

**ИНСТИТУТ ЗАКОНОВЕДЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ВПА  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ И ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»**

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»  
(уровень бакалавриата)

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Тематический план .....	3
2. Планы семинарских занятий .....	5
3. Задания для самостоятельной работы студентов.....	13
4. Перечень вопросов к экзамену.....	39

## ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

по дисциплине «Основы менеджмента»

для студентов

заочной формы обучения по направлению 080200.62 Менеджмент

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего	Количество аудиторных часов					Самостоятельная работа	Примечание
			Всего ауд. час.	Количество часов по видам занятий					
				лекции	Семина. занятия	Практич. занятия	Др. виды занятий		
1	Понятие и сущность менеджмента	7	1	1				6	
2	Становление и развитие менеджмента	6						6	
3	Управленческие «революции»	6						6	
4	Зарубежные модели менеджмента	8	1	1				6	
5	Российские модели менеджмента	6						6	
6	Внешняя и внутренняя среда организации	8	1	1				6	
7	Организационные структуры и их проектирование	8	1		1			6	
8	Организация взаимодействия	6						6	
9	Виды организационных полномочий и делегирование	6						6	
10	Объекты и виды менеджмента	8	1		1			6	
11	Стратегическое и тактическое планирование в системе менеджмента	8	1	1				6	
12	Регулирование и контроль в системе менеджмента	7	1		1			6	
13	Информация и коммуникации в управленческом процессе	7	1		1			6	
14	Руководство: власть и партнерство	7	1	1				6	
15	Динамика групп и лидерство в системе менеджмента	8	2	1	1			6	
16	Управление человеком и управление группой	4						4	
17	Мотивация и стимулирование в системе менеджмента	7	1		1			6	
	Зачет								
	<b>ИТОГО</b>	<b>108</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>			<b>100</b>	

**ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**  
**по дисциплине «Основы менеджмента»**  
для студентов направления 080200.62 «Менеджмент»

**Рекомендуемая литература по курсу:**

**Основная**

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2009.

2. Переверзев, М.П. Менеджмент: 2-е издание, дополненное и переработанное/М.П.Переверзев; Н.А.Шайденко.-М.: Инфра-М, 2010.

**Дополнительная**

1. Баринов В.А. Организационное проектирование. Учебник. – М.: Инфра-М, 2011.

2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2011.

3. Герчикова И.Н. Менеджмент: 4-е издание. Учебник. – М.: Ютити-Дана, 2010.

4. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: Кнорус, 2011.

5. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Современная школа, 2010.

**Интернет-ресурсы**

1. Книги по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу <http://www.aup.ru/books/>

2. Виртуальная экономическая библиотека <http://www.econom.nsc.ru/jep/>

3. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент.» <http://www.ecsocman.edu.ru/>

4. Система федеральных образовательных порталов [http://www.edu.ru/db/portal\\_page.htm/](http://www.edu.ru/db/portal_page.htm/)

**Тема 1. Понятие и сущность менеджмента – 4 ч.**

**Вопросы:**

1. Понятие менеджмента и его сущность. Разграничение понятий «управление», «менеджмент», «администрирование».

2. Цели и задачи менеджмента. Сущность, содержание, основные закономерности, принципы и методы менеджмента.

3. Характерные черты и стадии; экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.

4. Менеджмент и управление. Задачи менеджмента.

5. Менеджер. Требования, предъявляемые к менеджеру.

6. Методологические основы менеджмента. Инфраструктура менеджмента.

**Литература:**

**Основная**

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2009.

2. Переверзев, М.П. Менеджмент: 2-е издание, дополненное и переработанное/М.П. Переверзев; Н.А. Шайденко.- М.: Инфра-М, 2010.

**Дополнительная**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2011.

2. Герчикова И.Н. Менеджмент: 4-е издание. Учебник. – М.: Ютити-Дана, 2010.

3. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: Кнорус, 2011.

4. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Современная школа, 2010.

**Тема 2. Становление и развитие менеджмента – 4 ч.**

**Вопросы**

1. Возникновение менеджмента.

2. Основные положения и цели, вклад в развитие менеджмента школы научного менеджмента.

3. Этапы и школы в истории менеджмента.

#### 4. Модели менеджмента.

##### **Литература:**

###### **Основная**

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2009.
2. Переверзев, М.П. Менеджмент: 2-е издание, дополненное и переработанное/М.П. Переверзев; Н.А. Шайденко.- М.: Инфра-М, 2010.

###### **Дополнительная**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2011.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: 4-е издание. Учебник. – М.: Ютити-Дана, 2010.
3. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: Кнорус, 2011.
4. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Современная школа, 2010.

#### **Тема 3. Управленческие «революции» - 4 ч.**

##### **Вопросы**

1. Религиозно-коммерческая революция.
2. Светско-административная революция.
3. Производственно-строительная революция.
4. Капиталистическая революция.
5. Бюрократическая революция.
6. Профессионализация и специализация менеджера в рамках управленческих революций.
7. Зарождение теории менеджерской революции.
8. Менеджмент-бум.
9. Управленческие революции в России.

##### **Литература:**

###### **Основная**

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2009.
2. Переверзев, М.П. Менеджмент: 2-е издание, дополненное и переработанное/М.П. Переверзев; Н.А. Шайденко.- М.: Инфра-М, 2010.

###### **Дополнительная**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2011.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: 4-е издание. Учебник. – М.: Ютити-Дана, 2010.
3. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: Кнорус, 2011.
4. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Современная школа, 2010.

#### **Тема 4. Зарубежные модели менеджмента – 6 ч.**

##### **Вопросы**

1. Американская модель» менеджмента, её особенности и социокультурные составляющие.
2. «Японская модель» менеджмента, её социокультурные составляющие.
3. Западноевропейская модель менеджмента: понятие, особенности, основные черты.
4. Теория Кейнса и её развитие.
5. Экономическая реформа в ФРГ под руководством Людвиг Эрхарда.
6. «Шведская модель социализма».
7. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента.
8. Перспективы менеджмента.

##### **Литература:**

###### **Основная**

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2009.
2. Переверзев, М.П. Менеджмент: 2-е издание, дополненное и переработанное/М.П. Переверзев; Н.А. Шайденко.- М.: Инфра-М, 2010.

###### **Дополнительная**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2011.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: 4-е издание. Учебник. – М.: Ютити-Дана, 2010.
3. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: Кнорус, 2011.
4. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Современная школа, 2010.

### **Тема 5. Российские модели менеджмента – 2 ч.**

#### **Вопросы**

1. Зарождение научного менеджмента в России.
2. Период формирования и использования жесткой централизованной модели государственного управления.
3. Особенности развития управления в России в период 60-70-х годов.
4. Современный российский менеджмент.

#### **Литература:**

##### **Основная**

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2009.
2. Переверзев, М.П. Менеджмент: 2-е издание, дополненное и переработанное/М.П. Переверзев; Н.А. Шайденко.- М.: Инфра-М, 2010.

##### **Дополнительная**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2011.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: 4-е издание. Учебник. – М.: Ютити-Дана, 2010.
3. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: Кнорус, 2011.
4. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Современная школа, 2010.

### **Тема 6. Внешняя и внутренняя среда организации – 2 ч.**

#### **Вопросы**

1. Понятие, требования и виды организаций.
2. Жизненный цикл организации.
3. Общие характеристики организации.
4. Внешняя и внутренняя среда организации.
5. Факторы прямого воздействия.
6. Факторы косвенного воздействия.

#### **Литература:**

##### **Основная**

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2009.
2. Переверзев, М.П. Менеджмент: 2-е издание, дополненное и переработанное/М.П. Переверзев; Н.А. Шайденко.- М.: Инфра-М, 2010.

##### **Дополнительная**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2011.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: 4-е издание. Учебник. – М.: Ютити-Дана, 2010.
3. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: Кнорус, 2011.
4. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Современная школа, 2010.

### **Тема 7. Организационные структуры и их проектирование – 4 ч.**

#### **Вопросы**

1. Определение миссии и целей фирмы, целеполагание, разработка целевых программ организации.
2. Сущность и общая характеристика организационных структур.
3. Виды и классификация организационных структур менеджмента.
4. Проектирование и совершенствование организационной структуры.
5. Основные характеристики рациональной бюрократии.

6. Дивизиональные организационные структуры.
7. Организационные структуры компаний, действующих на международных рынках.
8. Линейные и линейно-штабные организационные структуры.
9. Общая характеристика адаптивных структур. Новые формы адаптивных структур.
10. Централизованные и децентрализованные структуры.

#### **Литература:**

##### **Основная**

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2009.
2. Переверзев, М.П. Менеджмент: 2-е издание, дополненное и переработанное/М.П. Переверзев; Н.А. Шайденко.- М.: Инфра-М, 2010.

##### **Дополнительная**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2011.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: 4-е издание. Учебник. – М.: Ютити-Дана, 2010.
3. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: Кнорус, 2011.
4. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Современная школа, 2010.

#### **Тема 8. Организация взаимодействия – 2 ч.**

##### **Вопросы**

1. Модель взаимодействия человека и организационного окружения: понятие, особенности, содержание.
2. Элементы организационного окружения: понятие, особенности, виды.
3. Проблемы установления взаимодействия человека и организационного окружения.
4. Ожидания организации и индивида: понятие, особенности, виды.
5. Влияние ожиданий на взаимодействие человека с организацией.

#### **Литература:**

##### **Основная**

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2009.
2. Переверзев, М.П. Менеджмент: 2-е издание, дополненное и переработанное/М.П. Переверзев; Н.А. Шайденко.- М.: Инфра-М, 2010.

##### **Дополнительная**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2011.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: 4-е издание. Учебник. – М.: Ютити-Дана, 2010.
3. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: Кнорус, 2011.
4. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Современная школа, 2010.

#### **Тема 9. Виды организационных полномочий и делегирование – 2 ч.**

##### **Вопросы**

1. Руководитель и подчиненные. Основные типы руководителей и подчиненных.
2. Формы и методы организации управленческой деятельности руководителя.
3. Сущность управленческой деятельности. Управленческие полномочия. Делегирование полномочий.
4. Групповые нормы. Сплоченность.
5. Лидерство и власть. Лидерское поведение и содержание трех стилей руководства: авторитарного, демократического и либерального. Подходы к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход.
6. Адаптивное руководство.

#### **Литература:**

##### **Основная**

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2009.

2. Переверзев, М.П. Менеджмент: 2-е издание, дополненное и переработанное/М.П. Переверзев; Н.А. Шайденко.- М.: Инфра-М, 2010.

