

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Бизнес-администрирование» для студентов
специальности 38.05.01 Экономическая безопасность
специализации «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»

Ставрополь, 2026

Методические указания по дисциплине «Бизнес-администрирование» предназначены для выполнения практических заданий по изучаемой дисциплине.

Выполнение заданий направлено на формирование у студентов знаний:

- сущности, принципов и основных концепций бизнес-администрирования и менеджмента;
- теоретических основ построения организационных структур и систем управления предприятием;
- современных методов принятия решений;
- инструментов бизнес-администрирования как основы для принятия управленческих решений

Содержание

Цели и задачи изучения дисциплины.....	4
Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.....	4
Практическое занятие по теме 1. Теоретические основы бизнес-администрирования.....	5
Практическое занятия по теме 2. Организации и их деловая среда.....	7
Практическое занятие по теме 3. Менеджмент: сущность, эволюция и современные тенденции..	8
Практическое занятие по теме 4. Управление и принятия решений.....	9
Практическое занятие по теме 5. Процесс коммуникаций в менеджменте.....	10
Практическое занятие по теме 6. Группы внутри организации.....	13
Практическое занятие по теме 7. Организационная культура.....	14
Практическое занятие по теме 8. Эффективность менеджмента: понятия и факторы.....	15
Практическое занятие по теме 9. Организационные структуры управления.....	17
Практическое занятие по теме 10. Операционные процессы предприятия и их бизнес-администрирование.....	19
Практическое занятие по теме 11. Администрирование финансовой деятельности.....	22
Практическое занятие по теме 12. Планирование и стратегическое управление организацией...	26
Практическое занятие по теме 13. Организационные изменения и трансформация современных организаций.....	28
Список рекомендуемой литературы.....	30

Цели и задачи изучения дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование части профессиональных (ПК-4) компетенций будущего специалиста по направлению подготовки 38.05.01 Экономическая безопасность специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности».

Основными задачами изучения дисциплины «Бизнес-администрирование» являются:

- изучение сущности, принципов и основных концепций бизнес-администрирования и менеджмента;
- обучение современным методам принятия решений;
- приобретение знаний по теоретическим основам построения организационных структур и систем управления предприятием;
- приобретение умений по применению инструментов бизнес-администрирования как основы для принятия управленческих решений;
- освоение методик описания, анализа и оптимизации бизнес-процессов с целью повышения эффективности предприятия;
- изучение подходов к управлению персоналом и созданию систем коммуникаций на предприятии;
- формирование навыков по выявлению факторов риска и угроз экономической безопасности, возникающих на различных этапах управления предприятием.

В результате освоения дисциплины обучающийся приобретает следующие профессиональные компетенции:

ОПК-4: способен разрабатывать и принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения, планировать и организовывать профессиональную деятельность, осуществлять контроль и учет ее результатов.

ПК-5 способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности страны, региона, организации, подготовке программ по ее реализации.

ПК-6 способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов.

Практическое занятие по теме 1. Теоретические основы бизнес-администрирования

План занятия:

1. Сущность, цели и задачи бизнес-администрирования
2. Эволюция управленческой мысли
3. Современные подходы к бизнес-администрированию

В условиях неопределенности и высокой конкуренции, эффективное администрирование становится ключевым фактором развития и устойчивого развития бизнеса. Бизнес-администрирование - это процесс планирования, организации, мотивации, координации и контроля деятельности коммерческой организации для достижения ее стратегических целей при эффективном использовании ресурсов. Выделяют три уровня результатов бизнес-администрирования: эффективность; результативность; производительность.

Бизнес-администрирование решает следующие задачи: стратегическое планирование (определение миссии, долгосрочных целей развития), организационное проектирование (создание оптимальной структуры управления, распределение полномочий и ответственности), координация (обеспечение согласованности действий всех подразделений и сотрудников), мотивация и стимулирование (побуждение персонала к эффективному труду), контроль и анализ (установление стандартов, измерение результатов и корректировка деятельности), управление ресурсами (эффективное использование финансов, материалов, информации и человеческого капитала).

Управление - это не просто набор инструментов, это продукт эволюции социальных отношений. Понимание того, как менялись теории, позволяет менеджеру осуществлять выбор для конкретной ситуации. Можно выделить несколько научных школ управленческой мысли: классическая школа, школа человеческих отношений, школа количественных методов.

Управленческая мысль прошла долгий путь от механистического взгляда на работника до понимания сложности человеческой мотивации. Индустриальная революция, старые ремесленные методы управления перестали работать. Школа научного управления - управление должно быть основано на научных экспериментах, а не на интуиции, главный стимул работника - материальная выгода. Школа заложила основы нормирования и оптимизации труда. Ее недостатком было игнорирование человеческого фактора. Классическая административная школа (А. Файоль) выделяла пять функций управления: предвидение (планирование), организация, распорядительство, координирование, контроль. Это стало основой процессного подхода. Школа человеческих отношений (Э. Мэйо) утверждала, что на производительность влияют не только физические условия труда, но и социальные факторы - взаимоотношения в группе, внимание к работникам, чувство принадлежности. Школа поведенческих наук являлась, своего рода, углублением школы человеческих отношений и считали, что нужно изучать мотивы поведения человека. Школа количественных методов рассматривала управление как процесс, который можно смоделировать (управление запасами, теория очередей, сетевое планирование).

Практические задания

Задание 1.

Компания "Компас" столкнулась с падением продаж и утечкой клиентской базы к конкурентам. Проанализируйте возможные причины с точки зрения функций администрирования (плохое планирование, слабая мотивация, отсутствие контроля). Предложите комплекс мер по предупреждению таких случаев и исправлению ситуации.

Задание 2.

Рассчитайте экономическую эффективность внедрения новой системы административного контроля, если затраты на нее составляют 604 тыс. руб., а прогнозируемое снижение потерь от внутренних нарушений 209 тыс. руб. в год.

Задание 3.

Изучите описание политики компании «Детская игрушка» (крупнейший ритейлер игрушек) . Справка: Компания имеет 29 магазинов. Она строит региональные склады, вокруг которых группируются магазины. Магазины размещаются не в самих торговых центрах (чтобы избежать высокой аренды), а рядом, на оживленных участках. Все магазины идентичны по планировке и выкладке товара. Закупки и прогнозирование продаж централизованы. Компания не проводит распродаж, а придерживается стратегии «повседневно низких цен».

Задание. Опишите, в чем проявляется централизация и децентрализация управления в компании «Детская игрушка». Какие решения могут приниматься в главном офисе, а какие - на местах? Как описанная политика компании (в области закупок, логистики, маркетинга) способствует снижению рисков бизнеса?

Вопросы для собеседования:

1. Каковы цели и задачи бизнес-администрирования?
2. Основные принципы школы «человеческих отношений» в теории менеджмента?
3. Проанализируйте определение бизнес-администрирования и менеджмента и оцените их взаимосвязь?
4. Виды деятельности в организации и функции менеджмента в концепции А. Файоля?

Практическое занятие по теме 2. Организации и их деловая среда

План занятия:

1. Организация как объект администрирования
2. Классификация организаций
3. Особенности управления организацией
4. Внутренняя и внешняя среда организации

Под **организацией** понимается относительно автономная группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Менеджмент рассматривает организацию как **открытую систему**, это значит, что она находится в постоянном взаимодействии с внешней средой. Для того чтобы эффективно управлять компанией, необходимо понимать ее тип и особенности деятельности. Классификация позволяет систематизировать знания о различных аспектах деятельности предприятий. Рассмотрим основные критерии:

-по целевому назначению: **коммерческие организации**: главная цель — извлечение прибыли, **некоммерческие организации**: прибыль не является основной целью и не распределяется между участниками.

-по организационно-правовой форме: **хозяйственные товарищества и общества** (ООО, АО и др.), **производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия**.

-по размеру: малые, средние, крупные предприятия;

-по **отраслевой принадлежности**: промышленные, сельскохозяйственные, торговые, транспортные;

-по **принадлежности капитала**: национальные, иностранные, совместные.

Выделяют три основных уровня управления организацией: **институциональный** (совет директоров, президент компании) - определяют стратегию, миссию, цели, взаимодействие с внешней средой (инвесторами, государством); **управленческий** (руководители подразделений, начальники цехов)-транслируют стратегические цели в конкретные задачи для исполнителей, координируют работу; **технический** (мастера, бригадиры и др.) - отвечают за непосредственное выполнение заданий, контроль за использованием ресурсов.

Задание 1.

Предприятие «Дом» – небольшая строительная фирма (15 человек), специализирующаяся на **внутренней отделке квартир и коттеджей** под ключ. Компания работает на рынке 3 года, имеет хорошую репутацию, но испытывает трудности с привлечением новых клиентов из-за высокой конкуренции. В штате есть дизайнер, прораб, 4 отделочника, строители, сварщик, электрик. Закупка материалов осуществляется через розничные магазины, что увеличивает себестоимость. Фирма не имеет своего сайта, клиенты приходят в основном по отзывам. В последнее время вырос спрос на отделочные работы с использованием экологичных материалов. Проведите **SWOT-анализ** для компании «Дом». Заполните матрицу, включив не менее 4 пунктов. На основе выполненного анализа выделите **две главные стратегические задачи** развития компании. Предложите по одному конкретному **управленческому решению** для каждой задачи и обоснуйте, как это решение повлияет на компанию.

Задание 2.

2.1 Какие из перечисленных признаков являются обязательными для любой организации как объекта администрирования?

- а) наличие обособленного имущества
- б) наличие филиалов в других регионах
- в) организационная структура
- г) наличие собственной службы безопасности

2.2 К некоммерческим организациям относятся:

- а) Производственный кооператив
- б) Благотворительный фонд
- в) Публичное акционерное общество (ПАО)
- г) Образовательное учреждение (вуз)

2.3 Какие факторы относятся к среде косвенного воздействия (макросреде)?

- а) поставщики сырья
- б) уровень инфляции в стране
- в) поведение конкурентов
- г) изменение налогового законодательства

2.4 Что из перечисленного характеризует организацию как «открытую систему»?

- а) наличие жесткой иерархической структуры
- б) постоянный обмен ресурсами, информацией и продукцией с внешней средой
- в) стремление к полной автономии и независимости от рынка
- г) ориентация только на внутренние регламенты и стандарты

2.5 Какие из перечисленных элементов относятся к внутренней среде организации?

