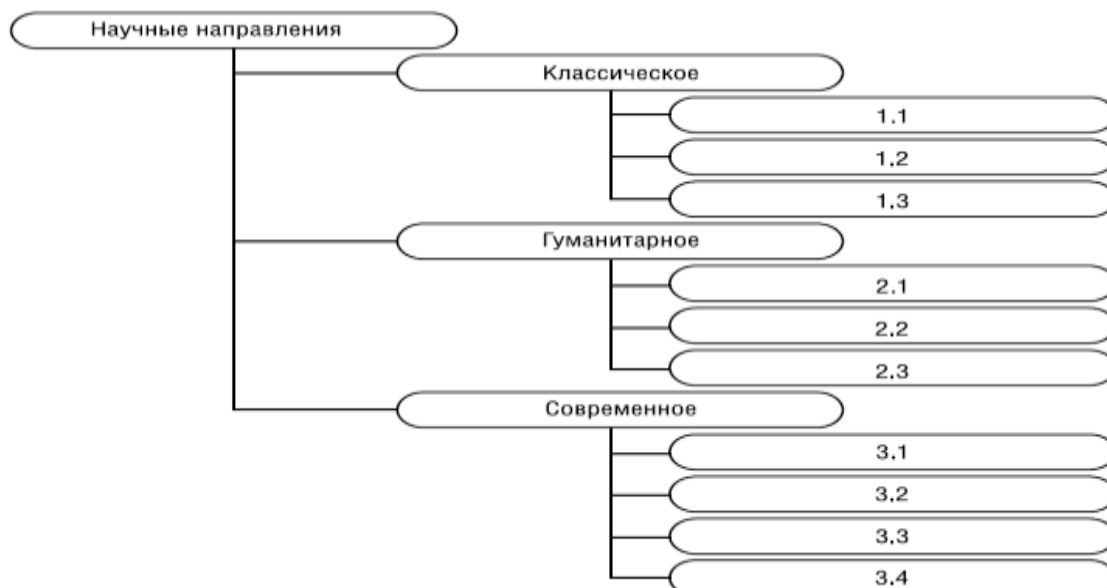


Рисунок 1 – Научные направления и школы менеджмента

В 2005 г. численность персонала увеличилась до 56 человек. В этом же году у компании насчитывалось всего пять постоянных клиентов, но уже к началу 2007 г. количество заказчиков, заключивших договоры с «Инфо-Инвест» на условиях длительного обслуживания сетей, достигло 22. При этом чистая прибыль компании по сравнению с 2005 г. выросла почти в три раза.

В 2011 г. численность персонала составляет более 120 человек. Прибыль превышает 150 млн. руб. в год, что на 90 млн. руб. больше, чем в 2007 г.

В 2009 г. компания заключила два договора о стратегическом партнерстве: с банком «Регион-Развитие» и компанией Oracle. По прогнозам в 2012 г. прибыль должна вырасти в 1,5 раза за счет заключения договоров еще с пятью постоянными клиентами.

Учредители «Инфо-Инвест» полагают, что успех компании обусловлен тем, что с 2005 по 2006 гг. удалось создать команду эффективных менеджеров, владеющих современными технологиями управления.

Задания: 1 Ответьте на вопросы: а) чем занимается компания «Инфо-Инвест»? б) по каким характеристикам можно судить о развитии компании?  
 2 Заполните таблицу 1 и сгруппируйте количественные характеристики развития компании по их содержанию.  
 3 Постройте два-три графика, иллюстрирующих динамику развития компании «Инфо-Инвест».

Таблица 1 – Группировка по содержанию количественных характеристик развития компании «Инфо-Инвест»

Характеристика	Единица измерения
1	
2	
3	
4	

### Задание 3 Системный подход к менеджменту

На рисунке 2 приведена упрощенная схема взаимодействия кондитерской фабрики с компаниями-партнерами.

Задания: 1 Перерисуйте схему и обозначьте на ней: а) буквами – компании-партнеры (в фигурах): О – оптовая торговая фирма «Мир продуктов»; М – магазин розничной торговли «Сапфир»; У – Московский государственный университет пищевых производств; Ф – фабрика, производящая продукты питания ООО «Заря»; З – завод по производству пищевого оборудования ОАО «Продмаш»; б) цифрами – потоки ресурсов (над стрелками): 1 – какао, сахар, масло; 2 – потенциальные работники комбината; 3 – выручка кондитерского комбината (деньги); 4 – пищевое оборудование (агрегаты, печи, холодильники и т.п.); 5 – готовые кондитерские изделия. 2 Опишите проблемы, которые могут возникнуть у кондитерской фабрики в случае «выпадения» из системы одного элемента, укажите примерное время наступления последствий.

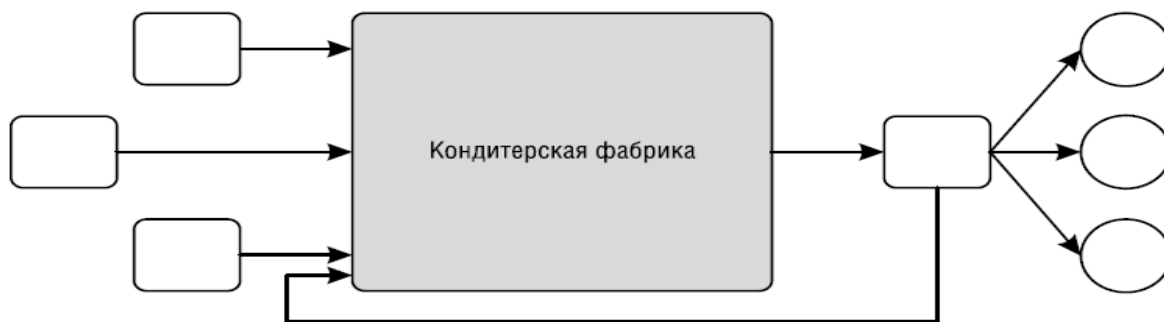


Рисунок 2 – Упрощенная схема взаимодействия кондитерской фабрики с компаниями-партнерами

#### Задание 4 Ситуационный подход к менеджменту

Вспомните какой-либо эпизод из понравившейся Вам книги, фильма или мультфильма. Кратко опишите его. Запишите происходящие в эпизоде события, которые можно было бы назвать признаками или симптомами складывающейся ситуации. Можно ли по этим признакам правильно понять ситуацию? Что необходимо для более точной идентификации ситуации?

