

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Финансы и бухгалтерский учет»

МЕНЕДЖМЕНТ В БАНКОВСКОЙ И НАЛОГОВОЙ СФЕРЕ

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для студентов специальности 1-25 01 04 «Финансы и кредит»
очной и заочной форм обучения*



Могилев 2021

УДК 338.24:336.7
ББК 65.290-2:65.261
М50

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Финансы и бухгалтерский учет» «30» августа
2021 г., протокол № 1

Составитель ст. преподаватель Т. В. Медведская

Рецензент канд. экон. наук, доц. Д. М. Степаненко

В методических рекомендациях представлены тестовые, ситуационные и
практические задания, темы рефератов к практическим занятиям.

Учебно-методическое издание

МЕНЕДЖМЕНТ В БАНКОВСКОЙ И НАЛОГОВОЙ СФЕРЕ

Ответственный за выпуск

М. С. Александрёнок

Корректор

И. В. Голубцова

Компьютерная верстка

Е. В. Ковалевская

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 36 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий

№ 1/156 от 07.03.2019.

Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2021

Содержание

Введение.....	4
1 Менеджмент как вид управления	5
2 Эволюция управленческой науки.....	8
3 Современные теории и методологии в менеджменте.....	13
4 Содержание управленческой деятельности.....	15
5 Объект управления.....	17
6 Планирование как функция управления.....	20
7 Организация как функция управления.....	23
8 Координация и контроль как функции управления.....	26
9 Мотивация как функция управления.....	28
10 Средства и методы управления.....	31
11 Коммуникационный менеджмент.....	33
12 Процесс разработки и принятия управленческого решения.....	36
13 Руководитель в системе управления.....	37
14 Управление группой.....	39
15 Управление человеческими ресурсами.....	41
16 Эффективность управления.....	43
Список литературы.....	46

Введение

Целью дисциплины «Менеджмент в банковской и налоговой сфере» является формирование у студентов знаний об основах научного управления в банковской и налоговой сфере, об основных методах работы и функциях, предоставляющих менеджерам возможности активно и эффективно управлять развитием этих систем в современной среде.

Задачами дисциплины являются формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков, необходимых для планирования индивидуальной и коллективной деятельности, осуществления процедур оперативного и стратегического управления; использования современных моделей и методов рационального решения управленческих проблем; анализа социально-экономических процессов во внутренней и внешней среде объекта управления; диагностики проблем, разработки и реализации эффективных управленческих решений; определения путей повышения эффективности управления; определения миссии, целей, задач, стратегии и тактики функционирования объектов управления; выбора эффективного стиля руководства и лидерства.

В методических рекомендациях приведены тестовые и практические задания для закрепления тем лекционных занятий. При проведении практических занятий обучающиеся, с одной стороны, проявят самостоятельность в обосновании выбора решений, а с другой – научатся коллегиальному подходу к решению проблем управления.

1 Менеджмент как вид управления

Цель занятия: рассмотреть необходимость управления в деятельности человека, изучить понятие, виды и законы управления, сущность менеджмента.

Вопросы для обсуждения

- 1 Охарактеризуйте потребность и необходимость управления в деятельности человека.
- 2 Назовите понятие, виды и законы управления.
- 3 Сформулируйте основные категории управления: объект, субъект, система, механизм, процесс, метод.
- 4 Охарактеризуйте менеджмент как процесс, науку, искусство, аппарат управления.
- 5 Укажите особенности и направления современного менеджмента.

Тестовые задания

- 1 Соотнесите категории «управление» и «менеджмент»:
 - а) управление более широкое понятие, чем менеджмент;
 - б) менеджмент более широкое понятие, чем управление;
 - в) данные понятия являются синонимами.
- 2 Возникновение управления как особого вида общественной деятельности прежде всего вызвано:
 - а) появлением и развитием разделением труда, которое специализировало труд производителей и коллективов;
 - б) появлением научных школ управления;
 - в) появлением профессиональных менеджеров.
- 3 К общим (объективным) законам управления не относится:
 - а) закон соответствия социального содержания управления форме осуществления деятельности, являющейся объектом управления;
 - б) закон единства системы управления;
 - в) закон синергии;
 - г) закон единства действий законов управления.
- 4 К частным (субъективным) законам не относится:
 - а) закон спроса и предложения;
 - б) закон сокращения числа ступеней управления;
 - в) закон развития;
 - г) закон изменения функций управления.
- 5 Управляемая подсистема, воспринимающая управленческие воздействия от управляющей подсистемы, – это:
 - а) субъект управления;
 - б) механизм управления;
 - в) система управления;
 - г) объект управления.