#### **Дополнительная**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2011.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: 4-е издание. Учебник. – М.: Юнити-Дана, 2010.
3. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: Кнорус, 2011.
4. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Современная школа, 2010.

### **Тема 10. Объекты и виды менеджмента – 4 ч.**

#### **Вопросы**

1. Понятие объектов, особенности, уровни, функциональные области объектов менеджмента.
2. Характеристика объектов менеджмента по функциональным областям, по виду и уровню объекта.
3. Классификация менеджмента: понятие, основные критерии.
4. Виды менеджмента по признаку объекта.
5. Виды менеджмента по признаку содержания.
6. Инновационный менеджмент: понятие, особенности, объект, содержание.
7. Финансовый менеджмент: понятие, особенности, объект, содержание.
8. Международный менеджмент понятие, особенности, объект, содержание.
9. Экологический менеджмент понятие, особенности, объект, содержание.
10. Менеджмент персонала понятие, особенности, объект, содержание.
11. Антикризисный менеджмент понятие, особенности, объект, содержание.
12. Риск-менеджмент понятие, особенности, объект, содержание.

#### **Литература:**

##### **Основная**

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2009.
2. Переверзев, М.П. Менеджмент: 2-е издание, дополненное и переработанное/М.П. Переверзев; Н.А. Шайденко.- М.: Инфра-М, 2010.

##### **Дополнительная**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2011.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: 4-е издание. Учебник. – М.: Юнити-Дана, 2010.
3. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: Кнорус, 2011.
4. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Современная школа, 2010.

### **Тема 11. Стратегическое и тактическое планирование в системе менеджмента – 4 ч.**

#### **Вопросы**

1. Сущность функции планирования.
2. Основные этапы и модель процесса планирования.
3. Определение миссии и целей предприятия как этап процесса планирования: понятие, особенности и содержание.
4. Анализ внешней и внутренней среды предприятия как этап процесса планирования: понятие, особенности и содержание.
5. Составление и утверждение планов как этап процесса планирования: понятие, особенности и содержание.
6. Понятие плана, формы, виды планов, критерии классификации планов.
7. Стратегические планы: понятие, особенности и виды.
8. Тактические планы: понятие, особенности и виды.
9. Отличие тактических планов от стратегических. Значение тактических и стратегических планов в системе менеджмента.

### **Литература:**

#### **Основная**

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2009.
2. Переверзев, М.П. Менеджмент: 2-е издание, дополненное и переработанное/М.П. Переверзев; Н.А. Шайденко.- М.: Инфра-М, 2010.

#### **Дополнительная**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2011.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: 4-е издание. Учебник. – М.: Ютити-Дана, 2010.
3. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: Кнорус, 2011.
4. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Современная школа, 2010.

### **Тема 12. Регулирование и контроль в системе менеджмента – 4 ч.**

#### **Вопросы**

1. Понятие регулирования в системе менеджмента.
2. Содержание и элементы функции регулирования.
3. Понятие контроля в системе менеджмента.
4. Содержание и элементы функции контроля.
5. Связь между функциями контроля и регулирования
6. Основные задачи, виды, основные этапы процесса контроля.
7. Характеристики эффективности контроля.

### **Литература:**

#### **Основная**

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2009.
2. Переверзев, М.П. Менеджмент: 2-е издание, дополненное и переработанное/М.П. Переверзев; Н.А. Шайденко.- М.: Инфра-М, 2010.

#### **Дополнительная**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2011.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: 4-е издание. Учебник. – М.: Ютити-Дана, 2010.
3. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: Кнорус, 2011.
4. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Современная школа, 2010.

### **Тема 13. Информация и коммуникации в управленческом процессе – 4 ч.**

#### **Вопросы**

1. Понятие управленческой информации и принципы её классификации.
2. Понятие и сущность коммуникаций. Виды коммуникаций. Процесс коммуникации.
3. Этапы движения управленческой информации.
4. Характеристики коммуникационных сетей.
5. Факторы, влияющие на восприятие управленческой информации: понятие, особенности и виды.
6. Факторы, влияющие на организацию управленческой коммуникации: понятие, особенности и виды.
7. Условия эффективного обмена информацией: понятие, особенности и виды.
8. Проблемы коммуникаций в российской практике.

### **Литература:**

#### **Основная**

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2009.
2. Переверзев, М.П. Менеджмент: 2-е издание, дополненное и переработанное/М.П. Переверзев; Н.А. Шайденко.- М.: Инфра-М, 2010.

#### **Дополнительная**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2011.

2. Герчикова И.Н. Менеджмент: 4-е издание. Учебник. – М.: Ютити-Дана, 2010.
3. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: Кнорус, 2011.
4. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Современная школа, 2010.

#### **Тема 14. Руководство: власть и партнерство – 4 ч.**

##### **Вопросы**

1. Понятие, особенности, виды руководства.
2. Руководство и лидерство: понятие и соотношение.
3. Понятие и виды, особенности и типы лидеров лидерства.
4. Влияние: особенности, виды, содержание.
5. Власть: понятие, особенности и виды. Основные формы власти.
6. Социальное партнёрство: понятие, особенности и основные принципы.

##### **Литература:**

###### **Основная**

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2009.
2. Переверзев, М.П. Менеджмент: 2-е издание, дополненное и переработанное/М.П. Переверзев; Н.А. Шайденко.- М.: Инфра-М, 2010.

###### **Дополнительная**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2011.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: 4-е издание. Учебник. – М.: Ютити-Дана, 2010.
3. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: Кнорус, 2011.
4. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Современная школа, 2010.

#### **Тема 15. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента – 2 ч.**

##### **Вопросы**

1. Динамика групп: формальные и неформальные группы.
2. Коллектив: понятие, виды, этапы формирования.
3. Основные факторы, влияющие на формирование коллектива: понятие, особенности и виды.
4. Лидерство и понятие стиля менеджмента.
5. Концептуальные подходы к стилю руководства.
6. Поведенческий подход к лидерству и классификация стилей руководства.
7. Авторитет руководителя.
8. Основные теории руководства.

##### **Литература:**

###### **Основная**

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2009.
2. Переверзев, М.П. Менеджмент: 2-е издание, дополненное и переработанное/М.П. Переверзев; Н.А. Шайденко.- М.: Инфра-М, 2010.

###### **Дополнительная**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2011.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: 4-е издание. Учебник. – М.: Ютити-Дана, 2010.
3. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: Кнорус, 2011.
4. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Современная школа, 2010.

#### **Тема 16. Управление человеком и управление группой – 2 ч.**

##### **Вопросы**

1. Понятие и основные концепции личности.
2. Трудовой потенциал личности: понятие и содержание.
3. Управление персоналом: понятие, особенности, виды и содержание.
4. Новые тенденции в среде рабочей силы.

5. Управление группой с точки зрения различных теорий стиля управления.
6. Методы организации совместной работы: понятие, особенности, виды.

#### **Литература:**

##### **Основная**

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2009.
2. Переверзев, М.П. Менеджмент: 2-е издание, дополненное и переработанное/М.П. Переверзев; Н.А. Шайденко.- М.: Инфра-М, 2010.

##### **Дополнительная**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2011.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: 4-е издание. Учебник. – М.: Ютити-Дана, 2010.
3. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: Кнорус, 2011.
4. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Современная школа, 2010.

#### **Тема 17. Мотивация и стимулирование в системе менеджмента – 2 ч.**

##### **Вопросы**

1. Понятие мотивации. Мотивационный механизм. Модель формирования мотивации.
2. Основные концепции мотивации: понятие, особенности и виды.
3. Первоначальные концепции мотивации: понятие, особенности и виды.
4. Содержательные теории мотивации: понятие, особенности и виды.
5. Процессуальные теории мотивации: понятие, особенности и виды.
6. Современные теории мотивации: понятие, особенности и виды.
7. Приёмы и методы мотивации в различных отраслях человеческой деятельности.
8. Экономические и неэкономические способы стимулирования.

#### **Литература:**

##### **Основная**

1. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2009.
2. Переверзев, М.П. Менеджмент: 2-е издание, дополненное и переработанное/М.П. Переверзев; Н.А. Шайденко.- М.: Инфра-М, 2010.

##### **Дополнительная**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Проспект, 2011.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: 4-е издание. Учебник. – М.: Ютити-Дана, 2010.
3. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций. Учебник. – М.: Кнорус, 2011.
4. Гончаров В.И. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: Современная школа, 2010.

# ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ по дисциплине «Основы менеджмента»

## Тема 1. Понятие и сущность менеджмента

Эссе на темы:

1. Понятие менеджмента и его сущность.
2. Разграничение понятий «управление», «менеджмент», «администрирование».
3. Цели и задачи менеджмента.
4. Характерные черты и стадии; экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.
5. Сущность, содержание, основные закономерности, принципы и методы менеджмента.
6. Менеджмент и управление.
7. Задачи менеджмента.
8. Менеджер. Требования, предъявляемые к менеджеру.
9. Методологические основы менеджмента.
10. Инфраструктура менеджмента.

## Тема 2. Становление и развитие менеджмента

Доклады:

1. Развитие теории власти в работах Н. Макиавелли.
2. Принципы мотивации в христианском учении.
3. Организация государственного управления в учении Аристотеля.
4. Принципы специализации Платона.
5. Организация и координация работ в Древнем Египте.

## Тема 3. Управленческие «революции»

Доклады:

1. Научные принципы управления по работам Ф. Тейлора.
2. Принципы производительности Г. Эмерсона.
3. Управление промышленностью по работам А. Файоля.
4. Развитие теорий мотивации в XX–XXI веках.
5. Вклад количественной школы управления в формирование современных взглядов на менеджмент.

### *Задание*

Назовите известных теоретиков и практиков управления, чья деятельность и научные труды оказали значительное влияние на развитие менеджмента на этапе «менеджерской революции».

### **Анализ ситуации «Основоположники научного менеджмента».**

подавляющую часть своих исследований Ф. У. Тейлор провел на базе компаний Midvale и Bethlehem Steel, расположенных в штате Пенсильвания. Для выполнения одних и тех же операций рабочие этих компаний пользовались совершенно разными методами. Все они, как правило, работали спустя рукава, и, по мнению Тейлора, объем выпускаемой ими продукции составлял не более трети возможного. Он решил исправить ситуацию, применив научный метод организации работы в цехах. Больше двух десятилетий ушло у исследователя на воплощение его принципа применения «одного наиболее эффективного способа» выполнения работы.