#### Задание 5 Процессный подход к менеджменту

Поставьте перед собой цель – успешно сдать экзамен по какой-либо дисциплине. Представьте управление достижением этой цели в виде процесса, состоящего из четырех взаимосвязанных этапов. Запишите в диаграмме названия этих этапов (рисунок 3). Запишите также, какие коммуникации (общение, информация и т.п.) потребуются Вам для этого.

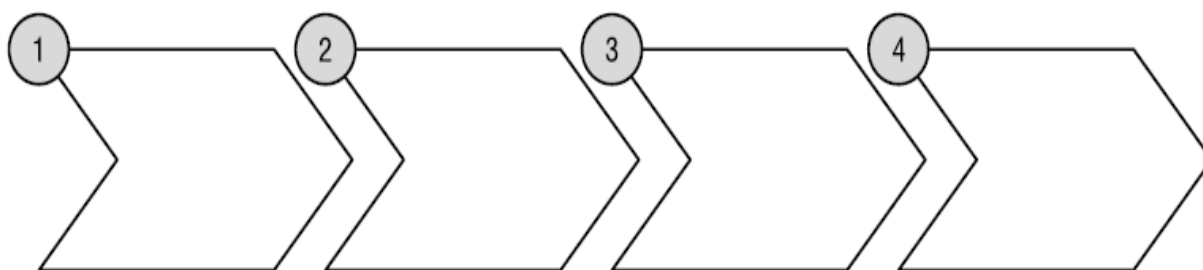


Рисунок 3 – Этапы процесса подготовки к успешной сдаче экзамена по дисциплине «...»

#### Задание 6 Основные функции управления

Дайте название каждому из перечисленных этапов:

а) формирование организационной структуры департамента и обеспечение его необходимыми ресурсами: персоналом, финансами, помещением и оборудованием и т.п.;

б) реализация процедур количественной и качественной оценки и учета результатов деятельности департамента;

в) выработка и реализация мотивационных процедур, направленных на активизацию деятельности персонала департамента и повышение



эффективности выполнения им своих функций;

г) определение целей деятельности нового департамента, необходимых средств, разработка методик эффективной работы департамента.

Расставьте этапы в порядке, обеспечивающем эффективную реализацию основных функций менеджмента компании (таблица 2). Объясните, почему такой порядок Вы считаете правильным?

Таблица 2 – Этапы деятельности менеджмента компании «Альфа» при создании нового департамента

Правильный порядок	Номер этапа	Название этапа
1		
2		
3		
4		

#### Задание 7 Система менеджмента в организации

Укажите соответствие каждой должности из приведенного ниже перечня тому или иному уровню управления организацией или исполнителю. Используйте следующие обозначения: Т – топ-менеджмент; С – средний уровень менеджмента; Н – низший уровень менеджмента; И – исполнители (работники).

Примеры должностей:

- 1 Заведующий кафедрой вуза.
- 2 Водитель.
- 3 Бригадир строительной бригады.
- 4 Ректор университета.
- 5 Продавец-консультант.
- 6 Начальник цеха автозавода.
- 7 Генеральный директор компании.
- 8 Заведующий отделом магазина.
- 9 Секретарь руководителя.
- 10 Директор магазина, входящего в торговую сеть.

11 Преподаватель вуза.

12 Директор департамента управления персоналом фабрики.

13 Старшая медсестра больницы.

Пример оформления ответа:

1 – Н.

2 – И и т.п.

### Задание 8 Уровни управления организацией

Используя Интернет-сайты, журналы и др. источники, выберите в качестве примера какую-либо компанию. Приведите названия должностей для трех уровней менеджмента этой компании (таблица 3).

Таблица 3 – Названия должностей для трех уровней менеджмента ...

Наименование и сфера деятельности компании	
Топ-менеджмент	
Средний уровень управления	
Первичный уровень управления	

### Задание 9 Методы управления организацией

В менеджменте используются три группы методов управления: экономические (Э), организационно-распорядительные (О) и социально-психологические (С).

Укажите соответствие каждого инструмента управления из приведенного перечня тому или иному методу менеджмента.

Инструменты управления:

1 Приказы.

2 Регулирование межличностных и межгрупповых отношений.

3 Убеждение.

4 Инструктажи.

5 Разрешение структурному подразделению использовать заранее оговоренную часть прибыли по своему усмотрению.

6 Личный пример руководителя.

7 Применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств.

8 Постановления руководства.

9 Внушение.

10 Команды.

11 Рекомендации.

12 Моральное поощрение.

13 Распоряжения.

14 Создание и поддержание благоприятного морального климата в коллективе.

Пример оформления ответа:

1 – О.

2 – С и т.п.

Задание 10 Виды менеджмента

Существуют отраслевые (О) и функциональные (Ф) особенности менеджмента.

Какие из перечисленных видов менеджмента являются функциональными, а какие – отраслевыми?

Виды менеджмента:

1 Управление персоналом.

2 Банковский менеджмент.

3 Стратегический менеджмент.

4 Менеджмент в торговле.

5 Управление финансами.

6 Менеджмент в сфере телевидения.

7 Менеджмент в гостиничном бизнесе.

8 Управление проектами.

9 Менеджмент в социальной сфере.

10 Информационный менеджмент.

- 11 Менеджмент в ресторанном бизнесе.
- 12 Спортивный менеджмент.
- 13 Управление производством.
- 14 Менеджмент в девелопменте (строительстве).

Пример оформления ответа:

1 – Ф.

2 – О и т.п.