6 Управляющая подсистема, воздействующая на другие элементы системы управления, – это:

- а) субъект управления;
- б) механизм управления;
- в) объект управления.

7 Человек как главный элемент социально-экономической системы может выступать:

- а) как субъект управления;
- б) как объект управления;
- в) и как субъект, и как объект управления.

8 Последовательность действий, из которых формируется управленческое воздействие, – это:

- а) система управления;
- б) процесс управления;
- в) механизм управления.

9 Какое из нижеприведенных определений относится к принципам управления:

- а) это обособленная область управленческой деятельности;
- б) это основные правила управленческой деятельности;
- в) это способы достижения цели.

10 Менеджмент как процесс управления предполагает реализацию следующих его функций:

- а) планирование, организация, мотивация, контроль;
- б) планирование, организация, контроль;
- в) планирование, прогнозирование, координация, контроль;
- г) планирование, мотивация, контроль.

11 Задачей планирования как функции менеджмента является:

- а) построение организационной структуры предприятия;
- б) сравнение желаемого и полученного результата;
- в) постановка целей и определение путей их достижения;
- г) побуждение работников к активной трудовой деятельности.

12 С точки зрения процессуально-содержательного аспекта менеджмента последовательность действий при принятии решения следующая:

- а) целеполагание – анализ ситуации – определение проблемы – принятие решения;
- б) целеполагание – принятие решения – анализ ситуации – определение проблемы;
- в) анализ ситуации – определение проблемы – целеполагание – принятие решения.

13 Это направление менеджмента связано с эффективным и рациональным управлением производственными процессами:

- а) инновационный менеджмент;
- б) эккаунтинг-менеджмент;

- в) производственный менеджмент;
- г) проектный менеджмент.

14 Направление менеджмента, предметом которого являются процессы, отражающие мотивации человеческого поведения, социальные отношения и их закономерности:

- а) социальный менеджмент;
- б) стратегический менеджмент;
- в) инновационный менеджмент;
- г) проектный менеджмент.

15 Это направление менеджмента связано со сбором, обработкой и анализом данных о работе организации, о ее конкурентах с целью выявления слабых сторон и потенциальных возможностей организации:

- а) производственный менеджмент;
- б) эккаунтинг-менеджмент;
- в) социальный менеджмент;
- г) проектный менеджмент.

Практическое задание

Соотнесите между собой наименование и содержание принципов управления Файоля (таблица 1).

Таблица 1 – Принципы эффективного управления Файоля

Принцип	Содержание принципа
Справедливость	Специализация работ для эффективного использования рабочей силы (за счет сокращения числа целей, на которые направляются усилия работающих)
Порядок	Каждому работающему должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполнение работы
Разделение труда	Рабочие должны подчиняться условиям соглашения с руководством, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям дисциплины
Власть (полномочия и ответственность)	Работник получает распоряжения и отчетывается только перед одним непосредственным начальником
Инициатива	Все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану
Корпоративный дух	Интересы организации имеют преимущество перед интересами индивидуумов
Централизация	Получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд
Скалярная цепь	Естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Полномочия (власть) должны делегироваться пропорционально ответственности
Дисциплина	Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии («цепь начальников»)

Окончание таблицы 1

Принцип	Содержание принципа
Единоначалие	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте
Единство действий	Установленные правила и соглашения должны действовать справедливо на всех уровнях скалярной цепи
Вознаграждение	Установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу, т. к. высокая текучесть снижает эффективность
Стабильность работы персонала	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ
Подчиненность личных интересов об- щим	Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий («в единении – сила»)

Темы рефератов

- 1 Менеджмент: история термина.
- 2 Разница между менеджером и предпринимателем.
- 3 Характеристика общих и частных законов управления.
- 4 Характеристика специальных законов управления.
- 5 Частные принципы управления зарубежных компаний.
- 6 Принципы производительности (эффективности) Эмерсона.
- 7 Принципы управления Форда.
- 8 Принципы управления Вебера.
- 9 Принципы трудового воспитания Гастева.
- 10 Принципы менеджмента Питерса и Уотермана.
- 11 Особенности стратегического менеджмента.
- 12 Особенности производственного менеджмента.
- 13 Особенности финансового менеджмента.
- 14 Особенности инновационного менеджмента.
- 15 Особенности социального менеджмента.
- 16 Особенности антикризисного менеджмента.
- 17 Особенности проектного менеджмента.
- 18 Особенности эккаунтинг-менеджмента.
- 19 Особенности инвестиционного менеджмента.

Литература: [1–3].