Здесь очень важно понять, что именно увидел Тейлор на заводах компании Midvale, что побудило его заняться усовершенствованием дел на предприятии; то время предшествовало теории точных концепций, определяющих круг обязанностей управляющего, и рабочие намеренно работали в медленном темпе. Руководство принимало решения «с потолка», основываясь на собственных догадках и интуиции. Работники распределялись по рабочим местам практически без учета их личных способностей и возможностей выполнять те задачи, которые перед ними ставились. И, что важнее всего, управленческий персонал и рабочие находились в состоянии постоянного конфликта. Вместо того, что-бы сотрудничать во имя взаимной выгоды, обе группы рассматривали существующие взаимоотношения как

неплодотворные, при которых любого преимущества одной стороны можно достигнуть исключительно за счет другой.

Тейлор попытался осуществить революцию в сознании как рабочих, так и управляющего персонала, определив точные принципы повышения эффективности производства. Он вывел четыре принципа научной организации управления (их соблюдение приведет к повышению благосостояния рабочих).

Рабочие стали бы больше зарабатывать, а управленческий персонал добился бы большей прибыли. Давайте рассмотрим пример применения принципов научного управления Тейлора. По всей вероятности, самым ярким примером в данном случае будет эксперимент с чугунными болванками. Рабочие грузили чугунные «чушки» весом 92 фунта в железнодорожные вагоны. В среднем за день они отгружали по 12,5 тонн. Однако Тейлор считал, что, проведя научный анализ этой операции, можно определить один наиболее эффективный метод выполнения этой операции и в результате увеличить норму в день.

После тщательного научного анализа различных комбинаций процедур, приемов и используемого оборудования Тейлору удалось добиться такого уровня. Тейлор отобрал для выполнения этой работы наиболее подходящего рабочего, обеспечил его всеми необходимыми инструментами и оборудованием, добился полного соблюдения разработанных им инструкций и воспользовался методом материального стимулирования, значительно повысив ежедневные расценки. В итоге намеченная цель (48 тонн в день) была достигнута.

Воспользовавшись описанными выше методами, Тейлор мог определить более эффективный способ выполнения и других видов работ. В результате он смог отобрать самых подходящих для той или иной работы рабочих и обучить их выполнению операций на основе определенного им способа. Чтобы создать стимул к эффективному труду, он широко применял метод стимулирующей оплаты. В целом удалось достичь устойчивого роста производительности труда до 200 % и выше. Ф. Тейлор на практике подтвердил свою теорию о том, что роль управляющего персонала заключается в планировании и управлении, а роль рабочих – в выполнении работ в соответствии с поставленными задачами и разъяснениями. Идеи Тейлора получили широкое распространение в Соединенных Штатах Америки, а также во Франции, Германии, России и Японии. То, что американские производственные компании быстрее приняли на вооружение и раньше начали пользоваться принципами научной организации управления, обеспечило им определенное преимущество перед зарубежными фирмами и в результате привело к тому, что эффективность производства в этой стране была предметом зависти промышленников всего мира в течение, как минимум, 50 лет. Идеи Тейлора вдохновили других исследователей, которые более досконально изучили и развили принципы научной организации управления. Наиболее известными его последователями стали супруги Фрэнк и Лилиан Гилбреты (Frank and Lillian Gilbreth).

### **Фрэнк Гилбрет**

В 1912 году Фрэнк Гилбрет, строитель по специальности, прослушав выступление Тейлора на профессиональном собрании, отказался от карьеры подрядчика-строителя и начал изучать проблемы научной организации управления. Фрэнк и его жена Лилиан, которая была физиологом, детально изучали рабочие операции с тем, чтобы исключить из них любые лишние движения тела и рук. Гилбреты экспериментировали также со всевозможными вариантами конструкций и способами применения различных инструментов и оборудования для оптимизации процесса выполнения тех или иных рабочих операций.

Фрэнк Гилбрет известен прежде всего экспериментами, направленными на сокращение лишних движений в процессе кладки кирпича. Тщательно проанализировав работу каменщиков, он уменьшил количество движений в ходе внешней кладки с 18 до 5. Для внутренней кладки это число было сокращено еще больше – с 18 до 2. С помощью методики Гилбрета удалось значительно повысить производительность труда каменщиков, а в конце дня рабочие чувствовали себя намного менее уставшими.

Гилбреты стали одними из первых исследователей, которые использовали для изучения движений рук и тела киносъёмку. Они изобрели микрохронометр, с помощью которого регистрировали мельчайшие отрезки времени, вплоть до 1/2000 доли секунды. Этот прибор они помещали в кадр кинокамеры, фиксирующей интересовавший их объект, что позволяло точно определить время, затраченное рабочим на каждое движение. Таким образом они могли распознать непроизводительные движения, которые не фиксировались невооруженным глазом, и устранить их.

Для того чтобы осознать огромную важность школы научной организации управления, следует учесть особенности эпохи, в которой жили Тейлор, Гилбреты и другие приверженцы этой школы. Уровень жизни был низким, а производство очень трудоемким. Так, например, на рубеже XIX и XX столетий в компании Midvale Steel от 20 до 30 рабочих были заняты только на погрузке чугунных болванок в железнодорожные вагоны. Сегодня с помощью гидравлического погрузчика их полную дневную норму может выполнить за несколько часов один человек, но тогда таких средств механизации не было. Точно так же значение «прорыва», достигнутого Гилбретом при кладке кирпича, становится полностью понятным только тогда, когда узнаешь, что большинство качественных зданий в то время были кирпичными, причем земля была дешевой, а основную часть стоимости фабрики или дома составляла стоимость материалов (т. е. кирпича) и затраты на оплату труда каменщиков.

Таким образом, принципы научной организации управления были очень важны, поскольку способствовали повышению уровня жизни всей страны, делая труд рабочих более эффективным и производительным, что в результате вело к увеличению их заработной платы. Кроме того, посвятившись или больше месяцев изучению одной рабочей процедуры (например, как сделал Тейлор, проводя эксперименты с чугунными болванками), можно было проанализировать лишь трудоемкие работы, при выполнении которых рабочие многократно повторяли одни и те же операции.

Другой момент, подтверждающий важность теории научной организации управления, заключается в том, что многие из приемов и принципов, разработанных Тейлором, Гилбретами и другими исследователями, широко используются в организациях и в наше время.

#### *Вопросы и рекомендации при разборе ситуации*

1. Почему первая школа научного управления возникла в конце XIX века в США?

! Обратите внимание на развитие экономики США в тот период.

2. Какие процессы в организации изучал Ф. Тейлор и его последователи? Какие цели они перед собой ставили?

3. Почему в качестве объекта исследования в организации для представителей школы научного менеджмента основной категорией стали рабочие?

! Обратите внимание на количественное соотношение между разными категориями персонала в конце XIX начале XX века.

4. Проанализируйте вклад Ф. и Л. Гилберт в развитие концепции научного менеджмента.

5. Как сегодня в организациях применяются приемы и принципы научного управления?

#### **Тема 4. Зарубежные модели менеджмента**

Приведите примеры из реальной практики, которые бы демонстрировали достоинства и недостатки базовых моделей менеджмента: американской, европейской, японской, российской.

#### **Анализ ситуации «Психология японского менеджера».**

Типичный японский менеджер обладает следующими характерными особенностями. Чаще всего он имеет диплом по инженерной специальности или социальным наукам. Он проработал в одной компании, по крайней мере, лет тридцать. При этом продвигался по служебной лестнице медленно, но верно, и после некоторой конкуренции был назначен директором.

Его упорный труд обеспечил положение и дал шансы на продвижение. Приходилось часто задерживаться по вечерам на работе. Его коллеги, которые поступили в компанию приблизительно в то же время, не слишком конкурировали друг с другом, поскольку каждый продвигался до определенного уровня приблизительно одинаково. У него есть своя специальность, но в соответствии со статусом его переводят из одного отдела в другой, из конструкторского в производственный, из отдела сбыта в кадры. Таким образом он до известной степени обладает широким кругозором. Есть у него и чувство перспективы, потому что много лет он проработал в одной компании и привык мыслить, учитывая долгосрочную перспективу. В какой-то мере он отождествляет себя с компанией и хочет, чтобы она росла и процветала.

Такой менеджер восприимчив к взаимоотношениям в коллективе и не смог бы хорошо выполнять свои функции без искусства строить их. Чтобы проработать в компании всю свою трудовую жизнь, он обязан ко всем относиться по-дружески. При этом он чувствует себя членом команды. Подчиненные его достаточно компетентны, и он должен опираться на них в своей работе. Чтобы быть убедительным для других, ему необходимо быть достаточно информированным и рациональным. Так характеризует особенности японского менеджмента Т. Коно. Приведем пример из истории одного из лидеров японского автомобилестроения – корпорации «Мазда». В 1975 году «Мазда», ветеран японского автомобилестроения, оказалась на грани банкротства. Причина заключалась в нескольких серьезных факторах, среди которых отмечали прежде всего традиционно жесткий стиль менеджмента. Было необходимо провести коренную реконструкцию производственных отношений в рамках самой корпорации.

Предстояла нешуточная борьба – в течение десятков лет «Мазда» развивалась как феодальный клан с сильным авторитарным руководством. Такой стиль менеджмента работал безотказно в период процветания и экономического роста, но оказался совершенно беспомощным в трудные времена.

Первое, что сделал топ-менеджер Цутому Мураи, попав на «Мазду», пошел в народ. Как рассказывал сам Мураи, он работал по шестнадцать часов в сутки, постоянно общаясь с работниками компании, заводя знакомства и не избегая длительных бесед с членами персонала независимо от служебного положения.

Он первый из руководства фирмы начал регулярно питаться в общей столовой и по вечерам отправлялся в дешевые заведения, где коротали досуг рабочие. Он зазывал в свой дом бесчисленное количество сослуживцев, выезжал на общественные рыбалки с членами профсоюзов и посещал учебные центры компании, где «ковались» будущие кадры.

За год с небольшим в его активе личных знакомств значилось более двух тысяч человек и поэтому, вероятно, все его кадровые перестановки оказывались удачными.

#### *Вопросы и рекомендации при разборе ситуации*

1. Какие национально-культурные особенности влияют на психологию японских менеджеров?
2. Выделите основные характеристики японского менталитета.
3. Почему некоторые достижения японского научного менеджмента плохо приживаются в других странах? (Система пожизненного найма, кружки качества и др.)  
! Обратите внимание, что для ответов на вопросы вы должны привлечь все свои знания о Японии и японском менеджменте.
4. Какой стиль руководства использовал Цутому Мураи?
5. Почему Цутому Мураи добился таких успехов в своей деятельности по спасению компании от банкротства?