### **3.1.2 Функции управления организацией (предприятием)**

Тема «Планирование деятельности организации (предприятия)»

Значение планирования в управлении организацией. Целеполагание деятельности организации: видение, миссия, цели и их классификация. Требования, предъявляемые к целям организации. Дерево целей организации. Структура типового плана и виды планов в организации. Диаграмма Ганта. Задачи, решаемые менеджментом в процессе планирования деятельности организации. Связь планирования и прогнозирования. Количественные и качественные методы прогнозирования. Внешняя среда организации прямого и косвенного воздействия, ее характеристики. Матрица формирования ситуационных переменных внешней среды организации. Уровни планирования деятельности организации. Основные виды и принципы эффективного планирования в организации.

Тема «Организационная деятельность менеджера»

Принципы организационной деятельности менеджера. Внутренняя среда организации. Связи и уровни структуры управления организацией. Элементы и этапы построения организационной структуры управления. Плоская и многоуровневая структуры управления. Типы полномочий (связей) в организации. Делегирование полномочий. Централизация и децентрализация управления в организации. Бюрократические и адаптивные организационные структуры управления организацией. Базовые типы организационных структур управления организацией: линейная, линейно-функциональная, линейно-

штабная, дивизиональная, проектная и матричная, - их характеристики и принципы построения. Критерии выбора оптимальной организационной структуры управления организацией.

Тема «Мотивация персонала организации (предприятия)»

Соотношение понятий «потребность», «вознаграждение» и «мотивация». Роль мотивации в управлении организацией. Схема мотивации человека через его потребности. Виды мотивации: внутренняя (самотивация) и внешняя (стимулирование). Содержательные (теория иерархии потребностей Маслоу, теория Мак-Клелланда, двухфакторная теория Герцберга) и процессуальные (теория ожидания Врума, теория справедливости (равенства) Адамса, модель Портера-Лоулера) теории мотивации. Материальные (денежные и неденежные) и моральные методы мотивации персонала организации.

Тема «Управленческий контроль в организации (на предприятии)»

Содержание, упрощенная схема реализации процесса управленческого контроля в организации и его основные этапы. Масштаб допустимых отклонений и задачи управленческого контроля в организации. Виды (предварительный, текущий, заключительный; общий, функциональный, выборочный; внутренний, внешний; открытый, наглядный, скрытый), методы (бенчмаркинг, тотального контроля и менеджмента качества, «сбалансированная система оценки») и принципы эффективного управленческого контроля в организации. Поведенческие аспекты управленческого контроля. Рекомендации по организации эффективного управленческого контроля в организации.

### **Тестовые задания**

1 Факторами внутренней среды организации являются:

- а) конкуренты;
- б) акционеры компании;
- в) законы и государственные органы;
- г) сотрудники.

2 Широкое использование формальных правил и процедур характерно для организаций:

- а) адаптивных;
- б) органических;
- в) бюрократических;
- г) социальных.

3 В условиях сложной и высокоподвижной внешней среды целесообразна организационная структура управления организацией:

- а) бюрократическая;
- б) адаптивная;
- в) механистическая;
- г) социальная.

4 Процесс побуждения сотрудника к целенаправленным действиям:

- а) планирование деятельности организации;
- б) организация производства;
- в) мотивация персонала организации;
- г) результаты анализа, аудита деятельности организации.

5 Эффективный контроль в организации должен быть:

- а) всеобъемлющим;
- б) постоянно действующим;
- в) экономным;
- г) независимым.

### **Вопросы для собеседования**

1 Каково значение планирования в управлении организацией?

2 Что такое целеполагание деятельности организации: видение, миссия, цели и какова их классификация?

3 Назовите требования, предъявляемые к целям организации.

4 Как строится дерево целей организации?

5 Каковы структура типового плана и виды планов в организации?

- 6 Как строится диаграмма Гантта?
- 7 Каковы задачи, решаемые менеджментом в процессе планирования деятельности организации?
- 8 Какова связь планирования и прогнозирования деятельности организации?
- 9 Назовите количественные и качественные методы прогнозирования деятельности организации.
- 10 Внешняя среда организации прямого и косвенного воздействия, ее характеристики.
- 11 Как строится матрица формирования ситуационных переменных внешней среды организации?
- 12 Назовите уровни планирования деятельности организации.
- 13 Назовите основные виды планирования деятельности организации.
- 14 Назовите принципы эффективного планирования деятельности организации.
- 15 Каковы принципы организационной деятельности менеджера?
- 16 Охарактеризуйте внутреннюю среду организации.
- 17 Каковы связи и уровни структуры управления организацией?
- 18 Назовите элементы и этапы построения организационной структуры управления организацией.
- 19 Чем отличаются плоская и многоуровневая структуры управления организацией?
- 20 Назовите типы полномочий (связей) в организации.
- 21 Что означает делегирование полномочий в организации?
- 22 Назовите признаки централизации и децентрализации управления в организации.
- 23 Назовите бюрократические и адаптивные организационные структуры управления организацией.
- 24 Базовые типы организационных структур управления организацией: линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, проектная и матричная, - их характеристики и принципы построения.

- 25 Назовите критерии выбора оптимальной организационной структуры управления организацией.
- 26 Каковы соотношения понятий «потребность», «вознаграждение» и «мотивация»?
- 27 Какова роль мотивации в управлении организацией?
- 28 Как выглядит схема мотивации человека через его потребности?
- 29 Назовите виды мотивации персонала организации.
- 30 Какие теории мотивации персонала организации относятся к содержательным?
- 31 Какие теории мотивации персонала организации относятся к процессуальным?
- 32 Перечислите материальные и моральные методы мотивации персонала организации.
- 33 Каковы содержание, упрощенная схема реализации процесса управленческого контроля в организации и его основные этапы?
- 34 Что означает масштаб допустимых отклонений и каковы задачи управленческого контроля в организации?
- 35 Назовите виды управленческого контроля в организации.
- 36 Назовите методы управленческого контроля в организации.
- 37 Назовите принципы эффективного управленческого контроля в организации.
- 38 Каковы поведенческие аспекты управленческого контроля в организации?
- 39 Дайте рекомендации по организации эффективного управленческого контроля в организации.