- а) технология производства
- б) покупатели продукции
- в) организационная культура
- г) действия конкурентов

Вопросы для собеседования:

- 1) Дайте определение организации как объекту администрирования.
- 2) Назовите и кратко охарактеризуйте основные законы организации?
- 3) По каким основным признакам классифицируются организации? Приведите примеры организаций разных организационно-правовых форм

4) Чем отличается среда прямого воздействия от среды косвенного воздействия? Приведите примеры факторов для каждой из этих сред применительно к конкретному предприятию

Практическое занятие по теме 3: Менеджмент: сущность, эволюция и современные тенденции

План занятия:

1. Базовые понятия менеджмента и его значение
2. История и развитие менеджмента
3. Тенденции развития современного менеджмента
4. Функции менеджмента в системе администрирования
5. Планирование и координация как функции управления
6. Контроль как функция управления

Менеджмент - это наука управления социально-экономическими системами, имеющая в основе конкретные прикладные знания об их взаимосвязях, свойствах и эффективных механизмах использования. В современной науке и практике термин «менеджмент» употребляется в нескольких значениях, и все они дополняют друг друга: менеджмент как вид трудовой деятельности - это умственный труд, в результате которого осуществляется процесс управления; менеджмент как процесс - совокупность управленческих действий, обеспечивающих достижение целей; менеджмент как орган управления - совокупность подразделений аппарата управления. Современная экономика предъявляет к квалификации менеджеров высокие требования. Важнейшей функцией менеджмента предприятия становится разработка и реализация эффективной стратегии, ориентированной на рыночные критерии, включая организационные и технологические перемены. Функции управления - это виды управленческой деятельности, которые возникли в процессе разделения управленческого труда и позволяют осуществлять целенаправленное воздействие на объект управления. Изучение процесса управления с точки зрения его функций позволяет установить объемы работ по каждой функции и определить потребность в ресурсах.

Термин «менеджмент» широко используется применительно к разнообразным социально-экономическим процессам, осуществляемым на предприятиях в рыночных условиях. Как и в мировой практике, наряду с общим менеджментом в России получают широкое распространение специальные формы менеджмента, ориентированные на отдельные функциональные области деятельности организаций и предприятий: инновационный менеджмент, финансовый менеджмент, менеджмент персонала и т.п. Менеджмент, во-первых, современная наука и практическая деятельность, во-вторых, специальные знания и искусство управления.

Появление термина «менеджмент» - необходимое уточнение в русском языке понятия «управление» применительно к хозяйственной сфере, бизнесу, управлению в условиях рынка. То есть менеджмент - это управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка.

Менеджмент - важнейшая составная часть управления, предметом которой являются социальные отношения в процессе управления. Таким образом, предметом менеджмента как науки являются отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.

Менеджмент можно рассматривать и как профессиональную деятельность. С этой точки зрения менеджмент представляет собой вид деятельности, который предполагает целенаправленную концентрацию усилий людей для получения заранее определенного экономического результата.

Менеджмент можно рассматривать и как искусство управления людьми. Во всех сферах человеческой деятельности наука и искусство не исключают, а дополняют друг друга.

Задание 1.

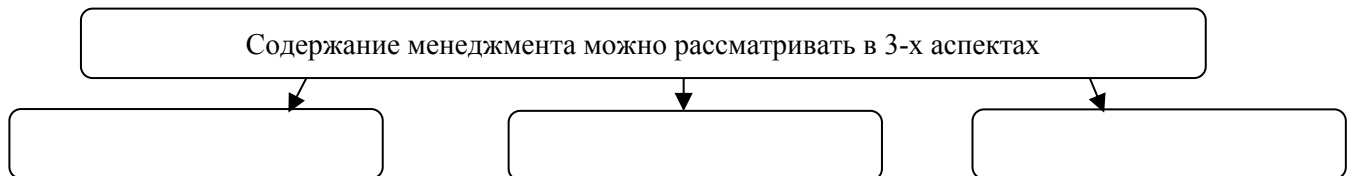
Кратко охарактеризуйте школы в управлении:

- 1) Школа научного управления (1885-1920) Ф. Тейлор
- 2) Школа административного управления (1920-1950) А. Файоль
- 3) Школа человеческих отношений и поведенческие науки (1950- н.в.)

4) Школа количественных методов (1950 г. по н.в.)

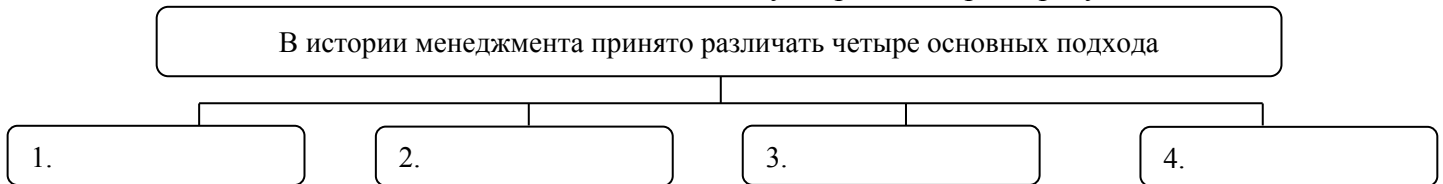
Задание 2

Заполните схему:



Задание 3

Назовите 4 основных подхода к менеджменту и кратко охарактеризуйте их.



Задание 4

Изучите выдержки из объявлений о найме сотрудников, опубликованных в СМИ. Ответьте на вопросы.

1. Всех ли приглашаемых на работу сотрудников можно назвать «менеджерами»?
2. Определите иерархическое положение в оргструктуре вакантной должности?
3. Проанализируйте изменение соотношения функций управления и требуемых управленческих навыков и характеристик в зависимости от занимаемой должности в оргструктуре?

Объявления о приглашении на работу менеджеров

1. Менеджер проекта. Требуется сотрудник в редакцию/отраслевое объединение. Гарантируем интересную разнообразную работу, варианты попробовать себя в разных сферах деятельности и огромные возможности для последующего роста. Ведение электронной базы данных (компании, госорганы и т.д.). Первичная бухгалтерская отчетность. Организация встреч, презентаций, протокольные мероприятия (в т.ч. ведение и оформление протоколов собраний, совещаний). Контроль исполнения поручений руководителя.

2. Менеджер проекта. Управление клиентскими отношениями, участие во встречах и переговорах с действующими и потенциальными клиентами компании, участие в урегулировании спорных ситуаций, ведение деловой переписки. Сервисное развитие клиентов. Участие в подготовке предложений для потенциальных клиентов совместно с отделом Продаж. Работа с персоналом (отбор, адаптация, профессиональное развитие сотрудников).

3. Менеджер по продажам в банк. Обязанности: привлечение компаний на сотрудничество; выполнение планов по продажам.

Требуемые профессиональные навыки: образование не ниже среднего специального; владение техниками продаж; опыт работы в активных продажах b2b от года.

4. Менеджер по работе с клиентами (покупка / продажа недвижимости, без активного поиска). Тот, кто не посвящает себя целиком делу — не будет иметь блестящего успеха. Если Вы ставите себе цель совершить мощный карьерный рывок, при этом отточив свой навык в сфере продаж, тогда Вам к нам. В успешную команду специалистов и единомышленников, которая угадывает потребности клиентов ещё до того, как они успевают их озвучить. Обязанности: заключение с клиентами договоров; проведение консультаций по инвестициям в недвижимость, оценке недвижимости; проведение подбора объектов недвижимости для потенциальных клиентов; проведение сделок, аккредитивного, наличного и безналичного типа; анализ рынка; согласование вопросов с банками, по вопросам ипотечного кредитования.

Задание 5.

Заполните сравнительную таблицу моделей менеджмента

Характеристики	Японская	Американская
Доминирующие качества делового человека		
Критерий к продвижению по службе		
Профессиональная компетентность		
Процесс принятия решений		
Отношение работников к фирме и работе		
Характер проведения инновация		
Форма деловых отношений		

Задание 6.

Укажите знаком «+», какие особенности характеризуют типовую модель японского менеджмента, а какие - американского

Оценка качества управления по уровню гармонии в коллективе и коллективному результату.

Оплата труда по индивидуальным достижениям.

Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост.

Нестандартная, гибкая структура управления.

Личные неформальные отношения с подчиненными.

Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия.

Наем на работу на короткий период.

Продвижение по службе по старшинству и стажу работы.

Индивидуальный характер принятия решений.

Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе.

Деловая карьера обуславливается личными результатами.

Формальные отношения с подчиненными.

Коллективная ответственность, ориентация управления на группу.

Строго формализованная структура управления.

Неформальная организация контроля.

Оплата труда по показателям работы группы и служебному стажу.

Долгосрочный наем руководителей и работников организаций.

Четко формализованная процедура контроля.

Оценка качества управления по индивидуальному результату и индивидуальная ответственность.

Вопросы для собеседования:

1. В чем заключается отличие понятий «управление» и «менеджмент»?
2. Назовите основные школы менеджмента и их ключевые идеи. Какой вклад внес А.Файоль?
3. Перечислите основные функции менеджмента.
4. Что такое планирование? Какие виды планирования выделяют по срокам?
5. В чем сущность координации как функции управления?

Практическое занятие по теме 4: Управление и принятие решений

План занятий

1. Понятие и основные элементы процесса управления
2. Типы управленческих решений и методы их принятия
3. Организация исполнения управленческого решения
4. Оценка эффективности управленческих решений
5. Модели корпоративного управления

Слово «управление» произошло от старорусского «управа», т. е. способность кого-то или что-то себе подчинять, контролировать и пр. Оно предполагает целенаправленное воздействие на переменные элементы некоторого объекта (например, организации), благодаря чему реализуется его предназначение (ролевое или инструментальное), происходит преобразование в новое желательное состояние, решаются возникающие проблемы.

По А. Файолю, процесс управления - совокупность планирования, организации, распоряительства, координации контроля. Управление в широком смысле слова - функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программных целей. В социальных системах необходимость в управлении возникает обычно в связи с решением задачи оптимизации распределения ресурсов и координации участников, повышающим их организованность (неэффективное управление может ее снижать), упорядоченность, целостность, нормальное функционирование и развитие системы.

Управление как деятельность имеет три стороны:

-функциональную (совокупность действий, направленных на получение определенных результатов) отражает механизм целеполагания и обеспечения достижения целей; виды управленческой деятельности и их содержание, формирование органов управления, их структуру, ожидаемые результаты;

-процессную (действия по выявлению и решению проблем) определяет, как строится и реализуется процесс управления; рассматривает его стадии, их последовательность, затраты;

-элементную (организация взаимодействия элементов) определяет роль каждого элемента в системе управления, изучает внутреннее строение, рассматривает организацию труда, стили руководства, информационный обмен, работу с кадрами.