#### **Тема 5. Российские модели менеджмента**

Проанализируйте на каком-либо примере карьеру реальных современных российских менеджеров.

Какие внешние и внутренние факторы обеспечили успех?

Какими обязательными личными качествами должен обладать современный менеджер?

## Анализ ситуации «Основоположники научного труда в СССР».

Алексей Капитонович Гастев (1882–1941) – советский теоретик и практик научной организации труда и управления производством, крупный общественный деятель, известный поэт. В разные годы был секретарем ЦК Всероссийского союза рабочих-металлистов, управляющим и чрезвычайным комиссаром промышленных предприятий в Сормово, Николаеве, Харькове, Москве, заместителем председателя и председателем Совета по НОТ (научной организации труда), председателем Всесоюзного комитета стандартизации при СТО СССР. В 1920 году организовал в Москве Центральный институт труда (ЦИТ). Сотрудники ЦИТ считали, что создание собственной концепции реорганизации труда на научной основе возможно в результате критического переосмысления всех теоретических достижений и практического опыта, накопленных в промышленно развитых капиталистических странах.

Разработанная коллективом ЦИТ концепция, названная Гастевым концепцией трудовых установок, включала в себя три главных, органически взаимосвязанных и взаимоперекрещивающихся направления: теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места, методику рационального производственного обучения, теорию управленческих процессов. Концепция ЦИТ охватывала сферы техники и технологии, биологии, психофизиологии, экономики, истории, педагогики. Более того, она содержала в себе зародыше основы таких, приобретших в последующем широкое признание, наук, как кибернетика, инженерная психология, эргономика, праксеология. Не случайно сами авторы называли свою концепцию «технобиосоциальной».

Важное достоинство воззрений Гастева и его коллег, их огромный шаг вперед (по сравнению с Ф. Тейлором, Г. Фордом) состоит в том, что, по мнению цитовцев, рабочий является и объектом изучения, и самим творящим субъектом этого изучения с целью повышения производительности своего труда.

В отличие от тейлоровской школы и других систем, не уделявших должного внимания психофизиологическим проблемам труда, коллектив ЦИТ, изучая геометрию и энергетику трудовых движений с целью исключения всех лишних движений и обеспечения их наивысшей эффективности, не упускал при этом из поля своего зрения самого человека, все то, что касается его здоровья и условий труда.

Поэтому в исследованиях ЦИТа значительное место занимали психофизиологические аспекты (например, проблемы утомляемости работников и др.). Сотрудники ЦИТа придерживались позиции активного отношения к психофизиологическим возможностям человека, решительно отвергая подход к ним как к чему-то раз и навсегда данному. Отсюда делался вывод о необходимости постоянной тренировки физических и психических способностей работников, таких, в частности, как наблюдательность (воспитание органов чувств, особенно глаза и уха), воля, двигательная культура (подвижность, быстрота реакции), изобразительность (способность точного отображения явления словом, письмом, графиком), режим (учет расходования времени) и др.

Все это, по мнению цитовцев, позволит успешно решить двуединую задачу, стоящую перед НОТ в нашей стране: максимальной активизации человека, сочетаемой со сбережением сил и здоровья работников, экономным расходованием их энергии.

В отличие от Тейлора и Форда, которые сосредоточили свое внимание преимущественно на вопросах организации работы цеха и предприятия, ЦИТ во главу угла поставил отдельное рабочее место и только на базе радикальной реконструкции этой первичной клеточки предприятия ЦИТ идет дальше и строит свою модель рациональной организации цеха, предприятия и других образований более высоких уровней иерархии. Схема научного поиска выстраивается в таком порядке: от микроанализа движений, приемов, операций, осуществляемых работником на рабочем месте, к макроанализу предприятия в целом.

В противовес представителям западной мысли Гастев и его коллеги считали, что внедрение идей научной организации труда и управления возможно и необходимо не только на

технически оснащенных участках производства с прекрасным, современным оборудованием, но и в «любом сарае», в самом неустроенном «медвежьем углу России».

#### *Вопросы и рекомендации при разборе ситуации*

1. Какими причинами можно объяснить потребность в развитии научной организации труда в СССР в 20–30-е годы XX века?
2. Охарактеризуйте вклад А. К. Гастева в создание отечественной школы менеджмента?
3. Какие управленческие идеи лежат в основе научной теории, разработанной сотрудниками ЦИТ?
4. Чем советская школа научной организации труда отличалась от западной школы научного управления?
5. Согласны ли вы с мнением А. К. Гастева, что внедрение идей научной организации труда не требует обязательной технической оснащенности?

#### **Тема 6. Внешняя и внутренняя среда организации**

Опишите и проанализируйте внешнюю среду конкретной организации.

В качестве объекта анализа может быть выбрана действующая организация или предполагается, что студенты планируют создание нового бизнеса. В работе должно быть:

- описание факторов внешней среды, влияющих на деятельность выбранной организации;
- анализ угроз и возможностей, которые возникают при развитии каждого из факторов;
- возможные управленческие решения по учету этих изменений.

Разбор конкретной ситуации – «Сибинтерсофт».

В Красноярске проходила выставка-ярмарка «Компьютеры в Сибири». В ней приняли участие все фирмы Красноярского края, имеющие хоть малейшее отношение к компьютерам, программам, обучению и т. д.

Открывал выставку губернатор края. Принимала участие в выставке и фирма «Сибинтерсофт». Фирма располагалась в г. Лесосибирске и разрабатывала пакеты программ по управлению и учету на лесоперерабатывающих предприятиях. «Сибинтерсофт» первый раз выходила на краевой рынок программных продуктов, где конкуренция была довольно жесткая.

Конкурентным преимуществом было то, что в своих разработках «Сибинтерсофт» учитывала специфику производственного процесса в лесозаготовке и лесопереработке.

За неделю до открытия выставки отдел маркетинга потребовал от отдела технического обслуживания подготовить к демонстрации новые продукты. (Отдел технического обслуживания занимался установкой, наладкой и обслуживанием программ на предприятиях Лесосибирска.

Специалисты отдела занимались подготовкой и обучением персонала для работы с программными продуктами.) В отделе технического обслуживания была создана рабочая группа по подготовке продуктов к выставке. Возглавил группу самый опытный специалист из программистов, Марк Анкерев. Марк составил очень интересный и напряженный план работы группы на неделю.

Он организовал подготовку как перечень задач. По этому плану работники отдела маркетинга должны были, контактируя со всеми необходимыми специалистами, проверить в действии все продукты и выявить все проблемы. В пятницу утром все отправились в Красноярск. Со вздохом облегчения Марк сказал своему начальнику: «Хотя наша миссия и выполнена, вся эта подготовка была сплошным кошмаром. Я боюсь, что проблемы на этом не кончились».

Марк и его начальник обсудили различные проблемы, связанные с продажей программных продуктов. «Отдел маркетинга должен больше времени уделять новым продуктам. Они должны тоже отвечать за продукт», – заметил Марк. Он продолжил разговор, описывая проблемы, с которыми столкнулся за неделю: некорректные инсталляционные процедуры, неаккуратная документация, нежелание маркетологов проверять инсталляцию и недостаток опыта у Марка как руководителя группы. Начальник Марка предложил составить совместный отчет о работе Марка, который, по их мнению, должен лечь в основу инструкции по подготовке продуктов к продаже. В течение ярмарки работники отдела маркетинга сообщали,

что не все программы работают должным образом. Марк и его начальник согласились, что «это проблема отдела маркетинга. У них было время, чтобы проверить и устранить неполадки на прошлой неделе, пока Марк занимался инсталляцией». Через два дня после окончания ярмарки отдел технического обеспечения получил три заявки на установку продуктов. Все заявки были из Красноярска, и во всех случаях надо было выполнить заказ в трехнедельный срок. Когда Марку сообщили об этом, он взорвался: «Чтобы сделать это, я должен работать по семнадцать часов в день! Но хоть что-то должен делать отдел маркетинга!?»

*Вопросы и рекомендации при разборе ситуации*

1. Опишите переменные внутренней среды фирмы «Сибинтерсофт».
2. Опишите содержание работы на фирме «Сибинтерсофт».
3. Опишите задачи, которые стояли перед сотрудниками фирмы в связи с подготовкой к выставке.
4. Опишите и оцените координационный механизм в фирме.
5. Опишите действия Марка Анкерова в качестве руководителя рабочей группы.
6. Какие проблемы возникли при подготовке, участии и по результатам работы на ярмарке?

### **Фармацевтическая компания**

Фармацевтическая компания со штаб-квартирой в Швейцарии – одна из крупнейших в мире. Пять основных исследовательских лабораторий компании расположены в Швейцарии, США, Франции, Ирландии и Японии.

Лаборатория, расположенная в Швейцарии, была основана в начале 1920-х годов с целью дальнейшего развития знаний, полученных в ходе Первой мировой войны. Лаборатория в США была намного меньше и специализировалась на химии пенициллина. Самая большая лаборатория располагалась во Франции, здесь проводились массированные исследования и разработки новых антибиотиков. Лаборатория в Ирландии была создана в 1954 году, она специализировалась на препаратах для растениеводства и ветеринарии. Решение расположить новую лабораторию в Ирландии было принято потому, что в Ирландии очень низкие налоги на прибыль таких лабораторий, по сравнению с другими европейскими странами. Поскольку во всех лабораториях использовалась новейшая техника, требовалось большое количество технического персонала.

В 1960-х годах компания попыталась перевести некоторые лаборатории в Швейцарию, чтобы сконцентрировать исследования в одном месте. Ирландское правительство, как и французское, препятствовало переводу лаборатории в Швейцарию, потому что не хотело эмиграции высококвалифицированных кадров. К тому же многие исследователи французской лаборатории не хотели переезжать в Швейцарию. В Швейцарии лаборатория располагалась в промышленной зоне Цюриха, а во Франции – в пригороде Парижа, где были многие научно-исследовательские институты.

Чтобы обеспечить рентабельность новых продуктов, очень быстро росла лаборатория в Японии. Сначала это была небольшая лаборатория, специализирующаяся на тропических болезнях, затем японские ученые начали применять новые технологии и в других сферах. Взаимодействия и коммуникации японских ученых с коллегами из других лабораторий были редкими в силу большой физической удаленности от штабквартиры.