### **Простые практические контрольные задания**

#### **Задание 1 Миссия и цели организации**

Вы являетесь топ-менеджером развивающейся сети ресторанов. В сеть входят двенадцать ресторанов: десять из них расположены в Москве и два – в



Оренбурге. В ресторанах создана уютная атмосфера. По результатам опросов выяснилось, что кухня, обслуживание и цены устраивают около 70% посетителей. У компании налажены хорошие партнерские отношения с банком «Инвест-Развитие». Сформулируйте и запишите миссию компании и стратегическую цель ее развития.

## Задание 2 План работы отдела организации

Вы – руководитель информационно-аналитического отдела, занимающегося поиском и обработкой информации, необходимой топ-менеджменту ОАО «Техно-Инвест» для принятия стратегических решений.

Вашему отделу необходимо срочно подготовить доклад-презентацию о популярности среди молодежи современных интернет-планшетов. Доклад-презентация должен быть составлен на основе результатов предварительного анализа рынка. Он должен включать в себя презентацию в MS Power Point (с таблицами, диаграммами и т.п.) и доклад на 10-12 минут.

Время, отводимое на подготовку доклада – один рабочий день. Распорядок работы отдела: рабочее время – 9.00-18.00; перерыв – 13.00-14.00.

Кадровый состав информационно-аналитического отдела:

1 Вы – руководитель отдела, опытный менеджер, хорошо знающий способности своих сотрудников.

2 Анна – секретарь-референт, опытный специалист по подготовке текстов, член Союза писателей г. Москвы.

3 Андрей – опытный инженер-программист, разработчик систем поиска информации в Интернете.

4 Николай – экономист, хорошо разбирающийся в специфике рынка информационных технологий.

5 Елена – математик, специалист по статистике, умеет строить удобные для восприятия диаграммы и графики.

6 Наталия – специалист по работе с изображениями и презентациями, опытный дизайнер, имеет сертификат пользователя MS Power Point.

Ресурсы и оборудование, имеющиеся в распоряжении отдела: рабочее

помещение на шесть человек; персональный компьютер № 1 (с выходом в Интернет); персональный компьютер № 2 (без выхода в Интернет); цветной принтер; носители информации (диски, флэшкарты и т.п.); канцелярские принадлежности; телефон; компьютерный проектор с экраном.

Задание: составьте план срочной работы вашего отдела на следующий рабочий день.

Рекомендации по составлению плана:

а) подумайте, на какие этапы (задачи) следует разбить работу отдела и в какой последовательности они должны выполняться;

б) подумайте, какое мероприятие следует провести в начале рабочего дня (до начала выполнения задания каждым сотрудником), а какое – в конце;

в) правильно распределите задачи, время и ресурсы между исполнителями, исходя из их способностей и навыков;

г) при составлении плана срочной работы следует учитывать, что у каждого сотрудника отдела уже есть свое задание в соответствии с ранее составленным оперативным планом на текущий месяц (такие задания можно обозначать фразой «текущее задание»);

д) для наглядности нарисуйте диаграмму Ганта, отражающую последовательность и взаимосвязанность этапов плана.

Образец оформления плана:

### **ОАО «Техно-Инвест»**

## **ПЛАН РАБОТЫ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОТДЕЛА**

**на «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г.**

Краткое описание задания:

---

---

---

---

---

---

---

---

№	Этап работы	Время начала	Время окончания	Ресурсы	Исполнитель

Комментарии к плану:

---



---



---

Дата составления плана « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Руководитель отдела \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
(фамилия и инициалы) (подпись)

### Задание 3 Базовые типы организационных структур управления

Предприятие «Электрон» проводит самостоятельные научные исследования и опытно-конструкторские разработки, маркетинговый анализ и выпуск высокотехнологичной продукции: приборов, бытовой техники, промышленного оборудования и т.п. В настоящее время на предприятии ведутся разработки новой медицинской техники, средств связи для морских судов и аппаратуры для предприятий нефтяной и газовой промышленности.

В основе конкурентной политики предприятия лежит принцип одновременной реализации нескольких производственных проектов в интересах заказчиков. Структура предприятия «Электрон» представляет собой совокупность автономных рабочих групп, каждая из которых имеет двойное подчинение: руководителю проекта и руководителю отдела, в зависимости от этапа работ.

Задания: 1 Назовите тип организационной структуры предприятия «Электрон». 2 Укажите преимущества и недостатки такой структуры управления. 3 Какое изменение Вы предложили бы внести в организационную структуру предприятия «Электрон» для повышения эффективности его работы?

#### Задание 4 Методы мотивации персонала организации

В коллективе фирмы назревает конфликтная ситуация, что подтверждается следующими фактами:

- каждый трудится сам по себе, отказывая другим в помощи;
- сотрудники не доверяют друг другу и стараются не делиться рабочими и личными планами, не дают советы;
- при высказывании мнения о работе своего коллеги каждый сотрудник скорее выскажет замечания и претензии, нежели подчеркнет его достоинства.

Как Вы думаете, что следует предпринять менеджеру, чтобы изменить обстановку в коллективе?

#### Задание 5 Содержание контрольных мероприятий

Вы – генеральный директор крупного предприятия, производящего продукты питания. Контроль каких процессов Вы будете осуществлять с помощью Ваших менеджеров? Заполните таблицу 4.

Таблица 4 – Содержание контрольных мероприятий в организации, производящей продукты питания

Сфера контроля	Содержание контрольных мероприятий	Примечание
Персонал		
Производство		
Продажи		
...		

### **3.1.3 Организационно-управленческие решения в обеспечении экономической безопасности деятельности организации (предприятия)**

Тема «Решения в системе управления организацией (предприятием)»

Решения и их роль в деятельности менеджера. Организационно-управленческие решения: сущность и содержание. Условия и этапы процесса принятия организационно-управленческого решения. Требования, предъявляемые к организационно-управленческим решениям. Классификация

организационно-управленческих решений: стандартные, бинарные, многовариантные, инновационные. Запрограммированные и незапрограммированные организационно-управленческие решения. Интуитивные, эмпирические (основанные на суждениях) и рациональные (оптимальные) организационно-управленческие решения. Этапы разработки оптимальных организационно-управленческих решений. Методы коллективной разработки и типовые подходы к принятию оптимальных организационно-управленческих решений.