Задание 1.

Заполните таблицу выделив разницу между административными, социально-психологическими и экономическими методами управления

	Административные	Экономические	Социально-психологические
Основание применения			
Структура управления			
Требования к субъекту			

Задание 2.

Сравните между собой управленческие технологии, попытайтесь определить их достоинства и недостатки и те случаи, в которых каждую из них следует использовать, попробуйте проиллюстрировать их примерами.

Задание 3.

Раскройте суть понятия «эффективность управления» и предложите свое понимание факторов, которые ее обуславливают.

Вопросы для собеседования:

1. Раскройте сущность понятия «управленческое решение»

2. Каковы различия между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности?
3. Дайте определение процессу управления?

Практическое занятие по теме 5. Процесс коммуникаций в менеджменте

План занятия:

1. Роль коммуникаций в процессе управления
2. Основные свойства процесса коммуникации
3. Способы и средства коммуникации
4. Организационные коммуникации: проблемы и пути их решения

Сторонники концепции человеческих отношений считали, что индустриальное общество нарушает привычные человеческие связи и ведет к разобщенности людей, их отчуждению друг от друга. Они полагали, что организация должна ориентироваться прежде всего не на производство, а на людей. Поэтому в организационных отношениях необходимо учитывать социальные и психологические аспекты. Важнейшая обязанность менеджера состоит в формировании сплоченного коллектива, создании в нем благоприятного микроклимата, заботе о подчиненных, помощи им в повседневных делах, в том числе и личного характера, но допускала возможность манипулирования рабочими; делая упор на сотрудничестве, игнорировала конфликты; высказывала предположение, что удовольствия и счастье могут вести работников к успеху компании. Со второй половины 1930-х гг. начали формироваться поведенческие теории Д. Мак-Грегора, А. Маслоу и других исследователей, ставящие во главу угла раскрытие и развитие индивидуальных возможностей и способностей каждого работника в отдельности, постановку их на службу интересов организации. Важными их положениями являются:

- труд может приносить не меньшее удовольствие, чем игра, если интересен и содержателен;
- экономическое стимулирование ограничено, не является единственным и универсальным;
- необходимо стимулировать ответственность, активность, изменчивость.

Одним из представителей системного подхода, впервые рассмотревших организацию как социальную систему, был американский исследователь Честер Барнард (1887-1961). Свои идеи он изложил в книгах «Функции администратора» (1938), «Организация и управление» (1948) и др. По мысли Барнарда, физические и биологические ограничения, присущие людям, заставляют их объединяться для достижения целей в согласованно действующие социальные системы (рабочие группы). Всякую такую систему, как он считал, можно разделить на две части: организацию (систему сознательно координируемой деятельности двух или нескольких лиц) и прочие элементы.

Задание 1

Изучите предложенный перечень управленческих навыков и характеристик, которыми должен обладать менеджер, выберите 5 самых важных для руководителей каждого уровня управления выбранной вами организации.

Управленческие навыки и характеристики	Высшее руководство	Среднее руководство	Низшее руководство
Построение команды			
Умение быть наставником			
Декомпозиция задач			
Стратегическое мышление			
Руководство проектом			
Ведение переговоров			
Системное мышление			

Делегирование полномочий			
Урегулирование конфликтов			

Задание 2.

Заполните таблицу:

Модель	Характеристика
Автократическая	
Экономическая	
Новая	

Задание 3.

Используя таблицу, укажите основные этапы развития организации и их отличительные особенности по ряду признаков:

№	Этап в развитии организации	Основные цели	Основные задачи	Стиль руководства	Количественный состав работников	Способы мотивации
1.	Создание организации					

Задание 4.

Несколько работников трудятся на конвейере, проверяя микросхемы. Эта работа утомительна и однообразна, но она необходима. Сознывая это, предприятие тем не менее не имеет возможности повысить зарплату, ни изменить названия должностей работников. Как мотивировать их деятельность?

Задание 5.

В нашей компании руководителям советуют давать ежегодную оценку работы своих сотрудников. В какой форме это лучше сделать?

Задание 6.

Как менеджеру средней компании, торгующей по эл. Каталогам, привлечь компетентных сотрудников, не затрачивая при этом слишком много средств?

Вопросы для собеседования:

1. Понятие и значение коммуникаций в управлении организацией?
2. Структура коммуникационного процесса?
3. Виды коммуникаций в организации?

Практическое занятие по теме 6. Группы внутри организации

План занятия:

1. Понятие и виды групп
2. Процесс развития и основные характеристики группы
3. Межгрупповое взаимодействие
4. Руководство, лидерство и власть
5. Теории лидерства

Любая организация представляет собой сложную социальную систему, состоящую из множества групп. Сотрудники не могут работать изолированно, они объединяются в отделы, проектные команды, комитеты, а также в неформальные сообщества по интересам. Понимание того, как формируются, развиваются и взаимодействуют эти группы, является ключевым вопросом для эффективного управления. Группой называется ограниченная общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков. Величина, структура и состав группы определяются целями и задачами деятельности, а сформировавшиеся в группе отношения влияют на эффективность групповой работы. В социальной психологии и менеджменте группы классифицируются по множеству оснований:

-по общественному статусу: официальные группы - создаются по решению руководства для выполнения определенных задач, имеют юридический статус, закреплены в штатном расписании. К ним относятся трудовые коллективы, отделы, рабочие группы, комитеты, комиссии. Неофициальные группы возникают стихийно на основе общих интересов, симпатий, взаимопомощи. Они не имеют официальных полномочий, но оказывают существенное влияние на организационный климат.

-по размеру: большие группы; малые группы; микрогруппы.

-по значимости: референтные группы - эталонные группы, на нормы и ценности которых индивид ориентируется; группы членства - группы, к которым человек принадлежит формально, но не разделяет их ценности.

Задание 1.

В компании произошли организационные изменения, в результате которых изменились роли и зоны ответственности отделов маркетинга и продаж. Возникло непонимание и разногласия между сотрудниками этих подразделений. Отдел маркетинга разрабатывает рекламные кампании, не учитывая реальные потребности клиентов, с которыми работают продавцы. Отдел продаж, в свою очередь, не предоставляет маркетологам обратную связь о реакции клиентов на рекламные материалы. Сотрудники действуют в рамках своей роли, не учитывая цели и задачи коллег.

К какому типу конфликтов относится данная ситуация (межличностный, межгрупповой, общеорганизационный)? Обоснуйте ответ. Каковы причины возникновения данного конфликта? Предложите не менее трех методов урегулирования данного межгруппового конфликта (например, изменение структуры, ротация сотрудников, совместные мероприятия).

Задание 2.

Собственник компании, стремясь выйти из операционного управления, назначил руководителей подразделений. Однако они не брали на себя реальную ответственности. Возник замкнутый круг: собственник, видя пассивность команды, не доверял ей и продолжал решать ключевые вопросы сам, а команда, чувствуя недоверие, окончательно переставала проявлять инициативу, ожидая указаний. Проанализируйте данную ситуацию и предложите вариант решения проблемы.

Задание 3.

Проанализируйте три управленческие ситуации, используя изученные теории лидерства (теория лидерских качеств, поведенческие теории, ситуационные теории). Для каждой ситуации определите. Ответ оформите в табличной форме.

1. Какой стиль руководства был бы наиболее эффективен?
2. Какие лидерские качества критически важны?
3. Какие ситуационные факторы нужно учесть?

Ситуация 1.

Компания получила срочный заказ, который нужно выполнить за 2 недели вместо обычных 2 месяцев. В проекте участвуют опытные специалисты, которые знают свою работу, но находятся в состоянии стресса из-за сжатых сроков. Бюджет ограничен, каждый час на счету.

Ситуация 2.

Группа молодых дизайнеров работает над созданием нового бренда компании. Задача требует креативности, нестандартных решений, творческого поиска. Сотрудники мотивированы, имеют высокую квалификацию, но нуждаются в направлении идей в нужное русло.

Ситуация 3.

Молодой руководитель назначен в отдел, где работают сотрудники старше его по возрасту, с большим опытом, но консервативные, сопротивляющиеся изменениям. Отдел показывает стабильные, но невысокие результаты. Требуется внедрить новые методы работы.

Задание 4.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- что происходит, когда не обеспечиваются элементарные условия труда работников и социальная справедливость в оплате их труда?
- почему именно неудовлетворенная потребность направляет поведение человека, если на практике менеджеры заботятся об удовлетворении потребностей?
- каким образом взаимосвязаны уровень образования, уровень притязаний и выбор профессии?
- что должна делать организация и что должен делать менеджер если не удовлетворены потребности работников в безопасности?

Задание 5.

Определите потребности работника – наладчика станков с программным управлением промышленного предприятия, а также органы (субъекты), с помощью которых следует удовлетворить те или иные потребности работника. Внесите эти данные в таблицу.

Субъекты	Группы потребностей				
	Физиологические	Безопасности и защищенности	Принадлежности и причастности	Признания и самоутверждения	Самовыражения
Государство					
Предприятие					
Менеджер					

Задание 6.

Обсудите предложенный материал и ответьте на следующие вопросы:

1. Все ли ключевые компетенции топ-менеджера здесь учтены?
2. Что на ваш взгляд необходимо добавить?
3. Как вы считаете, какие направления в работе менеджера являются приоритетными?
4. Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

Ключевые компетенции топ-менеджера:

- 1) умение работать с целями и ценностями компании;
- 2) способность к эффективным внешним и внутренним коммуникациям;
- 3) умение точно подбирать ключевых сотрудников компании и использовать в бизнесе их наиболее сильных сторон
- 4) умение эффективно организовывать собственное время и время сотрудников компании, т.е. корпоративный и персональный тайм-менеджмент;
- 5) способность к поиску нестандартных, нетрадиционных решений (инновационность).

Вопросы для собеседования.

1. Понятие и виды групп?
2. Процесс развития и основные характеристики группы?
3. Межгрупповое взаимодействие?
4. Сравнительная характеристика понятий «руководство» и «лидерство»?