В 1978 году руководство компании решило пересмотреть управление исследованиями в пяти лабораториях. Растущая конкуренция вместе с ростом затрат на научные исследования вызвала необходимость изменить структуру лабораторий. Была создана рабочая группа, которая три месяца исследовала ситуацию. В своем докладе президенту компании группа подчеркнула отсутствие координации в научных исследованиях и поэтому происходили излишние и дублированные усилия и затраты. Кроме того, некоторые очень важные и сложные исследования не делались никем, так как каждая лаборатория надеялась, что их проведут другие. К тому же ученые не знали, где, в какой лаборатории они могут получить консультацию или помощь в научных исследованиях.

Чтобы решить все эти проблемы, президент компании ввел новую должность директора по исследованиям и принял на работу директора Генри Малонда. Директор Г. Малонд родился в Дании, образование получил в США, возглавлял до этого лабораторию крупной фармацевтической фирмы.

До директора Малонда в компании не было отдельной должности директора по исследованиям. Руководитель лаборатории в Цюрихе по совместительству «координировал» работу всех пяти лабораторий.

Кандидатуру директора Малонда поддержало и одобрило руководство, он стал ответственным за все исследования в компании. Его наделили неограниченными полномочиями в выборе способов эффективного управления. Как явное средство власти, директору Малонду дали право контролировать бюджеты всех исследовательских лабораторий компании.

#### *Вопросы и рекомендации при разборе ситуации*

1. Выделите и опишите факторы внешней среды для данной компании.
2. Каким образом факторы внешней среды повлияли на формирование структуры компании? ! Обратите внимание на то, что Швейцария является одним из мировых центров научных исследований. Почему?
3. Какие аспекты внутренней среды организации должен рассмотреть доктор Малонд? ! Обратите внимание на взаимосвязь всех элементов внутренней среды.
4. Какие варианты организационных структур управления должен рассмотреть доктор Малонд? Плюсы и минусы каждого варианта.
5. Какие механизмы координации может использовать доктор Малонд?! Необходимо рассмотреть задачи и функции руководителей структурных подразделений. Какие современные средства коммуникации можно использовать в этой ситуации?
6. На какие процессы управления может влиять то, что ситуация многоуровневая, многонациональная, междисциплинарная.

#### **Тема 7. Организационные структуры и их проектирование**

Эссе на темы:

1. Определение миссии и целей фирмы, целеполагание, разработка целевых программ организации.
2. Сущность и общая характеристика организационных структур.
3. Виды и классификация организационных структур менеджмента.
4. Проектирование и совершенствование организационной структуры.
5. Основные характеристики рациональной бюрократии.
6. Дивизиональные организационные структуры.
7. Организационные структуры компаний, действующих на международных рынках.
8. Линейные и линейно-штабные организационные структуры.
9. Общая характеристика адаптивных структур.
10. Новые формы адаптивных структур.
11. Централизованные и децентрализованные структуры.

#### **Тема 8. Организация взаимодействия**

Эссе на темы:

1. Модель взаимодействия человека и организационного окружения: понятие, особенности, содержание.
2. Элементы организационного окружения: понятие, особенности, виды. Проблемы установления взаимодействия человека и организационного окружения.
3. Ожидания организации и индивида: понятие, особенности, виды.
4. Влияние ожиданий на взаимодействие человека с организацией.

#### **Тема 9. Виды организационных полномочий и делегирование**

Эссе на темы:

1. Руководитель и подчиненные.

2. Основные типы руководителей и подчиненных.
3. Формы и методы организации управленческой деятельности руководителя.
4. Сущность управленческой деятельности.
5. Управленческие полномочия.
6. Делегирование полномочий.
7. Групповые нормы.
8. Сплоченность.
9. Лидерство и власть.
10. Лидерское поведение и содержание трех стилей руководства: авторитарного, демократического и либерального.
11. Подходы к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход.
12. Адаптивное руководство.

#### **Тема 10. Объекты и виды менеджмента**

Эссе на темы:

1. Понятие объектов менеджмента.
2. Особенности объектов менеджмента.
3. Уровни объектов менеджмента.
4. Функциональные области объектов менеджмента.
5. Характеристика объектов менеджмента по функциональным областям, по виду и уровню объекта.
6. Классификация менеджмента: понятие, основные критерии.
7. Виды менеджмента по признаку объекта.
8. Виды менеджмента по признаку содержания.
9. Инновационный менеджмент: понятие, особенности, объект, содержание.
10. Финансовый менеджмент: понятие, особенности, объект, содержание.
11. Международный менеджмент понятие, особенности, объект, содержание.
12. Экологический менеджмент понятие, особенности, объект, содержание.
13. Менеджмент персонала понятие, особенности, объект, содержание.
14. Антикризисный менеджмент понятие, особенности, объект, содержание.
15. Риск-менеджмент понятие, особенности, объект, содержание.

#### **Тема 11. Стратегическое и тактическое планирование в системе менеджмента**

Эссе на темы:

1. Сущность функции планирования.
2. Основные этапы и модель процесса планирования.
3. Определение миссии и целей предприятия как этап процесса планирования: понятие, особенности и содержание.
4. Анализ внешней и внутренней среды предприятия как этап процесса планирования: понятие, особенности и содержание.
5. Составление и утверждение планов как этап процесса планирования: понятие, особенности и содержание.
6. Понятие плана.
7. Формы планов.
8. Виды планов.
9. Критерии классификации планов.
10. Стратегические планы: понятие, особенности и виды.
11. Тактические планы: понятие, особенности и виды.
12. Отличие тактических планов от стратегических.
13. Значение тактических и стратегических планов в системе менеджмента.

#### **Тема 12. Регулирование и контроль в системе менеджмента**

Эссе на темы:

1. Понятие регулирования в системе менеджмента.
2. Содержание и элементы функции регулирования.
3. Понятие контроля в системе менеджмента.
4. Содержание и элементы функции контроля.
5. Связь между функциями контроля и регулирования.
6. Основные задачи контроля.
7. Виды контроля.
8. Основные этапы процесса контроля.
9. Характеристики эффективности контроля.

### **Тема 13. Информация и коммуникации в управленческом процессе**

Эссе на темы:

1. Понятие управленческой информации и принципы её классификации.
2. Понятие и сущность коммуникаций.
3. Виды коммуникаций.
4. Процесс коммуникации.
5. Этапы движения управленческой информации.
6. Характеристики коммуникационных сетей.
7. Факторы, влияющие на восприятие управленческой информации: понятие, особенности и виды.
8. Факторы, влияющие на организацию управленческой коммуникации: понятие, особенности и виды.
9. Условия эффективного обмена информацией: понятие, особенности и виды.
10. Проблемы коммуникаций в российской практике.

### **Тема 14. Руководство: власть и партнерство «Портрет лидера в группе»**

В конце аудиторного занятия студенческая группа формирует путем свободного перечисления 10 качеств руководителя, который будет влиятелен и может стать для них примером. Во внеаудиторное время каждая рабочая группа обсуждает этот набор, для чего каждый член группы ранжирует качества по шкале от 1 до 10. Затем рассчитывается среднегрупповое значение. На основании полученных результатов анализируется портрет возможного лидера для каждой группы, его выделяющиеся черты и возможный стиль руководства для данной группы. Результаты анализа оформляются.

#### **Власть, влияние и партнерство.**

Уильям Х. Гейтс возможно является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 году в его компанию MICROSOFT обратилась корпорация IBM относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера.

Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста MICROSOFT смогла предложить IBM теперь всем известную программу MS/DOS , которая используется во всех персональных компьютерах IBM и совместимых с ними.

Впоследствии MICROSOFT стала буквально незаменимой в области компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах IBM и APPLE. Под руководством Гейтса MICROSOFT установила стандарты для программ, управляющих сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разработана операционная система для второго поколения персональных компьютеров IBM-OS/2.

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделали MICROSOFT крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения США, а Гейтса миллиардером. Согласно журналу «THE WALL STREET JOURNAL», «эта стратегия основывается исключительно на силе и воле господина Гейтса (ему 31 год), а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами MICROSOFT».

Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 году, когда Джон Скалли из APPLE разрабатывал язык MACBASIC для своего персонального компьютера MACINTOSH, Гейтс пригрозил остановить действие купленной APPLE лицензии на использование программ, которые MICROSOFT разработала для APPLE-||, если Скалли не закроет проект MACBASIC. Учитывая, что дела с линией MACINTOSH тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии APPLE-||, Скалли ничего не оставалось, как согласиться. Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им.

Джон Роуч, высшее административное лицо компании TANDY, говорит: «В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс». Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Они ждут не дождутся, когда IBM решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и MICROSOFT прекратит свои отношения с ними.

#### *Вопросы и рекомендации при разборе ситуации*

1. Влиятелен ли Билл Гейтс?
2. Обладает ли он властью?
3. Какой тип власти Билл использует?
4. Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение работников в принятие решений?
5. Какой стиль руководства использует Билл Гейтс в соответствии с матрицей Блейка и Моутона?
6. Как личность Билла Гейтса влияет на результаты работы фирмы?
7. Достоинства и недостатки Билла Гейтса как руководителя фирмы. Хотели бы вы работать под началом руководителя подобного типа?

! Избегайте однозначности суждений в оценке личности Б. Гейтса. Используйте дополнительные знания при анализе.

#### **Тема 15. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента**

Эссе на темы:

1. Динамика групп: формальные и неформальные группы.
2. Коллектив: понятие, виды, этапы формирования.

3. Основные факторы, влияющие на формирование коллектива: понятие, особенности и виды.
4. Лидерство и понятие стиля менеджмента.
5. Концептуальные подходы к стилю руководства.
6. Поведенческий подход к лидерству и классификация стилей руководства.
7. Авторитет руководителя.
8. Основные теории руководства.

#### **Тема 16. Управление человеком и управление группой**

Разбор конкретной ситуации «Петер Гиффен».

«Принц Интернейшнл» является крупной многонациональной компанией по производству потребительских товаров. Она осуществляет операции в 40 странах. В Канаде производит все виды своей продукции на нескольких завода, наиболее крупный и старейших из которых находится в г. Китченер.

Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы завода в г. Китченер. Как только продукт сходит с производственной и упаковочной линий в северной части завода, он перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены склады.

Эта операция осуществляется в две смены и без остановки. Если здесь происходит срыв, то вся система стопорится и сделанная продукция не сможет сойти с производственной линии. Петер Гиффен работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, он не женат и имеет 7 лет стажа работы в данной компании. В его обязанности обычно входит погрузка производственной продукции на конвейер и складирование в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика. У Петера есть мать и отец, а живет он дома, в основном когда спит. Всем хорошо известно, что он любит хорошо проводить время ... Петер нередко жалуется, подчеркивая, насколько разбитым он бывает после этого. Ему приходится тратить очень много денег на развлечения.