Тема «Особенности подготовки и реализации организационно-управленческих решений по предупреждению, локализации и нейтрализации угроз экономической безопасности в организации (на предприятии)»

Сущность и свойства управленческой информации. Сравнительная характеристика методов поиска управленческой информации. Учетно-отчетная документация как информационная основа подготовки оптимальных организационно-управленческих решений в организации. Экономическое обоснование принятия оптимальных организационно-управленческих решений на основе финансовой, бухгалтерской и иной информации. Интерпретация учетно-отчетных данных при текущей оценке экономической безопасности и реализации оптимальных организационно-управленческих решений по предупреждению, локализации и нейтрализации ее угроз в организации.

### **Тестовые задания**

1 Избыточность и неупорядоченность информационных потоков в организации может привести к:

- а) дезинформации;
- б) ускорению оборота информации;
- в) проблемам хранения информации;
- г) оптимизации информационных потоков;
- д) сложностям обработки и своевременной передачи информации;
- е) увеличению затрат на обработку информации;

ж) уменьшению затрат на выделение релевантной информации.

2 Компромисс при принятии организационно-управленческого решения в организации характеризуется:

- а) установлением некоего среднего результата в споре двух сторон;
- б) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другой;
- в) принятием решения, учитывающего мнения независимых сил;
- г) продвижением решения, выгодного руководителю.

3 Риск при принятии организационно-управленческого решения означает:

- а) степень значимости проблемы для организации;
- б) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя организации;
- в) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат деятельности организации;
- г) уровень превышения своих полномочий руководителем организации.

4 При необходимости принять оптимальное организационно-управленческое решения Вы:

- а) будете руководствоваться «здравым смыслом» и прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях;
- б) примете решение, исходя из рассуждений, основанных на собственном опыте;
- в) определите симптомы, ограничения и критерии оптимальности, по которым сравните различные альтернативы;
- г) взвесите положительные и отрицательные последствия по каждому варианту действий и выберете наилучший.

5 Технологическая эффективность организационно-управленческих решений в организации выражается в достижении таких целей как:

- а) снижение значимости влияния фактора моды;
- б) рост социальной защищенности сотрудников;
- в) повышение пропускной способности оборудования;
- г) рост автоматизации производства.

## Вопросы для собеседования

- 1 Что такое решения и какова их роль в деятельности менеджера?
- 2 Каково определение понятия «организационно-управленческие решения»? В чем их сущность и каково содержание?
- 3 Назовите условия и этапы процесса принятия организационно-управленческого решения.
- 4 Назовите требования, предъявляемые к организационно-управленческим решениям.
- 5 Классификация организационно-управленческих решений: стандартные, бинарные, многовариантные, инновационные.
- 6 Запрограммированные и незапрограммированные организационно-управленческие решения.
- 7 Интуитивные, эмпирические (основанные на суждениях) и рациональные (оптимальные) организационно-управленческие решения.
- 8 Перечислите этапы разработки оптимальных организационно-управленческих решений.
- 9 Каковы методы коллективной разработки и типовые подходы к принятию оптимальных организационно-управленческих решений?
- 10 В чем состоит сущность и каковы свойства управленческой информации?
- 11 Дайте сравнительную характеристику методов поиска управленческой информации.
- 12 Учетно-отчетная документация как информационная основа подготовки оптимальных организационно-управленческих решений в организации.
- 13 Как можно осуществлять экономическое обоснование принятия оптимальных организационно-управленческих решений на основе финансовой, бухгалтерской и иной информации?
- 14 Назовите способы интерпретации учетно-отчетных данных при текущей оценке экономической безопасности и реализации оптимальных

организационно-управленческих решений по предупреждению, локализации и нейтрализации ее угроз в организации.

### Простые практические контрольные задания

#### Задание 1 Свойства управленческой информации

Проанализируйте качество информационных сообщений (таблица 5).

Таблица 5 – Содержание информационных сообщений

Сообщение	Условие передачи	Содержание сообщения
1	2	3
Сообщение 1	Отправитель – вице-президент компании Получатель – начальник отдела продаж Время получения – середина рабочего дня Форма сообщения – устно (по телефону)	«Сергей Иванович! Сегодня мы запускаем новую программу продаж. Она была утверждена руководством в прошлом месяце. Вы завтра должны выполнить первые пять ее пунктов. Сегодня изучите ее основные параметры. Сейчас я их зачитаю...»
Сообщение 2	Отправитель – инженер Получатель – рабочие сборочного цеха (30 чел.) Время получения – конец рабочего дня Форма сообщения – устно и письменно (на маркерной доске)	«Завтра приступаем к внедрению новой технологии...Маршрутная технология включает установление последовательности и содержания технологических и вспомогательных операций сборки. Последовательность сборки определяется на основе технологических схем. Содержание операций устанавливаются в зависимости от выбранного типа производства и темпа сборки. При серийном производстве содержание операции принимают таким, чтобы на отдельных рабочих местах выполняемая узловая и общая сборка данного и других изделий периодически сменяемыми партиями обеспечивала достаточно высокую загрузку рабочих мест. Для общей сборки характерно (пишет на доске):
		$\left[ \frac{(t_1 N_1 + t_2 N_2 + \dots + t_m N_m) + (T_1 + T_2 + \dots + T_m)k}{m} \right] m < F_d,$ <p>где <math>t_1, t_2, \dots</math> – время общей сборки первого, второго, ... изделия; <math>T_1, T_2</math> – подготовительно-заключительное время для первого, второго, ... изделия; <math>k</math> – число партий и год; <math>F_d</math> – действительный годовой фонд рабочего времени; <math>N_1, N_2</math> – годовая программа выпуска первого, второго, ... изделия; <math>m</math> – число станков общей сборки.</p> <p>Остальное вы прочитаете самостоятельно...»</p>



Дайте характеристику каждому сообщению, оценив в баллах (от 0 до 10) каждое из семи изученных свойств информации. Подсчитайте общий балл. Укажите, какие свойства информации являются наиболее важными? Почему?