Практическое занятие по теме 7. Организационная культура

План занятия:

1. Особенности организационной культуры
2. Типы организационной культуры
3. Уровни и проявления организационной культуры

Организационная культура - это совокупность норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в обществе и организационных отношениях. В более широком понимании, организационная культура представляет собой систему разделяемых ценностей, отличающих одну организацию от другой. Ключевыми характеристиками организационной культуры являются: осознание себя и своего места в организации; коммуникационная система и язык общения; внешний вид; одежда и представление себя на работе; трудовая этика и мотивы; осознание времени, отношение к нему и его использование; взаимоотношения между людьми; ценности и нормы; процесс развития работников и др.

Формирование культуры организации связано с внешним организационным окружением: деловая среда в целом и в отрасли в частности; элементы национальной культуры. Принятие организацией определенной культуры может быть предопределено спецификой вида хозяйственной деятельности, в котором она функционирует, особенностями рынка, потребителей и т.п. Организационная культура - результат совместной деятельности трудового коллектива, который во многом определяется поведением руководителя. От руководителя организации, его авторитета в коллективе, культуры управления и общения с персоналом зависит, какая организационная культура сформируется в организации. Наиболее часто организационную культуру рассматривают с позиции трех уровней: первый уровень – символический. На этом уровне человек познает всю совокупность внешних факторов, формирующих культуру организации. К поверхностному уровню относятся такие внешние организационные характеристики, как: продукция или услуги, оказываемые организацией; используемая технология; архитектура производственных помещений и офисов. Второй уровень – организационная идеология. На этом уровне человеком начинают восприниматься ценности, убеждения, верования, разделяемые всеми членами организации через язык, символы, поведение. Изучению подвергаются: ценности, разделяемые членами организации; стратегии, цели, философия организации. Третий уровень – базовые предположения. Этот уровень включает базовые (фундаментальные) предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих скрытых и принимаемых на веру предположений, направляющих поведение людей в организации и помогающих им воспринимать атрибуты организационной культуры, например, такие как: восприятие времени и пространства; общее отношение к человеку и работе и др.

Задание 1

В таблице представлены описания четырех гипотетических компаний. Используя модель конкурирующих ценностей, определите доминирующий тип культуры для каждой компании и заполните таблицу.

Компания	Описание	Тип культуры	Обоснование
Компания А	Рабочая атмосфера очень дружелюбная, люди доверяют друг другу. Лидеры воспринимаются как наставники. Организация держится вместе благодаря преданности и традициям. Успех определяется заботой о людях и вниманием к клиентам		
Компания Б	Динамичное место работы. Люди готовы рисковать. Лидеры - новаторы. Связующее звено -		

	приверженность экспериментам. Успех означает создание уникальных новых продуктов.		
Компания В	Организация, ориентированная на результат. Люди конкурентоспособны. Лидеры жесткие требовательные руководители. Цель - победа на рынке. Успех определяется долей рынка и прибыльностью.		
Компания Г	Формализованное и структурированное место работы. Процедуры регулируют деятельность. Лидеры - координаторы и организаторы. Объединяют формальные правила. Успех в стабильности и плавном ходе деятельности.		

Задание 2.

Проанализируйте, какой тип культуры будет наиболее эффективен для:

- исследовательского института;
- завода по производству продукции химической промышленности;
- консалтинговой компании;
- государственного учреждения.

Задание 3.

К группе консультантов по управлению обратилась компания с запросом на диагностику и развитие организационной культуры. Для одной из предложенных ниже ситуаций определите: существующий тип культуры; ключевые проявления на всех трех уровнях; сильные и слабые стороны с точки зрения задач бизнеса.

Ситуация А (стартап): IT-компания из 15 человек. Основатели - бывшие однокурсники. Работают в open space, график свободный, совещания проходят в форме обсуждений. Нет формальных процедур, все решения принимаются коллегиально. Последние полгода компания выросла в 2 раза, появились первые конфликты, стали срывать сроки.

Ситуация Б (производственное предприятие): Завод с 50-летней историей, 800 сотрудников. Четкая иерархия, формальные процедуры, должностные инструкции. Работники ценят стабильность и гарантии. Руководство жалуется, что сложно внедрять инновации, молодые специалисты не задерживаются.

Ситуация В (торговая сеть): Розничная сеть, жесткие KPI для каждого магазина. Высокая конкуренция между сотрудниками, ежемесячные рейтинги. Лучших награждают, отстающих увольняют. Компания быстро растет, но текучесть кадров высокая, особенно среди новых сотрудников.

Выберите ситуацию и определите какой тип культуры был бы оптимальным с учетом стратегических задач компании?

Предложите 3-5 конкретных мероприятий по трансформации культуры (изменение мотивации, коммуникаций).

Вопросы для собеседования:

1. Какие методы можно использовать для диагностики организационной культуры?
2. Возможно ли целенаправленно изменить организационную культуру?
3. Как связаны организационная культура и стратегия развития предприятия?
4. Охарактеризуйте иерархический тип организационной культуры?

Практическое занятие по теме 8. Эффективность менеджмента: понятия и факторы

План занятия:

1. Понятие эффективности управления
2. Показатели эффективности управления
3. Факторы роста эффективности управления

Современные условия хозяйствования предполагают не только создание новых товаров, услуг и технологий, но и порождают новые явления и тенденции в социально-экономической жизни общества. Во-первых, коренным образом изменилась роль человека в производстве. Прежде тот воспринимался лишь как один из его факторов наряду с машинами и оборудованием, сегодня же превратился в главный стратегический ресурс организации в конкурентной борьбе и источник прибыли. Это обусловлено способностью людей к творчеству, которая сейчас становится решающим условием успеха любой их деятельности. Сегодня затраты, связанные с персоналом, представляются уже не расходами, а инвестициями в «человеческий капитал». Их объектами являются организация медицинского обслуживания, отдыха, занятий спортом; создание условий творчества; развитие личных способностей и пр.

Во-вторых, изменилась роль фирм. Увеличение масштабов их деятельности, появление больших производственных комплексов стало оказывать воздействие на общество и окружающую среду. В связи с этим в 60-х гг. XX столетия сформировалась концепция социальной ответственности менеджмента перед обществом. Она реализуется путем принесения ему пользы через использование прибыли и участие в решении широкого спектра социальных проблем. В современное понятие социальной ответственности входит: ориентация фирмы на перспективные социальные интересы; возмещение общественных издержек (например, экологических); оптимизация перспективной прибыли; сохранение капитала фирмы как элемента национального богатства.

Поэтому менеджмент сегодня во многом обеспечивает успешное социально-экономическое развитие общества. Это потребовало смены управленческой парадигмы, то есть базовой концептуальной модели, объединяющей целостный комплекс идей, принципов, подходов к осуществлению управленческой деятельности, принятой в качестве образца для определенного периода. Суть перехода к новой парадигме, основывающейся на системном и ситуационном подходе к управлению, состоит в следующем: Во-первых, фирма рассматривается как открытая система, главные предпосылки успеха которой находятся в ее окружении. В связи с этим первостепенной задачей менеджмента является адекватное реагирование на различные внешние события, успех чего обеспечивается на основе:

- гибких и информационных технологий;
- учета индивидуальных особенностей работников;
- поощрения их предприимчивости;
- ориентации на предвидение в деле принятия решений;
- взаимодействия и интеграции организационных функций и др.

Задание 1.

В таблице представлен перечень факторов, влияющих на эффективность управления. Классифицируйте их по нескольким основаниям и предложите меры по усилению позитивного влияния или нейтрализации негативного.

№	Фактор
1	Система материального стимулирования сотрудников
2	Экономическая ситуация
3	Рациональность структуры управления
4	Условия труда (освещение, шум, температура)
5	Внутри коллективные отношения и психологический климат
6	Уровень конкуренции на рынке
7	Квалификация и опыт руководителей

8	Режим труда и отдыха, напряженность труда
9	Изменения в налоговом законодательстве
10	Организационная культура предприятия

Какие факторы, по вашему мнению, оказывают наиболее сильное влияние на эффективность управления в современных российских компаниях? Какие из перечисленных факторов могут представлять угрозу для экономической безопасности предприятия? Какие факторы являются управляемыми со стороны руководства, а какие -неуправляемыми?

Задание 2.

На основе данных о деятельности компании «Альфа» за два года оцените эффективность управления компанией.

Показатель	2022	2023	Темп роста, %
Выручка, млн. руб.	500	650	
Себестоимость, млн. руб.	350	470	
Прибыль от продаж, млн. руб.	150	180	
Чистая прибыль, млн. руб.	100	120	
Среднесписочная численность персонала, чел.	200	210	
в т. ч. аппарат управления, чел.	40	42	
Расходы на управление, млн. руб.	60	75	
Стоимость основных средств, млн. руб.	400	480	
Коэффициент текуч. кадров	25	20	
Количество рекламаций от клиентов	25	18	
Индекс удовлетворённости персонала (по 10-ти балльной шкале)	7,1	6,9	

Вопросы для собеседования:

- 1.Понятие эффективности управления
- 2.Классификация показателей эффективности управления
- 3.Факторы роста эффективности управления

Практическое занятие по теме 9. Организационные структуры управления

План занятия:

- 1.Структурный подход к организации
- 2.Понятие структуры организации и организационной структуры управления
- 3.Проектирование различных типов структур управления
- 4.Масштаб управления и нормы управляемости

Понятие организационной структуры неразрывно связано и определяется понятием «система». Система - это множество взаимосвязанных элементов, исключаяющих полностью независимое влияние групп или подгрупп этих элементов друг на друга, реализующих процесс или совокупность процессов. Система возникает и существует как способ реализации процессов, и наоборот - процессы могут быть реализованы, только когда возникает соответствующая система. Невозможно исследование системы без исследования процессов, тем более процессов - без понимания необходимости исследования системы их реализующей. Системы возникают, существуют, функционируют и исчезают в условиях взаимодействия с внешней средой. Во многом эта способность взаимодействовать с внешней средой предопределена понятием ресурса системы, его структурой и способами создания.

Бизнес-система - особый вид систем, реализующий бизнес-процесс. Подавляющее большинство существующих в мире организационных систем - бизнес-системы. Под бизнес-системой следует понимать организационную систему любого вида, которая, с одной стороны,

удовлетворяет потребительские требования общества, с другой - формирует их, создавая предпосылки для одновременного формирования и удовлетворения потребительских запросов общества. Под бизнес-системой можно также понимать организационную систему, формирующую в качестве отклика на требования внешней среды материальный товар или услугу. Особенностью, присущей бизнес-системам, является направленность системы на увеличение собственного ресурса при каждом взаимодействии с внешней средой. Примеры бизнес-систем: торговые, торгово-производственные, производственные компании или само государство. Признаки и особенности бизнес-систем:

- в качестве элементов выступают люди;
- люди взаимодействуют между собой с помощью технических средств;
- при взаимодействии происходит преобразование собственного и привлеченного ресурсов в готовый товар или услугу;
- в результате процесса формирования отклика (в виде товара или услуги) на требование внешней среды происходит изменение ресурса бизнес-системы.