Такое возможно потому, что родителям денег он почти не дает. Его отец все еще работает и получает неплохую зарплату. Сам Петер еще и подрабатывает на стороне, работая летом судьей мужских команд по софтбоулу, а зимой судьей женских баскетбольных команд. Он активно занимается спортом для своего удовольствия: хоккеем зимой и боулингом летом. Ему очень нравится быть среди людей, получать удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от занятий спортом как таковым. На работе Петер известен своими спорадическими прогулами, что длится уже несколько лет. Они нередко превращаются просто в загулы. Последние три года это выглядело следующими образом:

1991 12 дней 5 случаев

1992 9 дней 7 случаев

1993 10 дней 8 случаев

Кроме того, Петер часто опаздывает на работу, что объясняет различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода. Его менеджер Джой Легран не считает, что активная жизнь вне работы (гулянки или что-то им подобное) – причина его прогулов и опозданий, хотя она не совсем в этом уверена. Она не может понять, почему он так поздно возвращается домой и почему на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на следующий день. Однажды, когда Петер прогулял несколько дней после игр в хоккей, он пытался объяснить это тем, что каждый раз

игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела она действительно обнаружила, что два года назад Петер обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось

после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что Петеру не возбранялось работать. Джой Легран была у Петера уже четвертым по счету менеджером за последние три года его работы на заводе. Все предыдущие менеджеры Петера сделали в личном деле записи о его поведении.

Помимо этого они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петер соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же время на плохое самочувствие и болезни как причины такого поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось. Между периодами прогулов Петер был хорошим работником. Не прекрасным, а просто хорошим. Ему нельзя было сделать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий.

Просматривая его личное дело, Джой вспомнила трех его предыдущих менеджеров. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полный простор в работе с минимальными проверками со своей стороны, а один был действительно «жестким парнем», держа все и всех под постоянным контролем, ругая их, когда они делали не то или не так.

Однако большинству людей на заводе он нравился. Джой обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петера были чаще именно у этого «жестокого» менеджера и меньше у тех – «либералов», – дававших людям самим решать где, как и когда работать. В восемь часов утра в понедельник 7 октября 1993 года Петер Гиффен не появился на работе и складская бригада должна была начать работу в неполном составе. Экстраполируя записи в личном деле Петера, Джой Легран определила, что он впал в новый период загулов. К тому же он недавно в сентябре уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять, чтобы Петер вышел на работу.

#### *Вопросы и рекомендации при разборе ситуации*

1. Дайте личностную характеристику Петеру Гиффену. Какой тип поведения на работе и вне ее у него сложился?

2. В чем состоит проблема взаимодействия Петера с организацией? Что является источником этой проблемы?

! При ответе на вопрос используйте знания по теориям мотивации. Покажите несоответствие ожиданий человека и организации по отношению друг к другу.

3. Как пытается Петер Гиффен решить свои проблемы взаимодействия с организацией?

4. Определите наиболее оптимальный стиль поведения менеджера в этой конкретной ситуации.

! Используйте матрицы стилей поведения в конфликтной ситуации.

5. Используя положения теории научения поведению, предложите план действия для Джой Ленгран.

6. Структурируйте проблему и способы ее разрешения с точки зрения процесса принятия решения.

! Рекомендации по принятию решения дайте с точки зрения поведенческого подхода. В данном случае цели организации достигаются через эффективную работу всех ее членов.

#### **Тема 16. Мотивация и стимулирование в системе менеджмента**

Эссе на темы:

1. Понятие мотивации.
2. Мотивационный механизм.
3. Модель формирования мотивации.
4. Основные концепции мотивации: понятие, особенности и виды.
5. Первоначальные концепции мотивации: понятие, особенности и виды.
6. Содержательные теории мотивации: понятие, особенности и виды.
7. Процессуальные теории мотивации: понятие, особенности и виды.
8. Современные теории мотивации: понятие, особенности и виды.
9. Приёмы и методы мотивации в различных отраслях человеческой деятельности.
10. Экономические и неэкономические способы стимулирования.

## **Перечень вопросов к зачету по дисциплине «Основы менеджмента»**

1. Менеджмент как наука и искусство управления.
2. Менеджмент как вид практической деятельности.
3. Задачи менеджмента.
4. Функции менеджмента.
5. Принципы менеджмента.
6. Методы менеджмента.
7. Возникновение менеджмента как вида человеческой деятельности.
8. Возникновение менеджмента как науки.
9. Эволюция российского менеджмента.
10. Японская модель менеджмента.
11. Американская модель менеджмента.
12. Европейские модели менеджмента.
13. Российская модель менеджмента.
14. Внешняя среда организации.
15. Внутренняя среда организации.
16. Понятия, характеризующие строение организаций.
17. Типы организационных структур.
18. Объекты и виды менеджмента.
19. Организационная культура.
20. Влияние национальной культуры на культуру организации.
21. Модель В. Сате.
22. Модель Т. Питерса и Р. Уотермана.
23. Модель Т. Парсонса.
24. Система конкурирующих ценностей Р. Квина и Дж. Рорбаха.
25. Модель Н. Миллера.
26. Модель Г. Хофстида.
27. Модель Г. Лейна и Дж. Дистефано.
28. Модель Оучи.
29. Модель Дж. Хоманса.
30. Стили руководства.
31. Виды полномочий.
32. Делегирование полномочий.
33. Формы власти и способы ее реализации.
34. Классификация власти по Френчу и Рейвену.
35. Источники власти.
36. Миссия организации.
37. Цели и их формирование.
38. Сущность и типы стратегий.
39. Сущность стратегического управления.
40. Сущность оперативного управления.

## Рекомендуемая литература по курсу:

### Основная литература

1. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 260 с.
2. Ильин В.В. Финансовый менеджмент: Учебник / Н.А. Сердюкова, В.Н. Алексеев, В.Г. Ермилов. –М.: Омега-Л, 2011. - 560 с.
3. [Поляк Г. Б.](#) , [Акодис И. Л.](#) , [Краева Т. А.](#) , [Ушакова Л. Н.](#) , [Лукаевич И. Я.](#) Финансовый менеджмент. Учебник: [2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2012. -572с.](#)

### Дополнительная литература

1. [Акулов В. Б.](#) Финансовый менеджмент. Учебное пособие 4-е изд. - М.: Флинта, 2010. - 264 с.
2. Бригхэм Ю.Ф. Финансовый менеджмент.- С-Пб.: [Питер](#), 2013.-592с.
3. Ендовицкий Д.А. Финансовый менеджмент.-М.: [Рид Групп](#), 2012.-800с.
4. [Зайков В.П.](#), [Селезнева Е. Д.](#), [Харсеева А. В.](#) Финансовый менеджмент: теория, стратегия, организация. Учебное пособие М.: Вузовская книга, 2012. - 340 с.
5. Ковалев В.В., Ковалев В В. Финансовый менеджмент. Конспект лекций с задачами и тестами/ учебное пособие. – М.: Проспект, 2011. - 504 с.
6. [Кокин А. С.](#), [Яснев В. Н.](#) Финансовый менеджмент. Учебное пособие 2-е изд., пере-раб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 512 с.
7. [Кузнецов Б. Т.](#) Финансовый менеджмент. Учебное пособие М.: Юнити-Дана, 2012. - 416 с.
8. Лисицына Е.В Финансовый менеджмент. Учебник / Т.В Ващенко, М.В. Забродина, К.В. Екимова. -М.: [Инфра-М](#)-, 2013 г. -184 с.
9. Лисовская И.А. Финансовый менеджмент. - М.:Рид Групп,2011.-352с.
4. [Павлова Л. Н.](#) Финансовый менеджмент. Учебник 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 273 с.
10. Финансовый анализ: учебник / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: КНОРУС, 2010. - 880 с.

### Интернет-ресурсы

1. Виртуальная экономическая библиотека. [URL:http://www.econom.nsc.ru/jep](http://www.econom.nsc.ru/jep)
2. Книги по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу. [URL:http://www.aup.ru/books](http://www.aup.ru/books)
3. Международная Ассоциация по связям с общественностью (IPRA). URL: <http://www.ipranet.ru>
4. Международный Комитет Ассоциаций компаний-консультантов в области связей с общественностью (ICCO). URL: [www.martex.co.uk/prca](http://www.martex.co.uk/prca)
5. Свободная энциклопедия маркетинга.  
URL: <http://www.marketopedia.ru>
6. Система федеральных образовательных порталов. [URL:http://www.edu.ru/db/portal\\_page.htm](http://www.edu.ru/db/portal_page.htm)

7. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» .URL: <http://www.ecsocman.edu.ru>
8. Энциклопедия маркетинга. URL: <http://www.marketing.spb.ru/>, <http://www.cfin.ru/marketing>

### **Программное обеспечение**

Курс «Основы финансового менеджмента» в системе дистанционных образовательных технологий Moodle.

#### **Тема 1. Основы организации финансов предприятия**

##### **Контрольные вопросы:**

- назовите основные определения финансового менеджмента;
- сформулируйте основную цель финансового менеджмента;
- охарактеризуйте общую структуру финансового менеджмента;
- определите роль и значение финансового менеджера;
- перечислите основные функции финансового менеджера;
- сформулируйте квалификационные требования, предъявляемые к финансовому менеджеру.
- охарактеризуйте базовые концепции финансового менеджмента;
- прокомментируйте суть агентской теории;
- в чем смысл гипотезы эффективности рынка?

#### **Тема 2. Расходы и доходы организаций**

##### **Контрольные вопросы:**

- как можно классифицировать расходы организации?
- в чем различие понятий «затраты» и «расходы»?
- каковы специфика и предназначение различных методов калькулирования себестоимости?
- что относится к доходам организации?

#### **Тема 3. Прибыль организации**

##### **Контрольные вопросы:**

- какие виды прибыли отражены в отчете о финансовых результатах?
- в чем заключается процесс формирования прибыли?
- как рассчитывается маржинальная прибыль?
- в чем заключается эффект операционного рычага?
- какие показатели рентабельности Вы знаете?

#### **Тема 4.оборотный капитал предприятия**

##### **Контрольные вопросы:**

- в чем состоит значение оборотных средств для компании?
- сформулируйте основные причины, обуславливающие необходимость запасов;
- поясните логику моделирования размера оптимальной партии заказа (EOQ);
- какими показателями характеризуется эффективность управления дебиторской задолженностью?
- дайте характеристику основных процедур прямого и косвенного методов анализа движения денежных средств;
- объясните экономический смысл моделей управления денежными средствами.