Оформление ответа представьте в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка свойств управленческой информации

Свойства информации	Сообщение 1	Сообщение 2
1 Релевантность		
2 Полнота		
3 Достоверность		
4 Своевременность		
5 Доступность		
6 Защищенность		
7 Эргономичность		
Общий балл		
Пояснения		

Задание 2 Типовой процесс разработки оптимального организационно-управленческого решения

Вам необходимо выбрать новое направление деятельности, в котором планируете работать. Воспользуйтесь для этого типовой схемой разработки рационального решения. Заполните приведенную ниже таблицу 7.

Таблица 7 – Типовая схема разработки оптимального организационно-управленческого решения

Этап	Содержание этапа
1 Диагностика проблемы	
2 Формулировка ограничений и критериев	
3 Определение вариантов решения	
4 Оценка вариантов	
5 Окончательный выбор	

## 3.2 Контрольная работа

Выполнение контрольной работы по дисциплине «Управление организацией (предприятием)» предполагает, что обучающиеся могут закрепить полученные знания, умения и навыки в области экономической безопасности.

Контрольная работа выполняется обучающимися на ПК. Для этого используется пакет настольных приложений Microsoft Office (Word и/или Excel). Контрольную работу следует оформлять по СТО 02069024.101-2015 «Работы студенческие. Общие требования и правила оформления».

Объем контрольной работы должен составлять 15-20 страниц.

Контрольная работа должна содержать следующие структурные элементы: титульный лист; содержание; основную часть; список использованных источников (не менее 10); приложения (при необходимости).

Оценивается контрольная работа по 2-х балльной системе:

1 «Зачтено»: работа выполнена самостоятельно, имеет творческий характер, отличается определенной новизной, проблемы раскрыты глубоко и всесторонне, материал изложен логично, если это возможно проведен количественный анализ проблемы, который подкрепляет теорию и иллюстрирует реальную ситуацию, приведены таблицы сравнений, графики.

2 «Не зачтено»: работа содержит существенные теоретико-методологические ошибки и поверхностную аргументацию основных положений, носит умозрительный и (или) компилятивный характер, предложения автора четко не сформулированы, есть существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, использовании научной терминологии.

Каждый обучающийся выполняет задания по разделам дисциплины, соответствующие его варианту. Вариант определяется в соответствии с порядковым номером обучающегося в списке группы: вариант 1 – 1, 6, 11, 16, 21, 26 и т.д.; вариант 2 – 2, 7, 12, 17, 22 и т.д.; вариант 3 – 3, 8, 13, 18, 23 и т.д.; вариант 4 – 4, 9, 14, 19, 24 и т.д.; вариант 5 – 5, 10, 15, 20, 25 и т.д.

Варианты контрольной работы по разделам дисциплины:

# 1 Основы управления организацией (предприятием).

## Вариант 1

### Задание 1 Школа научного менеджмента

1 Дайте характеристику школе научного менеджмента: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2 Как школа научного менеджмента связана с именем Г. Форда? В чем состоял его вклад в развитие идей школы? Как Вы думаете, за что подвергались критике условия труда на заводах Г. Форда?

### Задание 2 Понятие «менеджмент»

1 Что такое менеджмент? Укажите на рисунке 4 номера верных определений этого понятия.

2 Объясните, почему Вы не выбрали оставшиеся определения?

3 Объясните, в чем состоят сходства и различия понятий «менеджмент» и «управление»?



Рисунок 4 – Определения понятия «менеджмент»

## Вариант 2

### Задание 1 Административная школа

Как Вы понимаете принципы управления по А. Файолю? Заполните таблицу 8, записав краткое пояснение для каждого принципа.

### Задание 2 Субъект и объект управления организацией

Что такое субъект и объект управления? Как они взаимодействуют друг с другом в процессе управления?

Таблица 8 – Принципы управления по А. Файолю

Принцип	Пояснение
1 Разделение труда	
2 Полномочия и ответственность	
3 Дисциплина	
4 Единоначалие	
5 Единство действий	
6 Подчиненность интересов	
7 Вознаграждение	
8 Централизация	
9 Скалярная цепь	
10 Порядок	
11 Справедливость	
12 Стабильность персонала	
13 Инициатива	
14 Корпоративный дух	

Задания: 1 Нарисуйте схему процесса управления, используя следующие элементы: ограничения и критерии эффективности управления; цель управления; субъект управления (руководитель, менеджер, координатор); объект управления (организация, подразделение, сотрудник); обратная связь; управленческое воздействие; результат управления. 2 Приведите примеры целей управления для какой-либо организации. 3 Приведите примеры критериев эффективности управления организацией или ее подразделениями.

## Вариант 3

### Задание 1 Бюрократическая школа

1 Дайте характеристику бюрократической школе: годы развития, авторы

и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2 Почему понятие «бюрократия» в наши дни часто употребляется в негативном значении? Дайте свою оценку этому понятию с учетом изученного материала.

#### Задание 2 Понятие «организация»

1 В самом общем случае организацией называют группу людей, деятельность которых координируется для достижения общих целей. Как бы Вы дополнили это определение?

2 Как Вы понимаете следующее изречение? Перепишите его и сделайте краткий комментарий: «Организацию трудно увидеть. Мы видим только то, что на поверхности: высокие здания, оборудованные компьютерами помещения, приветливых служащих, но в целом организация представляет собой нечто туманное и абстрактное» (Ричард Л. Дафт).

#### Вариант 4

##### Задание 1 Школа человеческих отношений

1 Дайте характеристику школе человеческих отношений: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2 Что такое хоторнский эффект (Hawthorne effect)? Придумайте и опишите пример проявления такого эффекта в деятельности какой-либо организации (или одного ее подразделения).

##### Задание 2 Менеджмент как наука, практика и искусство

1 Менеджмент часто называют наукой, практикой и искусством. Как Вы думаете, почему? Запишите свои объяснения.

2 В каких литературных произведениях, фильмах, мультфильмах, телепередачах и т.п. Вы обнаруживали сюжеты и эпизоды, связанные с менеджментом? Заполните таблицу 9.

Таблица 9 – Литературные произведения, фильмы, мультфильмы, телепередачи и др., которые содержат сюжеты и эпизоды, связанные с менеджментом

Источник	Название (автор)	Пояснения
Книги		
Фильмы		
Мультфильмы		
Телепередачи		
Другое		

### Вариант 5

#### Задание 1 Школа наук о поведении

1 Дайте характеристику школе наук о поведении: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента.