Задание 1

Проанализируйте три ситуации и для каждой определите наиболее подходящий тип организационной структуры. Ответ обоснуйте.

Ситуация 1

В кафе работают: управляющий, 2 администратора зала, 4 повара, 8 официантов, 2 уборщицы, бухгалтер (на аутсорсинге). Объемы производства стабильны, меню меняется редко, основные задачи - обеспечение бесперебойной работы и контроль качества обслуживания.

Ситуация 2

Молодая компания разрабатывает одновременно три проекта: мобильную игру, образовательную платформу и корпоративное приложение. В штате 15 разнопрофильных специалистов: разработчики, дизайнеры, тестировщики, маркетологи. Ресурсы ограничены, специалисты нужны во всех проектах, но в разное время.

- 1) Какой тип структуры целесообразно применить в рассмотренных ситуациях?
- 2) Изобразите схематически структуру кафе/компании-разработчика?

Задание 2

Установите соответствие между типом организационной структуры и ее характеристикой. В таблице представлены описания структур – определите, к какому типу относится каждая характеристика: линейная структура; функциональная структура; линейно-функциональная структура; дивизиональная структура, матричная структура.

№ п/п	Характеристика	Тип структуры
1	Четкое разделение труда, иерархичность уровней управления, формальные правила и процедуры, разделение власти и ответственности	
2	Двойное подчинение исполнителей: функциональному руководителю и руководителю проекта, создание временных проектных групп	
3	Выделение самостоятельных производственных отделений по продукту, региону или потребителю с собственными функциональными службами	
4	Сочетание линейных связей (вертикальных) и функциональных подразделений, консультирующих линейных руководителей	
5	Простота, единоначалие, полная ответственность руководителя за результаты, но высокие требования к его компетенции	

Практическое занятие по теме 10. Операционные процессы предприятия и их бизнес-администрирование

План занятия:

1. Понятие операционного процесса, классификация
2. Формирование механизма бизнес-администрирования операционных процессов организации
3. Администрирование ресурсов в операционных процессах

Процесс - заданная последовательность действий, реализуемая конечным множеством элементов. В организационных системах это заданная последовательность событий. Процесс в организационных системах - это заданная последовательность событий, ведущая к преобразованию чего-либо во что-либо. Бизнес-процесс - процесс удовлетворения требований внешней среды путем создания товара или услуги. Под требованием внешней среды можно понимать требования потребителей, покупателей, организаций, любого рода систем, которые могут выступать к выделенной системе в виде макросистемы и др. В обыденном понимании «требованием внешней среды» выступает требование потребителя, на которое бизнес-система может отреагировать в рассматриваемый период времени. В качестве отклика всегда рассматривается созданный товар (услуга), качество которых отвечает требуемым потребителем значениям и который может быть представлен в то время, которое является для потребителя актуальным. Товар или услуга создается преобразованием собственных и привлеченных ресурсов за определенное время в условиях ограниченности ресурсов. Выделим два основных аспекта удовлетворения требования внешней среды (потребителя):

- информационный аспект, отражающий собственно взаимодействие с потребителем;
- продуктовый аспект, отражающий собственно создание товара или услуги.

Соответственно, наиболее наглядной иллюстрацией бизнес-процесса являются продуктовые модели. Организационная система реализует процесс удовлетворения требования внешней среды преобразованием собственных и привлеченных ресурсов в требуемый продукт. Параметры процесса удовлетворения требований внешней среды и элементов системы должны соответствовать таким состояниям процессов и состояниям групп людей, реализующих эти процессы, чтобы время реализации процесса было минимальным или ожидаемым, а изменение совокупного ресурса после удовлетворения требования - максимально возможным.

Организационная структура управления - вынужденная мера для обеспечения поддержания элементов системы в требуемом состоянии. Структура системы - совокупность элементов или групп элементов, сведенных в группы или блоки по признаку общности задач, выполняемых элементами группы при реализации процессов системы, и связей, объединяющих их. Элементами структуры системы могут быть руководители и исполнители подразделений системы управления, вспомогательной системы, исполнительной системы, системы реализации коммуникативирования, системы обеспечения качества, блока интегрального мониторинга системы и других подразделений. Устойчивые группы элементов, обеспечивающие реализацию устойчиво существующих процессов системы, как правило, относящиеся к тем группам, которые существуют постоянно, пока существует процесс, реализуемый системой, относятся к постоянным группам. Пример постоянных групп элементов - производственные подразделения, отделы продаж, отделы снабжения и т. д. Группы элементов, возникающие для решения постоянных задач, необходимых для реализации существующих процессов, но существуют ограниченное периодически повторяющееся время, называются периодическими группами.

Задание 1

Подумайте, какие предприятия, обслуживающие вас в повседневной жизни, ведут деятельность в вашем городе (в том числе государственные организации). Найдите в сети интернет информацию об их операционной деятельности, организационной структуре, органах управления.

Результат: описание не менее трёх предприятий вашего города, включающее:

- 1) Название / бренд
- 2) Область деятельности
- 3) Чем вам помогают эти предприятия
- 4) Организационная структура компании
- 5) Опишите несколько основных и вспомогательных бизнес-процессов выбранной компании.

Задание 2

Ответьте на тестовые вопросы:

2.1 Теория делит все полномочия на:

- а) линейные и функциональные
- б) материальные и информационные
- в) технологические и управленческие
- г) формальные и неформальные

2.2 Дивизиональная структура позволяет обеспечить...

- а) быструю разработку новых изделий для производства
- б) гибкость в использовании высококвалифицированных специалистов
- в) ориентацию основных производственных единиц на рынок
- г) полную прозрачность в распределении обязанностей

2.3 Проблема определения нормы управляемости состоит в определении числа...

- а) заместителей директоров
- б) подчиненных у одного руководителя
- в) руководителей в системе управления функциональных отделов, которыми может успешно управлять один заместитель

2.4 Организационная структура современной организации формируется исходя из...

- а) знания положения дел в других аналогичных организациях
- б) материальных возможностей владельцев фирмы
- в) опыта и знаний руководителя
- г) специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития

2.5 Организационная структура современной организации формируется исходя из...

- а) знания положения дел в других аналогичных организациях
- б) материальных возможностей владельцев фирмы
- в) опыта и знаний руководителя
- г) специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития

2.6 Матричная структура позволяет обеспечить...

- а) быструю разработку новых изделий для производства
- б) гибкость в использовании линейных руководителей

- в) ориентацию основных производственных единиц на рынок
- г) полную прозрачность в распределении обязанностей

2.7 Линейно-функциональная структура не может обеспечить...

- а) быстрое прохождение информации сверху вниз
- б) быструю разработку новых изделий
- в) контроль снижения издержек
- г) контроль и ясность в распределении обязанностей

2.8 Термин «диапазон контроля» характеризует...

- а) властные полномочия
- б) сферу ответственности
- в) функциональные обязанности
- г) численность подчиненных

2.9 Число уровней иерархии в системе управления определяется по ...

- а) коэффициенту управляемости
- б) линейным руководителям
- в) функциональным руководителям
- г) штатному расписанию

2.10 Разделение труда в сфере управления происходит по ...

- а) вертикали и горизонтали
- б) группам
- в) уровням иерархии
- г) функциям

2.11 Функциональный руководитель...

- а) имеет право принимать окончательные решения
- б) не имеет права подписывать документы
- в) отвечает за все аспекты деятельности структурной единицы
- г) помогает линейному руководителю принимать качественные решения

Вопросы для собеседования:

1. Виды и структура операционных процессов
2. Инструменты и методы администрирования процессов
3. Ресурсное обеспечение операционной деятельности
4. Планирование и контроль операционной деятельности

Практическое занятие по теме 11. Администрирование финансовой деятельности

План занятия:

1. Основные аспекты администрирования финансовой деятельности организации
2. Прибыль и рентабельность как основные показатели эффективности управления финансами
3. Управление капиталом предприятия

Администрирование финансовой деятельности можно рассматривать как систему приемов и методов, обеспечивающих эффективное управление движением финансовых ресурсов организации. Это система финансовых отношений, направленных на эффективное управление финансовыми ресурсами организации в целях повышения ее доходности и обеспечения устойчивости положения на рынке.

Финансовые ресурсы - денежные средства, находящиеся в распоряжении организации и используемые для образования денежных фондов и резервов.

Фонд денежных средств - сумма денег, имеющих целевое назначение. Это целевое назначение определяется, как правило, названием фонда (фонд оплаты труда, фонд возмещения оборотных средств и т. п.).

Финансовые ресурсы поступают организации из различных источников:

1) Собственные ресурсы - вклады собственников и выручка от продаж, получаемая организацией в результате своей хозяйственной деятельности.

2) Привлеченные ресурсы - средства поступающие организации на временной основе: кредиты банков, другие заемные средства, кредиторская задолженность. Организации сами имеют возможность выбирать источники привлечения средств и, следовательно, должны просчитывать последствия этого привлечения.

3) Государственные источники финансирования - ассигнования из бюджетов разных уровней и целевых внебюджетных фондов.

Можно выделить следующие функции администрирования финансовой деятельности.

1. Обеспечение финансовыми ресурсами деятельности организации. Данная функция имеет два аспекта. Во-первых, определяется потребность в финансовых ресурсах, т. е. сколько необходимо финансовых ресурсов для обеспечения операционной, инвестиционной и финансовой деятельности организации и ее развития; во-вторых, выбираются источники привлечения наиболее приемлемые в настоящее время.

2. Распределительная функция. Посредством этой функции происходит распределение привлеченных финансовых, обеспечивающих их целевое использование.

3. Контрольная функция. Посредством этой функции осуществляется контроль за полнотой формирования фондов денежных средств, за целевым и эффективным их использованием. Необходимо подчеркнуть важность всех трех элементов контроля. Контроль за полнотой формирования позволяет получать оперативную информацию об объеме поступающих денежных средств, соответствие фактического объема поступивших денежных средств плановым расчетам. Эффективность управления обеспечивается, когда определена цель деятельности организации, направления ее развития.