## **Тема 5. Инвестиции в основной капитал**

### **Контрольные вопросы:**

- приведите классификацию инвестиций.
- охарактеризуйте состав внеоборотных активов фирмы.
- приведите типовую классификацию основных средств.
- раскройте понятие «Нематериальные активы».
- что включается в понятие «долгосрочные финансовые вложения»?

## **Тема 6. Оценка финансового состояния организации**

### **Контрольные вопросы:**

- в чем заключается логика финансового анализа;
- перечислите различные показатели прибыли;
- есть ли различие между понятиями «ликвидность» и «платежеспособность»?
- сущность и классификация финансовых кризисов предприятия;
- перечислите этапы осуществления экспресс-диагностики финансового кризиса;
- каковы основные объекты наблюдения «кризисного поля» предприятия?

## **Тема 7. Финансовые службы, их задачи и функции**

### **Контрольные вопросы:**

- в чем состоят основные задачи финансовой службы, каковы ее функции?
- каковы основные направления финансовой работы организации?
- как можно описать структуру финансовой службы?

## **Тема 8. Финансовое планирование в организации**

### **Контрольные вопросы:**

- в чем разница между понятиями сведения и информация?
- какие показатели формируют информационную базу финансового менеджмента?

- перечислите основные разделы годового бухгалтерского отчета. какие из них представляют наибольший интерес для аналитика и почему?
- какие интерпретации актива и пассива баланса вы знаете?
- охарактеризуйте основные различия между стратегическим, производственным и финансовым планами;
- какие функции выполняет бизнес-план; охарактеризуйте основные его разделы;
- какие виды бюджетов вы знаете;
- дайте общую характеристику методов и моделей, используемых для построения прогнозных оценок.

## **Тема 9. Сущность и организация финансового менеджмента**

### **Контрольные вопросы:**

- охарактеризуйте основные виды финансовых рынков;
- в чем состоит принципиальное различие первичного и вторичного рынков ценных бумаг с позиции эмитента;
- какие виды предпринимательской деятельности можно осуществлять на российском рынке ценных бумаг? Поясните их суть.
- в чем смысл требований фондовой биржи к компаниям, намеревающимся на ней котировать свои ценные бумаги.
- в чем суть концепции временной стоимости денег;
- определите суть метода дисконтирования и его назначение;
- определите суть метода наращивания и его назначение;
- определите суть метода аннуитета и его назначение;
- в чем состоит принципиальная разница между простым и сложным процентами?
- в чем смысл эффективной годовой процентной ставки?

## **Тема 10. Финансовый анализ и планирование**

### **Контрольные вопросы:**

- охарактеризуйте основные различия между стратегическим, производственным и финансовым планами;
- какие функции выполняет бизнес-план; охарактеризуйте основные его разделы;
- какие виды бюджетов вы знаете;
- дайте общую характеристику методов и моделей, используемых для построения прогнозных оценок.
- какие виды риска существуют и в чем их принципиальное отличие;
- что такое бета-коэффициент?
- прокомментируйте экономический смысл модели CAPM;
- какие формулы оценки ценных бумаг вы знаете?

## **Тема 11. Методологические основы принятия финансовых решений**

### **Контрольные вопросы:**

- в чем состоит специфика финансового актива как объекта купли/продажи?
- перечислите основные характеристики финансового актива, дайте их экономическую интерпретацию;
- поясните суть подходов к оценке финансовых активов.
- какие черты отличают ценную бумагу от других документов?
- какие виды ценных бумаг имеют хождение в России? Дайте их характеристику.
- охарактеризуйте признаки производности деривативов;
- приведите примеры операций хеджирования;
- охарактеризуйте различия между форвардными и фьючерсными контрактами.
- охарактеризуйте риск как объект управления;
- перечислите основные этапы управления риском;
- в чем суть анализа (оценки) риска;
- каковы основные способы снижения (нейтрализации) риска;
- что такое производственный левверидж;
- в чем суть финансового леввериджа; какие компании могут себе позволить относительно высокий уровень финансового леввериджа.

### **Тема 12. Основы принятия инвестиционных решений**

#### **Контрольные вопросы:**

- охарактеризуйте возможные виды классификации инвестиционных проектов;
- опишите критерии оценки инвестиционных проектов;
- какие из методов оценки проектов взаимосвязаны между собой и почему?
- что такое «точка Фишера» и как ее можно найти?
- в чем состоят наиболее общие подходы к анализу инвестиционных проектов в условиях риска?

### **Тема 13. Структура капитала и дивидендная политика**

#### **Контрольные вопросы:**

- охарактеризуйте различные виды источников средств, опишите их достоинства и недостатки;
- какие трактовки термина «капитал» вы знаете?
- дайте характеристику различных видов банковского кредита;
- дайте характеристику отдельных видов лизинга;
- опишите общую схему расчета потребности во внешнем финансировании.
- охарактеризуйте основные источники финансирования деятельности коммерческой организации с позиции их стоимости;
- приведите примеры платных и бесплатных источников финансирования;
- что такое WACC? Можно ли управлять ее значением?

- поясните основные положения теории Модильяни-Миллера.
- какие основные цели ставит финансовый менеджер в отношении дивидендной политики?
- какие подходы к формированию дивидендной политики описаны в теории?
- охарактеризуйте различные методы выплаты дивидендов.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

### по дисциплине «Основы финансового менеджмента»

#### Кейс-стади

1. В ООО «Торговля» за 2-ой квартал т.г. товарооборот составил 3600 тыс. руб., а рассчитанные средние товарные запасы 400 тыс. руб. Определите оборачиваемость запасов и длительность одного оборота товарных запасов за год.
2. Издательство «Прогресс» получила в 2008 г. выручку за произведенную и реализованную продукцию в сумме 30 млн. руб. Кроме того, издательство выручило за реализацию ненужного оборудования 2,4 млн. руб. За этот же год «Прогресс» имел расходы, связанные с производством и реализацией продукции в сумме 22 млн. руб., расходы на обязательное страхование 1,4 млн. руб. и транзакционные расходы в сумме 2,0 млн. руб. Определите чистую прибыль и налог на прибыль издательства.
3. ЗАО «Сатурн» производит 5000 приборов в год и реализует их по 160 руб. за единицу. Переменные затраты в единице продукции составляет 80 руб.; общая величина постоянных расходов равна 200 тыс. руб. Требуется определить общие расходы и прибыль до уплаты налогов.
4. Рассчитать объем планируемых продаж в 2009г. в стоимостной и натуральной выражении, если остатки готовой продукции на складе на начало года составили 900 штук, запланировано в течении года произвести и реализовать 2400 штук изделий. Запас готовой продукции на складе ожидается в количестве 750 штук, а оптовая цена одного изделия составляет 300 руб.
5. В течение года ОАО «Гигант» ожидало выручку за оказание услуги на сумму 42 млн. руб. Определите, какая сумма поступила на счета общества, если известно, что дебиторская задолженность в отчетном периоде составила 8,0 млн. руб. и по договоренности сторон на 5,6 млн. руб. услуги была оказана потребителям при условии оплаты их в первом квартале 2008г.
6. Рассчитайте амортизационные отчисления на основании требований налогового кодекса РФ, если известно, что стоимость основных производственных фондов на начало года 150 млн. руб., а также в течение года

1	Ввод в действие основных фондов – тыс. руб.	Март 850	Июнь 1500	Сентябрь --	Декабрь 4000
2	Выбытие основных фондов – тыс. руб.	-	-	3000	2200
3	Стоимость полного амортизационного оборудования	2500 тыс. руб.			
4	Средняя норма амортизационных отчислений	10 %			

6. Рассчитайте остаток сметы незавершенного строительства объекта, если известно, что индекс цен в капитальном строительстве в прошлом году был 12 %, а руководство предприятия намеренно в текущем году сдать объект в эксплуатацию.

Наименование объекта	Сметная стоимость по проекту, млн. руб.	Освоено в прошлом году		Остаток неосвоенного объема работ	Индекс удорожания на инфляцию	Сметная стоимость на текущий год
		%	Сумма, млн.руб.			
Цех трикотажных изделий	160,0	80	128,0			

7. Предприятие взяло в банке краткосрочный кредит в сумме 10 млн. руб. под 14 % годовых. Через 90 дней предприятие вернуло банку ссуду и выплатило проценты за пользование кредитом. Определите сумму платежа, перечисленного предприятием банку.

8. Распределите источники финансирования капвложений по объектам производственного и социального назначения, а также величину необходимого кредита, если известно, что:

1. капитальные затраты производственного назначения 14600 тыс. руб.
2. капитальные затраты социального назначения 5600 тыс. руб.
3. реконструкция цеха за счет прибыли 9650 тыс. руб.
4. строительство жилого дома 1950 тыс. руб.
5. долевое участие в строительстве плавательного бассейна 1900 тыс. руб.
6. объем строительно-монтажных работ 3200 тыс. руб.
7. норма плановых накоплений по смете СМР, % 7,5 %
8. мобилизация оборотных средств в строительство 800 тыс. руб.
9. амортизация основных производственных фондов 1600 тыс. руб.
10. строительство базы отдыха 2550 тыс. руб.

9. Составим перечень объектов производственного и социального назначения

Производственные объекты	Социальные объекты	Всего сумма кап. влож.
Всего 14600 т.р.; В т.ч. реконструкция цеха 9650 т.р. СМР – $0,75\% * 3200 = 240$ т.р. Мобилизация средств 800 т.р. Амортизация 4600 т.р. Итого: 15290 Дефицит: 690	5600 т.р.; в т.ч. строительство дома 1950 т.р., долевое участие – 1900, строительство базы отдыха – 2550 т.р. Итого: 6400 Дефицит: 800 т.р.	20200          21690 1490
Определим сумму долгосрочного кредита: $690 + 800 = 1490$ т.р.		

10. Банк предоставил организации кредит 1 000 тыс. руб. на 5 лет под 22 % годовых. По первому варианту погашения кредита и процентов производится в конце 5 года, а по второму варианту кредит по 200 тыс. руб. и начисленные проценты возвращаются в конце каждого года. Определить сумму возврата по двум вариантам.