2 Вспомните основные положения теорий X и Y, предложенных американским ученым Дугласом Мак-Грегором. Какие идеи кажутся Вам более правильными и соответствующими современным условиям? Какие положения и выводы Вы будете использовать в своей работе менеджером? Почему?

#### Задание 2 Основные функции управления

Планирование, организация, мотивация и контроль являются основными функциями управления (менеджмента). Приведите примеры реализации каждой из функций в зависимости от специфики управленческой деятельности. Заполните таблицу 10.

Таблица 10 – Содержание функции управления организацией в зависимости от специфики управленческой деятельности

Сфера деятельности	Функции управления			
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль
Магазин				
Автозавод				
Ресторан				
Спортивный комплекс				
Университет				
...				

## 2 Функции управления организацией (предприятием).

### Вариант 1 Личный план

Каждому из нас в жизни часто приходится строить какие-либо планы. Грамотно составленный план помогает правильно использовать время, собственные силы, знания, деньги и т.п.

Разработайте собственный жизненный план на пять или более лет. Если Вы попытаетесь сделать это сразу, без подготовки, то поймете, что это очень сложно. Или же непродуманный и «без труда составленный» план окажется недостижимым и бесполезным. Поэтому предварительно ответьте на предложенные вопросы. Это поможет Вам лучше понять себя, свое окружение, желания и возможности:

1 Чем Вы любите заниматься? Назовите три самых главных своих увлечения.

2 Какие черты Вашего характера, привычки, знания, навыки и т.п. помогают Вам в этих занятиях?

3 Чем Вы не любите заниматься? Назовите три самых неприятных для Вас занятия.

4 Какие черты Вашего характера, привычки и т.п. делают эти занятия неприятными Вам?

5 Какие книги произвели на Вас наибольшее впечатление?

6 Назовите не менее трех факторов Вашего окружения, оказывающих на Вас наибольшее влияние (школа, родители, друзья, литература, мнения известных людей и т.п.).

7 Какие изменения в Вашем ближайшем и дальнем окружении (в том числе в науке, экономике, образовании и т. п.) могут повлиять на Вашу жизнь?

8 Каким Вы видите будущее (напишите самые главные признаки) в: своем характере; своей деятельности; своем окружении; мире.

9 Какие цели Вы ставите для себя на: 5-10 лет; 1 год; месяц; неделю.

10 Кто (что) может помочь (помешать) Вам в достижении долгосрочной цели?

11 Какие ресурсы необходимы Вам для достижения долгосрочной цели? Напишите конкретные примеры: материальные; финансовые; человеческие; информационные; временные.

12 Как Вы собираетесь достигать поставленные цели?

Если Вы вдумчиво и честно ответили на все вопросы, то теперь Вы можете разработать свой личный план.

Образец оформления плана:

### ЛИЧНЫЙ ПЛАН

(укажите свои имя и фамилию в родительном падеже)

на период до 20\_\_\_\_\_ года

Цели	Ресурсы	Действия
Стратегическая (до 20_____ г.):		
Оперативная (до 20_____ г.):		
Тактическая (до 20_____ г.):		

Дата составления плана: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

Подпись автора: \_\_\_\_\_



## Вариант 2 Собственный план развития компетенций менеджера

Разработайте собственный план развития компетенций менеджера (предпринимателя). Для этого заполните таблицу 11, укажите годы, начиная с текущего; в остальные ячейки запишите качества, знания и навыки, которые Вы планируете получить (развить в себе), для того чтобы стать высокоэффективным менеджером.

Таблица 11 – План развития компетенций менеджера

Годы	Компетенции			
	Личные качества (черты характера)	Знания	Умения	Навыки
20__				
20__				
20__				
20__				
20__				

## Вариант 3 Базовые типы организационных структур управления

Спроектируйте организационную структуру фирмы, политика которой направлена на территориальную структуризацию. Фирму возглавляет президент, имеются службы: маркетинг, кадры, закупки, финансы. В фирме имеется пять региональных управлений со своими службами: кадры, инженерное обеспечение, производство, бухгалтерский учет, сбыт.

## Вариант 4 Теории мотивации

В обувном магазине назрела конфликтная ситуация между подчиненными и руководством. Несколько продавцов-консультантов обвинили администрацию магазина в том, что всем назначают одинаковую заработную плату вне зависимости от вклада каждого работника.

Задания: 1 Какие теории мотивации необходимо изучить руководству для правильного понимания данной проблемы? 2 Каким образом можно убедиться в справедливости выводов продавцов-консультантов?

### Вариант 5 Масштаб допустимых отклонений

Вы управляете отделом, отвечающим за сбор информации о мнениях клиентов о продукции Вашей компании (рекламаций, предложений и т.п.). В Вашем подчинении – семь человек. Сформируйте свою систему допусков на отклонения работы отдела от установленных норм. Заполните таблицу 12.

Таблица 12 – Система допусков на отклонения работы отдела от установленных норм

Контролируемый процесс	Допустимое отклонение от нормы	Действия в случае превышения допустимых отклонений
Распорядок рабочего дня – прибытие сотрудников на работу	Опоздание: _____ мин	Однократно:
		Повторно:
Сроки выполнения сотрудниками индивидуальных заданий	Затягивание сдачи отчетов: _____ дней	Однократно:
		Повторно:
Точность оценки мнений клиентов	Ошибка оценки количества недовольных клиентов (по итогам анализа за один месяц): _____ %	Однократно:
		Повторно:
Сроки выполнения отделом отчетов о работе за квартал (три месяца) и отправка их руководству компании	Затягивание сдачи отчетов: _____ дней	Однократно:
		Повторно:

3 Организационно-управленческие решения в обеспечении экономической безопасности деятельности организации (предприятия).

Вариант 1 Требования, предъявляемые к организационно-управленческому решению

Перед издательским домом «Компьютер Пресс», выпускающим журналы по компьютерным технологиям и электронике, встал вопрос – в каком направлении развиваться дальше?