Задание 1

Президент компании в ежегодном собрании заявил: «Главная задача компании - увеличить в перспективе стоимость капитала акционеров». Далее в отчете было следующее:

а) компания пожертвовала 2 млн руб. на культурное развитие города;

б) компания выделила 250 млн руб. на строительство нового завода в городе. В течение трех лет завод не будет приносить никаких доходов, поэтому поступлений в этот период будет меньше, чем могло бы быть, если отказаться от строительства нового завода;

в) компания относительно расширяет использование кредитов. Если раньше заемные средства в источниках финансирования компании составляли 40%, а акционерный капитал — 60%, то планируемое соотношение 50:50;

г) компания использует много электроэнергии для своего производства, но большую ее часть она вырабатывает сама.

д) половину своих прибылей компания выплачивает в качестве дивидендов, а другую половину реинвестирует. Впредь она будет выплачивать только 20% в качестве дивидендов.

Рассмотрите каждый из этих факторов с точки зрения влияния его на стоимость капитала компании.

Задание 2

Корпорация ожидает, что объем ее продаж в 2026 г. достигнет 10 млрд рублей. Предполагается, что расходы, кроме амортизации, составят 70% объема продаж, а амортизационные отчисления около 300 млн руб. Все доходы от реализации продукции поступают на расчетные счета, а расходы оплачиваются в течение года. Компания планирует привлечение нового кредита в размере 200 млн рублей, после того как погасит действующие обязательства 120 млн. рублей. В 2026 году компания начинает реализацию инвестиционного проекта с бюджетом 1 млрд рублей и по графику компания должна в 2026 году внести 15 % от общего бюджета. Ставка налога на прибыль 25 %. Составьте отчет о планируемых финансовых результатах компании. Распределите операционные, финансовые и инвестиционные денежные потоки компании, определите чистый денежный поток в 2026 году?

Задание 3.

В фокусе Вашего внимания филиал одной из сервисных организаций. Среди его наиболее насущных проблем - сокращение дебиторской задолженности, уменьшение подлежащих списанию безнадежных долгов. На сегодня ситуация такова. После того как руководство компании, сменив руководство филиала и детально изучив положение дел в нем, выявило проблему нарастания долгов и поставило перед новым управленческим составом задачу их сокращения, уменьшения безнадежных долгов, в филиале прошло рабочее совещание ключевых руководителей и ответственных сотрудников, за которыми закреплены определенные группы клиентов. В ходе обсуждения были рассмотрены очевидные варианты действий в отношении должников: фиксирование информации о задолженности в базе данных организации; телефонные звонки клиентам с напоминанием о задолженности; написание писем клиентам с напоминанием о задолженности; проведение переговоров с клиентами о погашении задолженности; штрафы и пени, предусмотренные клиентским договором; реструктуризация задолженностей клиентов; обращение в суд.

Проблема состоит в том, что условия применения тех или иных мер определялась сотрудниками филиала исходя из их собственного опыта взаимодействия с клиентами. Это значит, что при одном и том же уровне просроченной задолженности в одном случае проводились формальные переговоры о ее погашении и возможной реструктуризации, а в другом - дело ограничивалось телефонными звонками с напоминанием. Единых критериев для применения тех или иных мер воздействия, единых регламентов и протоколов действий в филиале не было установлено. Прежнее руководство филиала делало ставку на долговременные партнерские отношения сотрудников филиала с клиентами, понимание ими ситуаций и проблем клиентов и подбор адекватных форм взаимодействия. В течение достаточно длительного времени такой подход давал вполне удовлетворительные результаты. Однако с усложнением ситуации в экономике проблемы стали нарастать. Ситуация усугубляется тем, что у руководителей филиала отсутствовали закрепленные ключевые показатели по сокращению дебиторской задолженности. Кто-то из сотрудников проявлял большую настойчивость в решении этой задачи, что-то меньшую.

Рассмотрите процесс принятия решения о применении тех или иных мер воздействия на клиента ответственным сотрудником компании? Выявите причины того, что процесс, судя по росту дебиторской задолженности является неэффективным.

Вопросы для собеседования:

1. Что такое капитал предприятия?
2. Факторы, влияющие на стоимость капитала?
3. Какая разница между максимизацией стоимости акционерного капитала и максимизацией прибыли?
При каких условиях максимизация прибыли не обязательно приводит к максимизации стоимости капитала?

План занятия:

1. Планирование деятельности предприятия
2. Миссия и цели организации
3. Стратегическое управление
4. Риски операционной деятельности: определение и источники
5. Стратегия реагирования на риски и инструменты управления
6. Эффективность администрирования и контрольная среда

Положение объекта управления, сложившаяся управленческая ситуация, возникшая проблема подвергаются анализу с целью более глубокого их понимания - видения и оценки. На базе проведенного анализа вырабатываются альтернативные варианты управленческих решений. Особое значение анализ приобретает при стратегическом управлении, поскольку цена ошибки возрастает. Поэтому решения стратегического характера должны быть более выверенными.

Согласно общепринятому определению, анализ (греч. analysis - разложение, расчленение) - это метод изучения ситуации, проблемы и т.д., состоящий в мысленном или фактическом разложении целого на составные части, выявлении и сопоставлении свойств и характеристик объектов. Анализ - это управленческая технология, позволяющая на основании имеющейся информации составить представление о ситуации принятия решения и подготовить рекомендации по действиям, которые следует предпринять.

Стратегический анализ - это анализ стратегических ситуаций и проблем, которые, как правило, являются более значимыми и более сложными, чем при проектном или оперативном управлении. Значит, и технологии его проведения должны быть более сложными, адекватными анализируемым ситуациям и проблемам, позволяющими получить более точное представление об объекте анализа. В практике управления встречаются различные технологии проведения управленческого анализа. Это технологии, которые могут быть применены в различных сферах деятельности независимо от специфики и конкретных условий функционирования объекта управления. Это универсальные технологии управленческого анализа. К их числу относятся SWOT-анализ, ситуационный анализ. Существуют технологии, ориентированные на применение в специальных областях деятельности. Это специальные технологии управленческого анализа. К их числу относятся, например, структурный анализ индустрий, анализ конкурентов, технический анализ и др.

Один из наиболее известных и широко применяемых в практике стратегического управления методов - SWOT-анализ. Позволяет оценить факторы и явления, влияющие на проект или компанию. Название этого метода управленческого анализа образовано первыми буквами английских слов, означающих в переводе силу, слабость, возможности и угрозы. Дает систематизированную информацию о текущем положении объекта управления. При SWOT-анализе определяются сильные (strengths) и слабые (weaknesses) стороны объекта управления, устанавливаются существующие угрозы и возможности дальнейшего развития. Результаты SWOT-анализа используются при определении основных направлений и приоритетов развития объекта управления, ключевых факторов успеха, на которые может быть сделана ставка при разработке стратегии. Его результаты способствуют выработке обоснованных управленческих решений стратегического характера.

При разработке любого управленческого решения, и в первую очередь стратегии, необходимо отчетливо представлять, какие угрозы могут встретиться на пути достижения поставленных целей и какие возможности существуют или могут открыться в будущем. Необходимо отчетливо представлять слабые и сильные стороны, поскольку слабые стороны могут оказаться наиболее уязвимыми при возникновении угроз, а сильные стороны можно использовать для поиска новых возможностей достижения целей. SWOT-анализ позволяет систематизировать ожидаемые угрозы и возникающие возможности и предусмотреть влияние, которое они могут оказать на развитие объекта управления с учетом его сильных и слабых сторон.

Задание 1

Рассмотрите схему формирования стратегии компании . Оцените какие факторы оказывают влияние на выбор стратегии организации? Как формируется стратегический план? Спроектируйте процесс формулирования стратегии вашей организации?



Задание 2.

Критерий классификации	Вид плана	Краткая характеристика
Степень детализации	Стратегический	
	Тактический	
	Оперативный	
	Бизнес-план	
Срок исполнения	Долгосрочный	
	Среднесрочный	
	Краткосрочный	
Объект планирования	Государственный	
	Внутрифирменный	
Функциональное назначение	План производства продукции	
	План по сбыту	
	Финансовый план	

Задание 3.

Имеется два варианта инвестирования средств. При первом варианте есть 80 % вероятность получить прибыль 150 тыс. руб., 10 % вероятности получить убыток 200 тыс. руб. и 10 % вероятности получить убыток 10 тыс. руб. При втором варианте вероятность получения прибыли 100 тыс. руб. составляет 90 %, вероятность получения прибыли 50 тыс. руб. - 5 %, а вероятность получения убытка 20 тыс. руб. - 5 %. Определите предпочтительный вариант?

Задание 4.

На примере стратегии описанной ниже компании:

- Проранжируйте по степени важности направления ее стратегического развития. Для этого необходимо построить список целей по степени их важности для организации, начиная, по Вашему мнению, с самой важной цели.
- Выделите, какие цели должны быть достигнуты в долгосрочной перспективе, в среднесрочной перспективе и тактические цели.
- Ответьте на следующие вопросы: в каком положении предприятие находится в настоящее время? В каком положении оно хотело бы находиться через год, три, пять лет? Каким способом достигнуть желаемого положения?

Компания является управляющей энергосбытовой компании на территории Ставропольского края и обеспечивает надежное и бесперебойное снабжение потребителей Ставрополя и Ставропольского края энергетической продукцией. Стратегия развития заключается в повышении конкурентоспособности на базе увеличения стоимости компании посредством диверсификации видов деятельности, капиталовложений в ценные бумаги, в том числе акции энергосбытовых организаций, осуществляющих свою деятельность за пределами края.

Основными элементами стратегии являются: использование наиболее эффективных методов управления бизнес-процессами; капиталовложения в ценные бумаги; оптимизация структуры затрат компании; совершенствование принципов корпоративного управления и их приведение к передовым стандартам российских и зарубежных компаний; совершенствование профессионального уровня сотрудников и социально-трудовых отношений; сохранение и развитие позиций компании на рынке электроэнергии; стабильное получение прибыли в долгосрочной перспективе от управления активами акционеров; увеличение конкурентных преимуществ, повышение качества предоставляемых услуг.

Задание 5.

Фирма «Чистый Дом» 5 лет занимается производством бытовой химии (стиральные порошки, мыло). Рынок насыщен, конкуренция высокая. Прибыль перестала расти. Собственники хотят выйти на новый уровень. Предложите для компании несколько вариантов стратегий роста? Кратко опишите риски для каждой из предложенных стратегий?