2 Эволюция управленческой науки

Цель занятия: рассмотреть основные подходы к управлению с позиций различных научных школ, их заслуги и недостатки.

Вопросы для обсуждения

1 Охарактеризуйте вклад в теорию управления Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера.

2 Назовите те принципы управления А. Файоля, которые являются актуальными для современных организаций.

3 Укажите причины, почему школа человеческих отношений возникла значительно позже школы научного управления.

4 Раскройте принципиальные различия между школой человеческих отношений и школой поведенческих наук.

5 Назовите экономические предпосылки возникновения школы количественных методов управления.

Тестовые задания

1 Основная особенность школы научного управления состоит в следующем:

а) в повышении производительности труда рабочих путем четкого разграничения выполняемых ими операций на основе научного анализа;

б) в повышении производительности труда посредством регулярного обучения работников;

в) в необходимости учета психологических особенностей работников при организации их труда.

2 Предпосылки возникновения менеджмента:

а) выход в свет книги Ф. Тейлора «Принципы научного управления»;

б) развитие промышленности, становление рыночного типа хозяйствования, создание крупных корпораций;

в) развитие таких наук, как экономика, социология, кибернетика, психология.

3 К школам менеджмента не относится:

а) школа научного управления;

б) классическая (административная) школа;

в) школа А. Маслоу;

г) школа человеческих отношений;

д) школа поведенческих наук.

4 Основателем школы научного управления был:

а) Ф. Тейлор;

- б) Ф. Гилбрет и Л. Гилбрет;
- в) А. Файоль;
- г) Э. Мэйо и М. П. Фоллет.

5 К принципам научного управления, разработанным Ф. Тейлором, не относится:

- а) определение трудовой нормы на основе хронометража;
- б) изучение методов работы и обучение рабочих лучшим из них;
- в) гуманизация труда;
- г) продуманная организация рабочего места.

6 Этот представитель школы научного управления впервые внедрил на производстве поточную линию в виде конвейера:

- а) Г. Эмерсон;
- б) А. Маслоу;
- в) А. Файоль и М. Вебер;
- г) Г. Форд.

7 Эти представители школы научного управления стояли у истоков микро-элементарного нормирования, значительное внимание уделяли проблеме усталости работников:

- а) Ф. Гилбрет и Л. Гилбрет;
- б) А. Файоль и М. Вебер;
- в) А. Маслоу и Г. Форд.

8 Одной из главных заслуг представителя школы научного управления Г. Гантта стала:

- а) внедрение поточных конвейерных линий на производстве;
- б) разработка ситуационного подхода;
- в) создание графической интерпретации менеджмента (метод диаграмм при планировании).

9 Недостатком (недоработкой) школы научного управления является следующее:

- а) работник рассматривался как средство выполнения поставленных целей, а не как личность;
- б) внедрение научных методов в управление производством;
- в) повышение производительности труда рабочих путем четкого разграничения выполняемых ими операций.

10 Представителями классической (административной) школы управления были:

- а) Г. Форд, Г. Эмерсон;
- б) А. Файоль, М. Вебер;
- в) П. Дракер, А. Маслоу;
- г) Э. Мейо, М. П. Фоллет.

11 Важным вкладом А. Файоля в управленческую науку было:

- а) разработка четырнадцати общих принципов управления;
- б) создание теории бюрократической организации;

- в) создание ситуационного подхода;
- г) был основателем бихевиоризма.

12 Важным вкладом М. Вебера в управленческую науку было:

- а) был основателем бихевиоризма;
- б) впервые разработал конвейер;
- в) впервые стал учитывать человеческий фактор;
- г) создание теории бюрократической организации и теории рационализации.

13 Цель классической (административной) школы управления заключалась в следующем:

- а) повышение эффективности производства при помощи научного анализа;
- б) создание универсальных принципов управления;
- в) учет социально-психологических факторов в управлении работниками.

14 Представителями школы человеческих отношений Э. Мэйо, М. П. Фоллет были предложены следующие способы повышения производительности труда (укажите лишний элемент):

- а) учет взаимных интересов администрации и работников;
- б) коллегиальное принятие решений;
- в) наличие системы контроля и санкций за невыполнение норм выработки;
- г) гуманизация труда, в том числе посредством создания благоприятных условий труда.

15 Причины тех или иных поступков людей наиболее серьезно стала изучать:

- а) классическая (административная) школа;
- б) школа поведенческих наук;
- в) школа научного управления;
- г) школа человеческих отношений.

16 Впервые официально стала учитывать человеческий фактор:

- а) классическая (административная) школа;
- б) школа поведенческих наук;
- в) школа научного управления;
- г) школа человеческих отношений.