11. Предприятие закупило материал в кредит сроком на 21 мес. Материалы пролежали на складе 0,5 мес. Далее следует производственный цикл изготовления продукции в 0,2 месяца, перед продажей готовая продукция на складе находилась 0,1 мес. Срок оплаты счетов за отгруженную продукцию 0,4 мес. Необходимо рассчитать период оборота денежных средств предприятия.
12. Новое руководство предприятия анализирует три бизнес-плана, предложенных инвесторами. По первому плану при инвестициях 1,0 млн. руб. ожидается прибыль в размере 450 тыс. руб. по второму при капиталовложениях 1,2 млн. руб. возможно получить 600 тыс. руб. прибыли. Третий бизнес-план обещает 500 тыс. руб. прибыли при условии инвестирования 1,1 млн. руб. какой из этих бизнес – планов Вы предпочтете и почему?
13. Предприятие положило на 2 месяца в банк на срочный вклад 5 млн. руб. под 18 % годовых. За это время инфляция составила в первый месяц 1,2 %, во второй – 1,0 %. Определите, какую сумму приобретет или потеряет организация?
14. В табл. приведены данные о деятельности предприятия за отчетный период:

№	Наименование показателя	Единица измерения	Отчетный период
1	Объем реализации продукции	Тыс. руб.	9 500,0
2	Себестоимость	Тыс. руб.	6 200,0
3	Внереализационные доходы	Тыс. руб.	400,0
4	Внереализационные расходы	Тыс. руб.	150,0
5	Сумма банковского кредита	Тыс. руб.	800,0
6	Процент за кредит в расчете на год	%	10,0
7	Срок возврата кредита	Мес.	6,0

Определите чистую прибыль предприятия и предложите направления ее использования.

15. ОАО «Престиж» анализирует два варианта вложения капитала. По первому варианту при инвестировании 860 тыс. руб. прибыль ожидается в размере 370 тыс. руб. по второму варианту при капиталовложениях 1080 тыс. руб., прибыль составит 440 тыс. руб., какой вариант Вы посоветовали бы акционерному обществу?
16. Рассчитайте розничную цену стиральной машины, если известно, что:

№	Элементы цены	Сумма, руб.
1	Себестоимость изделия	8 520
2	Прибыль при рентабельности 10%	852
3	Оптовая цена	9 372
4	НДС	
5	Отпускная цена	
6	Торговая надбавка	
7	Розничная цена	

17. За предприятием числится убыток в сумме 40,0 тыс. руб. В отчетном году доход от реализации услуг составил 480 тыс. руб. Фонд оплаты труда – 90 тыс. руб.,

материальные затраты – 120 тыс. рублей, амортизация – 80 тыс. руб. и прочие расходы 110 тыс. руб. Определите финансовый результат работы за отчетный год.

18. Завод безалкогольных напитков отпускает оптовым потребителям воду в пластмассовых бутылках ящиками. Покупатель возвращает ящики в сезон, стоимость 1-го ящика 150 руб. Определить потребность в оборотных средствах для данного вида тары в летний сезон с учетом того, что 5 % ящиков выходят из строя и не возвращаются.
19. Определить точку безубыточности ООО «Салют», если известно, что постоянные затраты на единицу продукции составляют 600 руб. цена единицы продукции 80 руб., а переменные расходы на единицу продукции 50 руб.
20. Текущие активы ОАО – 300 тыс. руб.

Текущие пассивы – 280 руб.

Расходы будущих периодов – 150 тыс. руб.

Доходы будущих периодов – 180 тыс. руб.

Определите показатель текущей ликвидности и обеспеченность ОАО собств. оборотным средствам.

$$\text{Текущая ликвидность} = \frac{ТА - РБП}{ТП - ДБП} \quad \frac{ТА - ТП}{ТА}$$

21. ООО торговли достигло в текущем году размер розничного товарооборота в сумме 3 600 тыс. руб., а величина издержек обращение составило 600 тыс. руб. Какова эффективность розничного товарооборота?
22. течение года ОАО «Гарант» имело выручку за оказание услуги на сумму 22,0 млн. рублей. Определите объем реализации в течение года, если известно, что в конце отчетного периода сумма дебиторской задолженности составила 4,8 млн. руб.
23. Определите полную себестоимость продукции, если известно, что затраты на валовую продукцию составили 66 млн. руб. остатки незавершенного производства оцениваются в 4,5 млн. руб., транзакционные расходы и расходы на реализацию отгруженной продукции определены в сумме 12,5 млн. рублей.
24. В первом полугодии завод «Штамп» истратил на приобретение материальных ресурсов 40 млн. руб., фонд оплаты труда составил 18 млн. руб., начислено амортизации на основные фонды 14,5 млн. руб. Прочие затраты (без ЕСН) определены в размере 2,1 рублей. Определите экономически обоснованные затраты завода.
25. Определите объем реализации продукции в ООО «Краинка», если известно, что на начало года на складе оставалось продукции на 1,8 млн. руб., в течение года произведено, бутылкировано и отправлено продукции потребителям на 200 млн. руб. при дебиторской задолженности на конец года в сумме 5,6 млн. рублей.
26. Проанализируйте экономическую эффективность оборотных средств на основании данных, приведенных в таблице.

**Характеристика показателей оборотных фондов.**

№ п/п	Показатели	Ед. измерения	Предшеств. период	Аналитический период	
				план	факт

1	Среднегодовая сумма оборотных средств	Тыс. руб.	5 800	3 682	4 948
2	Реализационная продукция	Тыс. руб.	36 880	38 230	39 526
3	Прибыль	Тыс. руб.	7 359	8 044	8 185
4	Реализованная продукция на 1 руб. оборотных средств	Руб., коп.	6,36	10,38	7,99
5	Сумма прибыли на 1 руб. оборотных фондов	Руб., коп.	1,27	2,18	1,65

27. Определите размер дивидендов на 1 акцию, если известно, что собрание акционеров приняло решение направить из прибыли организации на выплату дивидендов 6,0 млн. руб., а общее количество акций, выпущенных предприятием – 20 тыс. шт.
28. ОАО «Смычка» положило в банк на срочный вклад 6 млн. руб. на 3 месяца под 12 % годовых. За это время инфляция была в первый месяц 1,2 % , во второй – 1,0 % , в третий – 1,5 %. Определите фактическую сумму, которую ОАО будет иметь через 3 месяца.
29. Предприятие по итогам года имеет чистую прибыль в сумме 20,0 млн. руб. Дайте свои предложения (заполните таблицу) по распределению полученной прибыли. Назовите порядок очередности распределения прибыли.

Показатели	Ваши предложения	
	Тыс. руб.	Структура, %
1. Благотворительность		
2. Фонд потребления		
3. Дивиденды		
4. Фонд развития		
5. Резервный фонд		

30. Определите сумму прибыли от реализации продукции за предыдущий и отчетный периоды на основании приведенных в таблице данных. Рассчитайте также рентабельность и динамику показателей в абсолютных цифрах и процентах:

№ п/п	Показатели	Предыдущий год, млн. руб.	Отчетный период	Динамика	
				Млн. руб.	%
1	Выручка от реализации товарной продукции (без НДС)	270,00	285,00		
2	Себестоимость	254,60	266,40		
3	Прибыль от реализации (рассчитать)				
4	Рентабельность (рассчитать)				

31. Рассчитайте денежные потоки организации и покажите итоговый результат если известно, что:

- Объем реализации услуг за отчетный период составил 120,5 млн. руб.
- Экономически обоснованные затраты равны 84 млн. руб.
- Переходящий остаток денежных средств на начало года составил 5,5 млн. руб.
- В течение года необходимо рассчитаться за кредит и %% по нему в сумме 8,2 млн. руб.
- Дебиторы погасили долг в размере 12,0 млн. руб.
- Предприятие погасило кредиторскую задолженность на сумму 15 млн. руб.
- Выручка по иным имущественным операциям составила 2,5 млн. руб.
- Уплачены налоги – всего 20,4 млн. руб.
- Приобретены компьютеры на сумму 5,8 млн. руб.
- Доходы от ценных бумаг других организаций составили 3,1 млн. руб.
- Внереализационные доходы – 2,5 млн. руб.
- Внереализационные расходы – 1,9 млн. руб.

**Перечень вопросов для подготовки к экзамену**  
**по дисциплине «Основы финансового менеджмента».**

1. Содержание финансового менеджмента и его место в системе управления организацией.
2. Цель и задачи финансового менеджмента.
3. Базовые концепции финансового менеджмента.
4. Финансовые инструменты.
5. Внешняя правовая и налоговая среда.
6. Информационное обеспечение финансового менеджмента.
7. Методологические основы принятия финансовых решений.
8. Денежные потоки и методы их оценки.
9. Методы оценки финансовых активов.
10. Риск и доходность финансовых активов.
11. Риск и доходность портфельных инвестиций.
12. Управление инвестициями.
13. Оценка эффективности и риска инвестиционных проектов.
14. Формирование бюджета капиталовложений.
15. Инвестиционная политика.
16. Управление источниками долгосрочного финансирования.
17. Платежеспособность и ликвидность, способы их сохранения
18. Показатели деловой активности предприятия.
19. Показатели рентабельности предприятия.
20. Абсолютные и относительные показатели финансовой устойчивости организации.
21. Дискреционные модели оценки финансового состояния организации.
22. Цена и структура капитала.
23. Средневзвешенная и предельная цена капитала.
24. Теории структуры капитала.
25. Управление собственным капиталом.
26. Участники и виды деятельности на рынке ценных бумаг
27. Финансовые институты: их виды и функции
28. Инвестиционные институты: их виды и функции
29. Производственный и финансовый левиредж.
30. Дивидендная политика.
31. Стоимость бизнеса.
32. Управление оборотным капиталом.
33. Политика в области оборотного капитала.

34. Управление запасами.
35. Управление дебиторской задолженностью (кредитная политика).
36. Управление денежными средствами и их эквивалентами.
37. Традиционные и новые методы краткосрочного финансирования.
38. Управление источниками финансирования оборотного капитала.
39. Финансовое планирование и прогнозирование.
40. Основные финансовые показатели в системе бизнес-планирования.
41. Стратегическое, долгосрочное и краткосрочное финансовое планирование.
42. Финансовая стратегия.
43. Содержание и приемы анализа финансового состояния хозяйствующего субъекта.
44. Методы прогнозирования основных финансовых показателей.
45. Специальные вопросы финансового менеджмента.
46. Финансовый менеджмент в условиях инфляции.
47. Банкротство и финансовая реструктуризация.
48. Финансовые аспекты реорганизации предприятий.
49. Антикризисное управление.
50. Международные аспекты финансового менеджмента.

*Методические и иные материалы по дисциплине «Основы менеджмента» рассмотрены и утверждены на заседании кафедры менеджмента 01.09.2015г., протокол №1.*

*Заведующий кафедрой менеджмента*

*Ю.В. Киселевич*