Вопросы для собеседования:

1. Понятие и сущность планирования?
2. Какое место занимает планирование в цикле управления?
3. Каковы цели и этапы планирования?
4. Какие инструменты управления рисками могут быть использованы в операционном процессе?
5. В чем заключается основная задача управления рисками в бизнесе?

Практическое занятие по теме 13. Организационные изменения и трансформация современных организаций

План занятия:

1. Факторы, вызывающие необходимость изменений
2. Управление изменениями
3. Информационные технологии в деятельности организации

Современные организации функционируют в условиях, характеризующихся нестабильностью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью. В такой среде способность к изменениям становится не просто конкурентным преимуществом, а условием выживания. Бизнес-администратор должен не только поддерживать стабильность операционных процессов, но и инициировать их трансформацию в случае необходимости. Организационные изменения представляют собой процесс формирования нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды. Необходимость этих изменений диктуется совокупностью факторов, которые принято делить на внешние и внутренние. Внешние факторы находятся вне контроля организации, но напрямую влияют на ее эффективность. К ним относятся: изменения рыночной конъюнктуры (появление новых конкурентов, изменение видов и интенсивности конкуренции, колебания спроса); технологические сдвиги (появление прогрессивных технологий, автоматизация, цифровизация, которые меняют способы производства и управления); изменения в законодательстве и регулировании (новые налоги, стандарты требования к отчетности), макроэкономические факторы (экономические кризисы, инфляция,

изменения валютных курсов). Внутренние факторы связаны с состоянием самой организации к ним можно отнести: операционные проблемы, кадровые проблемы, бюрократизацию аппарата и др. Важно понимать, что организационные изменения могут быть как запланированными (реализация новой стратегии), так и незапланированными (вынужденная реакция).

Управление изменениями - это структурированный процесс подготовки, внедрения и закрепления преобразований в организации, направленный на минимизацию сопротивления и повышение вероятности успеха. Эффективное управление изменениями строится на понимании того, что меняться должны не только процессы и структуры, но и люди. В теории менеджмента сложились два противоположных взгляда на то, как проводить изменения: механистический и органический подход. Механистический подход предполагает, что организация рассматривается как механизм. Изменения планируются и спускаются «сверху» жесткими директивами. Сопротивление персонала считается помехой, которую можно рассчитать и подавить. Успех зависит от тщательности планирования и контроля. Органический подход рассматривает организацию рассматривается как «живой организм» (открытая система). Успех изменений основан на понимании, принятии и активном участии сотрудников. Внимание фокусируется на корпоративной культуре, мотивации и лидерстве. Современная практика тяготеет именно к органическому подходу.

Задача 1

Сеть книжных магазинов «Книголов» существует 15 лет. В последние два года продажи упали на 30%. Руководство связывает это с развитием маркетплейсов (Ozon, Wildberries), ростом популярности электронных книг и изменением привычек чтения у молодежи (короткий контент, подкасты). Одновременно выросла арендная плата в ТЦ, два опытных продавца-консультанта уволились за последний квартал. Проведите анализ влияния экономических, социальных, технологических, правовых факторов на деятельность компании «Книговорот», выделив не менее 4 факторов, влияющих на необходимость изменений. Разделите выявленные факторы на внешние и внутренние. Предложите одну краткосрочную и одну долгосрочную меру адаптации к этим изменениям.

Задача 2

Производственная компания «ТехноПласт» решила внедрить новую ERP-систему. Генеральный директор издал приказ о переходе на новую систему с 1 числа следующего месяца. Бухгалтерия и производственный отдел выражают недовольство: старые программы работали, все привыкли, а в новой системе ничего не понятно, обучение не проводилось. Через месяц после запуска выяснилось, что сотрудники продолжают работать в старых программах, а в новую вносят данные формально, с опозданием и ошибками. Используя модель Курта Левина определите, какой этап был пропущен или выполнен некачественно. Какие конкретные действия следовало предпринять руководству на этапе «разморозки»? Предложите план исправления ситуации?

Задание 3

Используя методы SWOT-анализа проведите анализ конкурентов одной из компаний Вашего региона. Составьте конкурентную карту. Поясните, что отличает бизнес компании от бизнеса конкурентов?

Вопросы для собеседования:

1. Сравните механистический и органический подходы к управлению изменениями?
2. Какие внутренние сигналы (индикаторы) свидетельствуют о том, что организация нуждается в изменениях?
3. В чем разница между запланированными и незапланированными изменениями?
4. Назовите основные внешние факторы, которые сегодня вынуждают компании проводить изменения?

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

1. Акберов, К. Ч. Менеджмент : учебник / К. Ч. Акберов, Б. В. Малозёмов, Т. В. Плюхина ; под редакцией Б. В. Малозёмова. - Менеджмент, 2025-02-05. - Электрон. дан. (1 файл). - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2015. - 229 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7782-2694-4, экземпляров неограничено
2. Герчикова, И. Н. Менеджмент Электронный ресурс : Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - Менеджмент, 2022-03-26. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 511 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-238-01095-3, экземпляров неограничено
3. Менеджмент : учебное пособие / Э. М. Гайнутдинов, Р. Б. Ивуть, Л. И. Поддерегина [и др.] ; под редакцией Э. М. Гайнутдинова. - Менеджмент, 2023-01-20. - Электрон. дан. (1 файл). - Минск : Вышэйшая школа, 2019. - 240 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2788-9, экземпляров неограничено
4. Эриашвили, Н.Д. Основы менеджмента Электронный ресурс : учебник / Н.Д. Эриашвили ; ред. В.В. Лукашевич ; И.В. Бородушка. - Основы менеджмента, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 271 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-01061-3, экземпляров неограничено;

Дополнительная литература:

1. Каблашова, Менеджмент: практикум : учебно-методическое пособие / И. В. Каблашова, И. В. Логунова. - Менеджмент: практикум, 2025-03-01. - Электрон. дан. (1 файл). - Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. - 167 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7731-0758-3, экземпляров неограничено
2. Курчеева, Менеджмент в цифровой экономике : учебное пособие / Г. И. Курчеева, А. А. Алетдинова, Г. А. Ключков. - Менеджмент в цифровой экономике, 2025-02-05. - Электрон. дан. (1 файл). - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. - 136 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7782-3489-5, экземпляров неограничено
3. Р. Леманн, Управление продуктом Электронный ресурс : Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция», «Менеджмент» / Дональд Леманн Р., Рассел Винер С. - Управление продуктом, 2022-03-26. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 719 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-238-01331-2, экземпляров неограничено
4. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений Электронный ресурс : Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. - Разработка управленческих решений, 2022-03-26. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 383 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-238-01091-5, экземпляров неограничено

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации самостоятельной работы
по дисциплине «Бизнес-администрирование»
для специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, специализации «Экономико-
правовое обеспечение экономической безопасности»

Методические указания по дисциплине «Бизнес-администрирование» содержат задания для студентов, необходимые для организации самостоятельной работы.

Проработка предложенных заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для студентов специальности 38.05.01 Экономическая безопасность специализации «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности».

Содержание

Введение.	34
1. Общая характеристика самостоятельной работы	34
2. План – график выполнения задания	34
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала	35
4. Методические рекомендации по подготовке к тестированию	37
5. Методические рекомендации по подготовке к экзамену	39
Список рекомендуемой литературы	41

ВВЕДЕНИЕ

Данные методические указания по самостоятельной работе адресованы студентам очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.05.01 Экономическая безопасность.

В целях успешного освоения дисциплины студентам необходимо:

- ~ изучить теоретический материал, предусмотренный практическим курсом;
- ~ изучить теоретический материал, предназначенный для самостоятельного изучения;
- ~ закрепить теоретический материал, выполнив практические задания;
- ~ выполнить предусмотренные курсом практические работы.
- ~ проводить сбор, обработку и систематизацию данных для их дальнейшего анализа и практического применения в бизнесе;
- ~ иметь представление о построении и оценке прогнозных моделей;
- ~ применять результаты аналитической работы с данными, интерпретировать полученные результаты;

Дисциплина изучается студентами в течение одного семестра.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью учебной дисциплины является формирование части общепрофессиональных (ОПК-4) и профессиональных (ПК-5, ПК-6) компетенций будущего специалиста по направлению подготовки 38.05.01 Экономическая безопасность специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности». Основными задачами изучения дисциплины «Бизнес-администрирование» являются:

- изучение сущности, принципов и основных концепций бизнес-администрирования и менеджмента;
- обучение современным методам принятия решений;
- приобретение знаний по теоретическим основам построения организационных структур и систем управления предприятием;
- приобретение умений по применению инструментов бизнес-администрирования как основы для принятия управленческих решений;
- освоение методик описания, анализа и оптимизации бизнес-процессов с целью повышения эффективности предприятия;
- изучение подходов к управлению персоналом и созданию систем коммуникаций на предприятии;
- формирование навыков по выявлению факторов риска и угроз экономической безопасности, возникающих на различных этапах управления предприятием.

Самостоятельная работа по дисциплине «Бизнес-администрирование» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

Виды и содержание самостоятельной работы студента; формы контроля и сроки сдачи содержатся в рабочей программе дисциплины.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным

обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана-конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Виды самостоятельной работы	Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
		Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	Выполнение практических работ	1 2 3 4	1 2 3 4	1	1 2 3
2	Подготовка к лекции	1 2 3 4	1 2 3 4	1	1 2 3
3	Самостоятельное изучение литературы	1 2 3 4	1 2 3 4	1	1 2 3
4	Подготовка к зачету	1 2 3 4	1 2 3 4	1	1 2 3

4.МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с установленной системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине «Бизнес-администрирование».

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

Примерные тестовые задания

1.Согласно теории менеджмента, обратная связь внутри системы управления несет информацию о:

- а) состоянии внешней среды;
- б) исполнении управленческих команд;
- в) состоянии субъекта управления;
- г) состоянии объекта управления

2.Возникновение раннего менеджмента связывается с ...

- а) переходом от мануфактур к машинному производству
- б) разработкой Ф. Тейлором концепции научного управления
- в) проведением управленческих экспериментов

3. Дивизионная структура позволяет обеспечить:

- а) быструю разработку новых идей для производства
- б) гибкость в использовании высококвалифицированных специалистов
- в) ориентацию основных производственных единиц на рынок
- г) полную прозрачность в распределении обязанностей

4. В каких случаях делегирование не допустимо, даже если Вы, как руководитель, очень загружены?