17 Результаты хоторнских экспериментов («хоторнский эффект») показали следующее:

- а) повышение производительности труда рабочих достигается не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда, организации труда), а управленческими воздействиями;
- б) повышение производительности труда рабочих достигается специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда, организации труда);

в) изменение производительности труда рабочих не зависит от условий труда.

18 Этот представитель школы поведенческих наук утверждал, что мотивами поступков людей являются не экономические факторы, а различные потребности (базовые и метапотребности), которые только частично и косвенно могут быть удовлетворены с помощью денег:

- а) Р. Лайкерт;
- б) Д. Макгрегор;
- в) А. Маслоу;
- г) Э. Мэйо.

19 Этот представитель школы поведенческих наук утверждал, что факторы, вызывающие удовлетворенность работой, отличаются от тех, которые вызывают неудовлетворенность; разработал мотивационно-гигиеническую теорию:

- а) Ф. Герцберг;
- б) Д. Макгрегор;
- в) А. Маслоу;
- г) Г. Форд.

20 Заслугами школы поведенческих наук являются (укажите лишний элемент):

- а) разработаны теории мотивации, лидерства, конфликтологии;
- б) учитывалось влияние социально-психологического климата в коллективе;
- в) разработаны универсальные принципы управления.

Практическое задание

Необходимо провести анализ использования модели М. Вебера в практике управления банком. Для проведения анализа возьмите известный Вам банк. Сравните нормы и правила построения и функционирования данной организации с аналогичными характеристиками модели М. Вебера в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ использования модели М. Вебера в практике управления банком

Характеристика модели М. Вебера	Использование в анализируемом банке
1	
2	
3	

Выявите достоинства и недостатки модели М. Вебера для современных условий.

Темы рефератов

- 1 Ф. У. Тейлор – родоначальник научного менеджмента.
- 2 История успеха и достижения Г. Форда.
- 3 Теория рационализации управления Ф. Гилбрет и Л. Гилбрет.
- 4 Исследования Г. Гантта. Диаграммы Гантта.
- 5 Принципы эффективности управления Г. Эмерсона.
- 6 Административная теория А. Файоля.
- 7 Теория бюрократической организации М. Вебера.
- 8 Управленческие идеи Э. Мэйо.
- 9 Хоторнские эксперименты Э. Мэйо.
- 10 Философия управления М. П. Фоллет.
- 11 Теория мотивации А. Маслоу.
- 12 Теория мотивации и обогащения труда Ф. Герцберга.
- 13 Р. Лайкерт и четыре системы организаций.
- 14 Теория стилей руководства Д. Макгрегора.
- 15 Вклад Рассела Акоффа в науку управления.
- 16 Людвиг фон Бергаланфи и его теория систем.
- 17 Теории и достижения Стаффорда Бира.
- 18 Л. В. Канторович как нобелевский лауреат.
- 19 Василий Леонтьев как представитель количественной школы.

Литература: [1–3].

3 Современные теории и методологии в менеджменте

Цель занятия: изучить сущность и применение современных теорий в менеджменте.

Вопросы для обсуждения

- 1 Охарактеризуйте сущность процессного подхода к управлению.
- 2 Назовите особенности ситуационного подхода в менеджменте.
- 3 Раскройте недостатки и ограничения при использовании концепции управления по целям.
- 4 Охарактеризуйте особенности теории Z и ее применение в современных условиях.
- 5 Укажите причины ограниченного использования программно-целевого подхода в практике современных организаций.
- 6 Укажите области менеджмента, в которых проявляется эффект синергизма.

Тестовые задания

1 Гуманизация управления не предполагает следующий аспект:

- а) переход от децентрализации к иерархии управления;
- б) переключение внимания с технологического управления на управление человеческим поведением в организации;
- в) усиление значимости коллективной деятельности.

2 Процессный подход к управлению – это:

- а) процесс определения целей и путей их достижения;
- б) процесс распределения работы среди сотрудников и координация их деятельности;
- в) подход к управлению организацией, при котором оно рассматривается как непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций.

3 Сущность системного подхода в управлении заключается в том, что:

- а) управление необходимо рассматривать как непрерывный процесс;
- б) управленческое поведение должно быть разным в различных ситуациях;
- в) необходимо соблюдать подчинение индивидуальных интересов общим;
- г) организация рассматривается как открытая система, в которой все ее части взаимосвязаны и изменение одной из них оказывает влияние на все остальные.