Недавно в результате успешной перестройки издательского дома и благоприятных прогнозов развития отечественного журнального рынка у

издательского дома появилось сразу несколько потенциальных инвесторов. Каждый инвестор готов предоставить очень мощное финансирование, позволяющее запускать от четырех до восьми новых изданий в год.

Однако появление инвестора ставит перед издательским домом задачу выбора стратегии дальнейшего развития. Тема электроники обладает важным преимуществом – повышенным вниманием рекламодателей. Компания может выпустить новые журналы по электронике или расширить тематику уже выпускаемых журналов. Топ-менеджмент рассматривает почти все возможности, за исключением «желтых» и общественно-политических изданий.

Ответьте на вопросы: 1 Какие ограничения установило руководство для стратегии развития своего бизнеса? 2 О каких еще ограничениях может идти речь в данной задаче? Какие ограничения приняли бы вы? 3 Что является основным критерием эффективности решения, разрабатываемого издательским домом в данном примере? Какие критерии приняли бы Вы?

Вариант 2 Классификация организационно-управленческих решений по технологии разработки

Компания «Сигма», производящая спортивные тренажеры, работает в условиях жесткой конкуренции. Генеральный директор компании в течение нескольких лет принимает стратегические и тактические решения, основываясь на сопоставлении текущих ситуаций с прошлым опытом работы. В целом решения дают положительные результаты.

Ответьте на вопросы: 1 Как называется такой подход к принятию решений? 2 К чему может привести злоупотребление таким способом принятия решений? 3 Какой подход предложили бы Вы? Почему?

Вариант 3 Интуитивные организационно-управленческие решения

Механизмы управления спросом различны для различных видов бизнеса. Вот, например, как оценивает эту задачу генеральный директор книжного издательства «ЭКСМО» Олег Новиков в интервью «Бизнес-журналу»: «...Ни

одно маркетинговое исследование не покажет, чего хочет и что будет покупать читатель завтра. Пока книги нет, на нее нет спроса. В чем отличие нашей отрасли от пищевой промышленности, например? Там можно подсчитать объем рынка и сказать: вот люди потребляют столько-то молока, следовательно, это будет или наше молоко, или молоко нашего конкурента. На этом строится весь маркетинг. У нас же абсолютно иная ситуация: нельзя сказать, сколько книг люди будут читать. Это зависит от того, какие книги будут изданы... То есть весь казус в том, что спроса изначально нет. В нашем бизнесе его может создать даже не просто предложение, а хорошее предложение».

Ответьте на вопросы: 1 Какова, на Ваш взгляд, роль интуитивных решений в издательском бизнесе? Почему? 2 Как Вы думаете, от чего зависит вероятность принятия оптимального интуитивного решения в интеллектуальной и творческой сферах? 3 Что может означать само понятие «оптимальное» решение? Как оценить эффективность организационно-управленческого решения?

Вариант 4 Интерпретация учетно-отчетных данных при текущей оценке экономической безопасности организации

ООО «Лидер» имеет широкий спектр оказываемых услуг:

- 1) монтаж и обслуживание систем охранной и пожарной сигнализации и средств пожаротушения (ОПС);
- 2) монтаж систем оповещения и управления эвакуацией;
- 3) монтаж систем видеонаблюдения;
- 4) системы контроля и управления доступом;
- 5) поставка пожарного оборудования.

ООО «Лидер» имеет большой круг партнеров, а также широкий рынок сбыта. За анализируемый период (2012-2014 гг.) организация увеличила объем прибыли от продаж на 136% (752 тыс. руб.), в большей степени это объясняется более быстрым темпом роста выручки (+27%) по сравнению с темпом роста полной себестоимости продаж (+26%).

По представленным данным финансовой отчетности ООО «Лидер»

оцените возможные угрозы и экономическую безопасность хозяйствующего субъекта с учетом следующих факторов: наличие офлайн-магазина (традиционного магазина); монтаж собственными силами; недостаточная рекламная политика организации; высокое качество услуг; специалисты организации имеют достаточный опыт работы и являются компетентными и квалифицированными; наличие поставщиков сопутствующих товаров, работающих на выгодных условиях; благоприятные изменения законодательства; малоизвестность; малочисленность персонала по монтажу; снижение покупательной способности граждан; высокий уровень конкуренции; возможно расширение клиентской базы за счет заключения новых договоров с крупными организациями.

Вариант 5 Интерпретация учетно-отчетных данных при реализации оптимальных организационно-управленческих решений по предупреждению, локализации и нейтрализации угроз экономической безопасности в организации

По данным бухгалтерской отчетности ООО «Прима» за 2015 г. рентабельность продаж составила 11,5%, а рентабельность активов – 12,1%. ООО «Прима» занимается издательской деятельностью. На 2015 г. среднеотраслевые показатели налоговиками определены в размере 9% для рентабельности продаж и 3,7% для рентабельности активов.

Задания: 1 Определите уровень рентабельности продаж и уровень рентабельности активов для издательской деятельности с учетом допустимого отклонения. 2 Какие организационно-управленческие решения необходимо реализовать в организации для предупреждения, локализации и нейтрализации угроз экономической безопасности?

## **4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **4.1 Основная литература**

1 Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 304 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=492741>.

2 Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 736 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=533595>.

### **4.2 Дополнительная литература**

1 Антонов, Г.Д. Стратегическое управление организацией: учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 239 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=367725>.

2 Лебедев, В.М. Управление организацией. Правовые вопросы: учебное пособие / В.М. Лебедев. – М.: Норма, ИНФРА-М, 2016. – 80 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=528475>.

3 Михненко, П.А. Общий менеджмент: учебное пособие / П.А. Михненко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. – 112 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=451358>.

4 Михненко, П.А. Теория менеджмента: учебник / П.А. Михненко. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 304 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=451333>.

5 Михненко, П.А. Теория организации: учебник / П.А. Михненко. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. – 336 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=451362>.

6 Рыжова, В.В. Экономическое управление организацией: учебное пособие / В.В. Рыжова, В.В. Петров. – М.: РИОР, ИНФРА-М, 2011. – 248 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=236328>.

7 Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 736 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=484522>.