- а) Когда для квалифицированного выполнения задачи у вас не хватает знаний, умений и опыта
- б) Когда задание простое и отнимает у Вас немного времени
- в) Когда задание не способствует профессиональному росту подчинённых
- г) Когда задание требует контроля за работой подчинённых

5. В теории и практике менеджмента к объектам управления на производстве можно отнести:

- а) работников цеха;
- б) специалистов банка-кредитора;
- в) качество продукции;
- г) информационные процессы в экономике

6. Соотнесите понятия:

1. Проектирование	а) форма организации системы, она отражает наиболее существенные, устойчивые связи между элементами системы и их группами, которые обеспечивают основные свойства системы
2. Структура	б) связи соподчиненности между уровнями управления
3. Линейные связи	в) процесс создания проекта

7. Теория делит все полномочия на ...

- а) линейные и функциональные
- б) материальные и информационные
- в) технологические и управленческие
- г) формальные и неформальные

8. К экономическим методам управления на макроуровне относятся:

- а) внутрифирменный прогноз
- б) прогнозы социально-экономического развития отрасли
- в) коммерческий расчет

9. Социально-психологические методы управления используются для решения задач...

- а) четкого распределения прав и обязанностей в аппарате управления
- б) регулирования межличностных отношений в коллективе оптимального подбора и расстановки кадров
- в) повышения эффективности организации управления

10. Оценка эффективности определяет оптимальный вариант проекта, реализуемого менеджером и обеспечивающего получение:

- а) минимум эффекта при максимальных затратах
- б) максимум эффекта при минимальных затратах
- в) максимум эффекта при максимальных затратах

11. Вы руководитель отдела проектирования и у Вашей компании не хватает собственных ресурсов для реализации нового сложного и важного проекта. Ваш руководитель поручил Вам подготовить список возможных компаний – контрагентов для этого проекта. Ваши действия?

- а) Я сам готовлю нужный список и отправлю его руководителю
- б) Я поручу подготовку такого списка своему квалифицированному сотруднику и попрошу его самостоятельно отправить этот список руководству
- в) Я поручу подготовку такого списка своему квалифицированному сотруднику и попрошу его самостоятельно отправить этот список руководству с копией мне

12. Основной метод исследования, используемый научной школой управления - ...

- а) анализ накопленного опыта
- б) опросы
- в) построение математической модели
- г) хронометраж

13. Различия между национальными системами управления определяет...

- а) закон
- б) менталитет
- в) религия
- г) традиция

14. В качестве объекта рассмотрения при системном подходе выступает...

- а) организация
- б) связующий процесс
- в) ситуация
- г) управленческая задача

15. В менеджменте выделяют следующие виды коммуникаций:

- а) межличностные
- б) диагональные
- в) межуровневые
- г) многоуровневые

16. Борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы относится к такой стадии развития группы, как ...

- а) стадия работоспособности и производительности
- б) начальная стадия формирования коллектива
- в) внутригрупповой конфликт

17. К основным положениям административной школы управления, сформулированным в виде правил можно отнести:

- а) изучение поведения человека в организации
- б) централизация организации
- в) применение экономико-математических моделей управления

18. Коммерческий расчет как экономический метод в менеджменте применяется на уровне...

- а) отдельного работника
- б) государства
- в) предприятия
- г) национальной экономики

19. Школа, которой человек в процессе производства рассматривается как «живая машина, требующая регулировки»:

- а) классическая
- б) научная
- в) науки управления
- г) человеческих отношений

20. Основной метод исследования, используемый новой школой:

- а) построение графической модели
- б) построение математической модели
- в) разделение целого на части и их детальный анализ
- г) хронометраж

Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

Оформление ответов на тесты

Ответы на тесты оформляются студентом на отдельном листе самостоятельно. В правом углу проставляется ФИО и группа, далее следует номер теста и выбранный вариант ответа.

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ

Успеваемость студентов по дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль

Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60 % от установленного для этого контроля максимального балла.

Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация в форме **зачета с оценкой**. Компетенции (знания, умения и навыки) студентов оцениваются по пятибалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно». В ходе собеседования студенту предлагается теоретический вопрос и практическая задача. Для подготовки к ответу отводится 30-40 минут. При подготовке к ответу студенту предоставляется право пользования методическими материалами. При проверке практического задания, оцениваются: последовательность и рациональность выполнения, полнота ответа, правильность сделанных выводов.

Примерные вопросы для собеседования:

1. Сущность, цели и задачи бизнес-администрирования?
2. Современные подходы к бизнес-администрированию?
3. Подходы к оценке эффективности принятия управленческих решений?
4. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента?
5. Условия и предпосылки развития бизнес-администрирования?
6. Уровни управления организацией?
7. Классификация принципов управления?
8. Планирование как функция менеджмента? Процесс и субъекты стратегического планирования?
9. Содержательные концепции мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг и др)?
10. Методологические основания системного и ситуационного подходов в теории менеджмента?
11. Понятие операционной системы бизнеса?
12. Управленческое консультирование: сущность и виды?
13. Роль коммуникаций в процессе управления?
14. Руководство, лидерство и власть?
15. Модели корпоративного управления?
16. Понятие организационной структуры?
17. Процесс принятия и виды управленческих решений?
18. Риски операционной деятельности: определение и источники?
19. Основные аспекты администрирования финансовой деятельности организации?
20. Эффективность администрирования и контрольная среда?
21. История менеджмента и его эволюция в XX веке?
22. Школа человеческих отношений и поведенческие подходы к управлению?
23. Системный и ситуационный подход к управлению?
24. Анализ внешней и внутренней среды организации?
25. Характер и особенности управленческого труда?
26. Основные подходы к мотивации?
27. Содержание планирования как функции управления?
28. Основные свойства процесса коммуникации?
29. Необходимость перемен и их виды?
30. Управление знаниями и интеллектуальные ресурсы современной организации?
31. Важность понимания групповых взаимодействий?
32. Методы управления финансовыми ресурсами?
34. Основные характеристики лидера?
35. Особенности организационной культуры?
36. Типы организационных структур?
37. Контроль в управлении?
38. Вертикальное и горизонтальное разделение труда в управлении?
39. Миссия, видение и цели организации?
40. Типы управленческих решений и методы их принятия?

Практические задания

1. Подготовьте доклад на тему «Этапы развития теории и практики менеджмента?»
2. Сделайте обзор публикаций по теме «Виды и технологии современного менеджмента»?
3. Приведите примеры сфер деятельности, в которых наиболее эффективно использование различных форм собственности? Раскройте общие и различные стороны управления предприятиями с разными формами собственности?
4. Покажите, как современные концепции инфокоммуникационного и устойчивого развития экономики отражаются в стратегии управления фирмами?
5. Организации пришлось снизить цену на свой продукт и перейти в другой сегмент рынка после того, как на рынок вышли конкуренты с технологически новой моделью продукта. Ответьте на вопрос какие факторы внешней среды в данной ситуации повлияли на деятельность организации? Обоснуйте ответ?
6. Отдел продаж не выполняет план третий месяц подряд. Какие функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль) и в какой последовательности должен применить менеджер для решения проблемы? Обоснуйте ответ.
7. Годовые постоянные издержки на производство продукции составили 3000 тыс. руб., удельные переменные издержки на единицу продукции равны 200 руб., а цена единицы продукции составила 500 руб., то точка безубыточности в шт. будет равна?
8. Финансовая компания столкнулась с дефицитом квалифицированных ИТ-специалистов на рынке труда. К факторам какой среды (внутренней/внешней) относится данная проблема? Приведите по два примера других факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия.
9. Один из лучших сотрудников сказал, что ему предложили более высокооплачиваемую работу. Вы не уверены, что сможете что-либо противопоставить этому. Что делать?
10. Укажите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:
вас лично на работе (в учебе) _____
молодого специалиста коммерческого предприятия _____
квалифицированного специалиста _____
11. Разработайте «дерево-целей» для конкретной производственной задачи: подготовки предприятия к выпуску нового вида определенного изделия?
12. На основе совместного применения целевого и программного управления подготовьте целевую программу решения конкретной производственной задачи.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Акберов, К. Ч. Менеджмент : учебник / К. Ч. Акберов, Б. В. Малозёмов, Т. В. Плюхина ; под редакцией Б. В. Малозёмова. - Менеджмент, 2025-02-05. - Электрон. дан. (1 файл). - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2015. - 229 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7782-2694-4, экземпляров неограничено
2. Герчикова, И. Н. Менеджмент Электронный ресурс : Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - Менеджмент, 2022-03-26. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 511 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-238-01095-3, экземпляров неограничено
3. Менеджмент : учебное пособие / Э. М. Гайнутдинов, Р. Б. Ивуть, Л. И. Поддерегина [и др.] ; под редакцией Э. М. Гайнутдинова. - Менеджмент, 2023-01-20. - Электрон. дан. (1 файл). - Минск : Вышэйшая школа, 2019. - 240 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2788-9, экземпляров неограничено
4. Эриашвили, Н.Д. Основы менеджмента Электронный ресурс : учебник / Н.Д. Эриашвили ; ред. В.В. Лукашевич ; И.В. Бородушка. - Основы менеджмента, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 271 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-01061-3, экземпляров неограничено;

Дополнительная литература

1. Каблашова, Менеджмент: практикум : учебно-методическое пособие / И. В. Каблашова, И. В. Логунова. - Менеджмент: практикум, 2025-03-01. - Электрон. дан. (1 файл). - Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. - 167 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7731-0758-3, экземпляров неограничено
2. Курчеева, Менеджмент в цифровой экономике : учебное пособие / Г. И. Курчеева, А. А. Алетдинова, Г. А. Ключков. - Менеджмент в цифровой экономике, 2025-02-05. - Электрон. дан. (1 файл). - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. - 136 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7782-3489-5, экземпляров неограничено
3. Р. Леманн, Управление продуктом Электронный ресурс : Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция», «Менеджмент» / Дональд Леманн Р., Рассел Винер С. - Управление продуктом, 2022-03-26. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 719 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-238-01331-2, экземпляров неограничено
4. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений Электронный ресурс : Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. - Разработка управленческих решений, 2022-03-26. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 383 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-238-01091-5, экземпляров неограничено

Интернет-ресурсы

1. Информационная справочная система ГАРАНТ.РУ // Режим доступа: <http://www.garant.ru/>
2. Информационная справочная система КонсультантПлюс. // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- Профессиональная база данных Росстата // Режим доступа: Росстат
— Базы данных (<https://rosstat.gov.ru>)
- Профессиональная база данных Интерфакс «СПАРК» // Режим доступа: <https://spark-interfax.ru/>