4 Для организации как открытой системы характерным является:

- а) взаимодействие с внешней средой;
- б) авторитарный стиль управления;
- в) наличие обслуживающих подразделений.

5 Главная идея ситуационного подхода в управлении заключается в том, что:

- а) разделение труда необходимо осуществлять по функциональному принципу;
- б) управление необходимо рассматривать как непрерывный процесс;
- в) управленческое поведение должно быть разным в различных ситуациях;
- г) необходимо соблюдать подчинение индивидуальных интересов общим.

6 Целевое управление призвано ответить на один из вопросов:

- а) какие показатели можно считать удовлетворительными;
- б) как вовлечь персонал в принятие управленческих решений;
- в) как использовать разграничение общения руководителя и подчиненных;
- г) как снизить сопротивление изменениям в организации.

7 В управлении по целям цель и результат являются:

- а) разнонаправленными понятиями;
- б) неразделимыми;
- в) разделены в пространстве и во времени.

8 К преимуществам управления по целям не относится:

- а) ориентация на результат;
- б) улучшенное целеполагание;
- в) повышение эффективности планирования;
- г) увеличение объема работы с документами;
- д) повышение эффективности контроля.

9 К принципам теории Z, разработанной У. Оучи, относится:

- а) человек безразличен к проблемам организации, не стремится к ответственности, противится переменам;
- б) каждый человек несет ответственность за результаты труда, групповое принятие решений, мотивирование всего коллектива;
- в) люди стремятся к результатам, способны генерировать идеи, брать ответственность; обязанность управления – помочь развить данные качества.

10 Синергия – это:

- а) момент взаимодействия объектов, в который их объединенные усилия дают больший или меньший результат, чем простая математическая сумма этих усилий;
- б) наука о поведении человека;
- в) наука об обществе и общественных процессах.

Практическое задание

Проанализируйте использование процессного, системного, ситуационного подходов в управлении на примере одного из подразделений действующей организации.

Анализ и оценку управленческих действий менеджера можно свести в таблицу 3.

Таблица 3 – Анализ и оценка управленческих действий менеджера

Сущность принятого менеджером решения	Название подходов, использованных менеджером при принятии решений
1	
2	
3	
4	

Литература: [1–3].

4 Содержание управленческой деятельности

Цель занятия: изучить понятие и специфику управленческого труда, виды деления труда менеджеров и уровни управления.

Вопросы для обсуждения

- 1 Опишите базовые характеристики и признаки управленческой деятельности.
- 2 Охарактеризуйте специфику и типы управленческого труда.
- 3 Дайте оценку видам деления труда менеджеров.
- 4 Охарактеризуйте уровни управления и назовите типичные должности для каждого.
- 5 Раскройте социальные и этические проблемы управленческого труда.

Тестовые задания

- 1 Главной целью теории управления является:
 - а) выработка общих закономерностей управленческой деятельности;
 - б) разработка частных и специальных законов управления;
 - в) определение оптимального стиля управления.
- 2 Данная характеристика управленческой деятельности свидетельствует о соподчиненности между различными распорядительными уровнями:
 - а) динамизм;
 - б) иерархичность;
 - в) цикличность;
 - г) дискретность.
- 3 Предметом и продуктом труда в управлении является:
 - а) информация о существующей проблеме и способах ее преодоления;
 - б) способы и методы планирования деятельности организации;
 - в) средства контроля.
- 4 Этот тип управленческого труда выполняется руководителями и специалистами и сводится к совокупности действий по изучению проблем и разработке вариантов их решений:
 - а) операторный;
 - б) административный;
 - в) эвристический;
 - г) коллегиальный.
- 5 Этот тип управленческого труда выполняется руководителями и связан с выполнением таких видов работ, как распорядительство, контроль и координация деятельности подчиненных, проведение совещаний:
 - а) административный;
 - б) операторный;

в) эвристический.

6 Эвристический управленческий труд связан в основном с:

- а) изучением проблем и разработкой вариантов их решений;
- б) распорядительной деятельностью (издание приказов, доведение их до исполнителей);
- в) учетной работой.

7 Результатом труда менеджера является:

- а) управленческое решение;
- б) эффективность хозяйственной деятельности;
- в) благоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- г) лидирующее положение на рынке;
- д) все ответы верны.

8 На основе данных об объемах управленческих работ, которые осуществляются на каждом уровне управления, выполняется:

- а) вертикальное разделение управленческого труда;
- б) функциональное разделение управленческого труда;
- в) структурное разделение управленческого труда;
- г) горизонтальное разделение управленческого труда;
- д) технологическое разделение управленческого труда.

9 На основе видов и сложности управленческих работ осуществляется:

- а) вертикальное разделение управленческого труда;
- б) функциональное разделение управленческого труда;
- в) технологическое разделение управленческого труда.

10 Документально зафиксированная последовательность выполнения элементов управленческого процесса, определяющая состав, очередность, содержание составляющих его операций, – это:

- а) управленческая процедура;
- б) управленческое решение;
- в) управленческая работа.

11 Уровни управления в организации образует:

- а) горизонтальное разделение труда менеджеров;
- б) вертикальное разделение труда менеджеров;
- в) квалификационное разделение труда менеджеров.

12 К руководителям низового звена относятся:

- а) мастер смены, старший мастер, начальник цеха;
- б) мастер, мастер смены, начальник производственного участка;
- в) начальник производственного участка, начальник цеха.

13 К руководителям среднего звена относятся:

- а) мастер смены, старший мастер, начальник цеха;
- б) мастер, мастер смены, начальник производственного участка;
- в) начальник отдела, начальник цеха.

Литература: [1–3, 5].

5 Объект управления

Цель занятия: изучить понятие, основные признаки и классификацию организаций, внешнюю и внутреннюю среду.

Вопросы для обсуждения

- 1 Назовите понятие, признаки и стадии жизненного цикла организации.
- 2 Охарактеризуйте элементы внешней и внутренней среды организации.
- 3 Приведите классификацию организаций по различным критериям.
- 4 Назовите основные формы объединений организаций.
- 5 Раскройте сущность и виды кредитных и некредитных финансовых организаций.
- 6 Охарактеризуйте систему органов государственной власти Республики Беларусь.
- 7 Назовите основные задачи Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь, охарактеризуйте организационную и территориальную структуру министерства.

Тестовые задания

- 1 Организация – это:
 - а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;
 - б) группа людей с общими интересами;
 - в) группа людей со своими целями и задачами, объединенная территориально.
- 2 Определенная последовательность стадий, которую проходит организация в период своего функционирования:
 - а) технология;
 - б) иерархичность;
 - в) цикличность;
 - г) жизненный цикл.
- 3 На данной стадии жизненного цикла главной целью организации является ускоренный рост, захват рынка и характерен жесткий стиль руководства:
 - а) развитие;
 - б) возникновение;
 - в) становление;
 - г) стагнация.
- 4 На данной стадии жизненного цикла главной целью организации является систематический сбалансированный рост, формирование имиджа и характерно зарождение бюрократизма в управлении:

- а) развитие;
- б) стагнация;
- в) становление;
- г) возникновение.

5 Что поступает в организацию из внешней среды:

- а) нормативы;
- б) отчетные данные;
- в) цели;
- г) ресурсы.

6 Что не относится к параметрам внутренней среды организации:

- а) цели, задачи, персонал, технология;
- б) персонал, поставщики, технология, конкуренты;
- в) поставщики, покупатели, конкуренты, профсоюзы.

7 В составе внешней среды организации к факторам прямого воздействия (микросреда) относятся:

- а) трудовые ресурсы страны, поставщики, потребители, законы и государственные органы;
- б) поставщики, потребители, профсоюзы, политические факторы;
- в) политические, социально-культурные факторы;
- г) технология, состояние экономики в стране.

8 В составе внешней среды организации к факторам прямого воздействия (микросреда) относятся:

- а) персонал, законы и государственные органы, политические факторы;
- б) поставщики, потребители, профсоюзы;
- в) законы и государственные органы, политические, социально-культурные факторы;
- г) персонал, цели и задачи организации.

9 В составе внешней среды организации к факторам косвенного воздействия (макросреда) относятся:

- а) законы и государственные органы, политические факторы, научно-технический прогресс;
- б) профсоюзы, законы и государственные органы;
- в) состояние экономики в стране, политические, социально-культурные факторы, отношения с местным населением.

10 В составе внешней среды организации к факторам косвенного воздействия (макросреда) относятся:

- а) социально-культурные факторы, политические факторы, научно-технический прогресс;
- б) профсоюзы, законы и государственные органы, научно-технический прогресс;
- в) состояние экономики в стране, отношения с местным населением, поставщики, потребители, конкуренты.

11 Как классифицируются организации по масштабам деятельности:

- а) открытые и закрытые;
- б) местные, региональные, национальные и международные;
- в) формальные и неформальные;
- г) коммерческие и некоммерческие.

12 Как классифицируются организации по отношению к прибыли:

- а) открытые и закрытые;
- б) политические, экономические, социальные, культурные;
- в) формальные и неформальные;
- г) коммерческие и некоммерческие.

13 Организации, деятельность которых официально, как правило, юридически оформлена:

- а) формальные;
- б) неформальные;
- в) открытые;
- г) закрытые.

14 Организации, ориентированные на максимальное и рациональное использование внутренних ресурсов и в минимальной степени зависящие от внешней среды:

- а) открытые;
- б) национальные;
- в) неформальные;
- г) закрытые.

15 Организации, деятельность которых зависит от состояния и динамики внешней среды:

- а) открытые;
- б) национальные;
- в) неформальные;
- г) закрытые.

16 Организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и (или) распределяющие полученную прибыль между участниками:

- а) социальные;
- б) коммерческие;
- в) политические;
- г) культурные.

17 Временное объединение независимых компаний на основе использования современных информационных систем:

- а) кластер;
- б) ассоциация (союз);
- в) виртуальная компания.

Литература: [1–3, 5].

6 Планирование как функция управления

Цель занятия: изучить понятие, принципы и методы планирования в организации, сущность миссии и виды целей управления.

Вопросы для обсуждения

- 1 Охарактеризуйте планирование как процесс определения целей организации.
- 2 Назовите принципы и функции планирования.
- 3 Приведите классификацию планов в организации.
- 4 Охарактеризуйте основные методы планирования.
- 5 Назовите характеристики организации, которые должны быть отражены в ее миссии.

Тестовые задания

- 1 Миссия организации – это:
 - а) микрокультура организации;
 - б) наиболее общая цель организации, представленная в общей форме и четко выражающая основную причину ее существования;
 - в) структура управления организацией.
- 2 Характеристика организации, которую не обязательно отражать в ее миссии:
 - а) целевые ориентиры;
 - б) философия организации;
 - в) сфера деятельности;
 - г) структура;
 - д) отличительные особенности.
- 3 Планирование – это:
 - а) процесс определения целей;
 - б) стратегия по достижению целей;
 - в) анализ внутренней и внешней среды организации;
 - г) процесс определения целей и путей их достижения.
- 4 Целью планирования является:
 - а) определение целей, средств и сил;
 - б) обоснование расхода всех видов ресурсов;
 - в) определение будущей прибыли.
- 5 Результатом процесса планирования является:
 - а) система планов;
 - б) управленческое решение;
 - в) управленческая процедура.

6 На высшем уровне управления осуществляется разработка:

- а) оперативных планов;
- б) тактических планов;
- в) стратегических планов.

7 Этот принцип планирования подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив:

- а) комплексности;
- б) оптимальности;
- в) точности.

8 Эти планы в зависимости от временного горизонта планирования описывают развитие объекта планирования по широкому кругу количественных и качественных показателей на срок до одного года:

- а) стратегические;
- б) среднесрочные;
- в) текущие;
- г) оперативные.

9 В чем заключается задача балансового метода планирования:

- а) оптимальное распределение затрат и прибыли;
- б) поиск альтернативных вариантов решения проблемы;
- в) обеспечение соответствия между распределяемыми потребностями и возможными ресурсами.

10 Принцип совместимости при установлении целей означает следующее:

- а) они должны быть приемлемыми для собственников;
- б) долгосрочные цели должны соответствовать миссии, а краткосрочные – долгосрочным целям;
- в) цели должны быть взаимозависимыми.

11 Установите правильную последовательность процесса планирования:

- а) постановка цели и задач – анализ среды – определение путей и средств – определение ресурсов – контроль и оценка результатов;
- б) определение путей и средств – определение ресурсов – контроль и оценка результатов – постановка цели и задач – анализ среды;
- в) определение ресурсов – анализ среды – постановка цели и задач – определение путей и средств – контроль и оценка результатов.

12 Установленная численность работников, которые должны быть подчинены одному руководителю, – это:

- а) норма времени;
- б) норма выработки;
- в) норма обслуживания;
- г) норма управляемости.

Практическое задание 1

Раскройте сущность миссии известного Вам банка и ее назначение. Назовите субъектов, заинтересованных в деятельности этого банка, покажите их интересы.

Практическое задание 2

Постройте дерево целей для небольшого частного банка. Исходные данные приведены на рисунке 1.

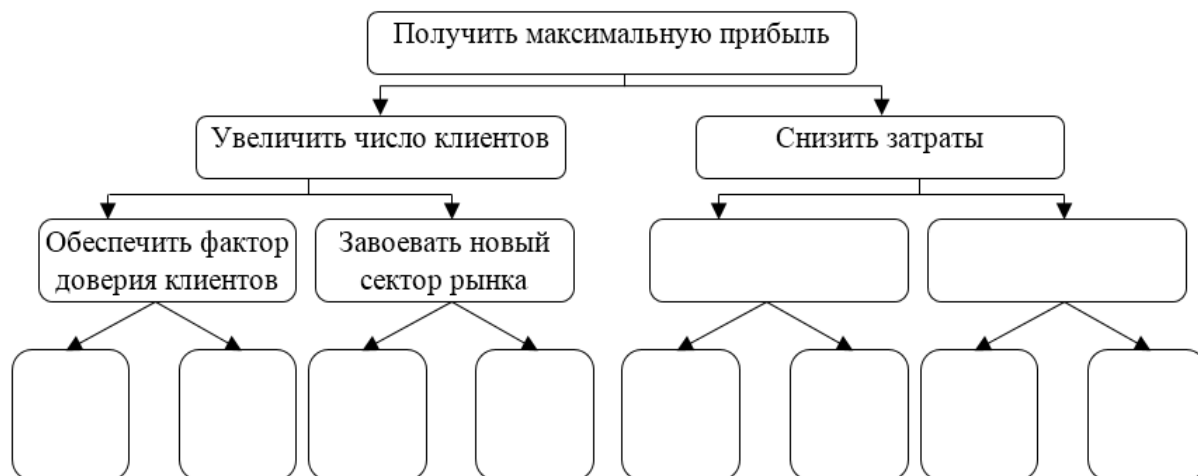


Рисунок 1 – Дерево целей для банка

Задача 1. Организация занимается пошивом одежды. По результатам исследований маркетингового отдела определены объемы продаж и цены на выпускаемые виды продукции (таблица 4). Составьте бюджет продаж организации на планируемый год.

Таблица 4 – Бюджет продаж

Вид продукции	Объем продаж, шт.	Цена, р./шт.	Выручка от реализации, р.
Костюм мужской	5 000	180	
Костюм женский	1 300	210	
Куртка женская	560	150	
Итого			

Задача 2. Используя бюджет продаж (см. таблицу 4), составьте бюджет производства организации на планируемый период в таблице 5.

Таблица 5 – Бюджет производства

Показатель	Костюм мужской	Костюм женский	Куртка женская
1 Планируемый объем продаж, шт.			
2 Запас на конец года, шт.	115	85	55
3 Запас на начало года, шт.	200	180	70
Объем производства, шт. (стр. 1 + стр. 2 – стр. 3)			

Задача 3. Используя нормативный метод, рассчитайте потребность в молоке для производства сыров в планируемом году на основе данных таблицы 6. В планируемом году производство сыра голландского увеличится на 30 т, пошехонского – на 40 т, буковинского – снизится на 10 т.

Таблица 6 – Исходные данные

Наименование сыра	Отчетный (предплановый) год	
	Производство, т	Норма расхода молока на 1 т сыра, т
Голландский	820	9,170
Пошехонский	400	9,450
Буковинский	380	8,920

Задача 4. Составьте проект внедрения бухгалтерской системы для бухгалтерии, содержащей порядка 10 рабочих мест. Перечень работ и их длительность приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Перечень работ по проекту

Название работы	Длительность, дн.
1 Начало проекта	–
2 Выбор системы	5
3 Приобретение программного обеспечения	8
4 Составление проекта сети	8
5 Приобретение компьютеров и сетевого оборудования	10
6 Обучение администратора	20
7 Монтаж локальной сети	15
8 Установка программного обеспечения на компьютеры	5
9 Установка сетевого программного обеспечения, настройка сети	15
10 Ввод начальных данных в информационную базу	30
11 Обучение персонала	15
12 Передача проекта в эксплуатацию	5
13 Конец проекта	–

Необходимо определить последовательность выполнения работ, построить сетевой график, выполнить расчет раннего и позднего времени начала работ, найти критический путь.

Литература: [1, 2, 7].

7 Организация как функция управления

Цель занятия: изучить преимущества и недостатки различных организационных структур управления, развить навыки их построения и преобразования в соответствии с условиями окружающей среды.

Вопросы для обсуждения

- 1 Охарактеризуйте сущность и виды линейных и аппаратных полномочий.
- 2 Назовите принципы рационального делегирования полномочий.
- 3 Опишите этапы разработки организационной структуры управления.
- 4 Охарактеризуйте виды, преимущества и недостатки бюрократических организационных структур управления.
- 5 Укажите сферы применения адаптивных организационных структур управления.

Тестовые задания

- 1 Под организационной структурой управления понимается:
 - а) совокупность подразделений предприятия;
 - б) способы взаимодействия органов управления;
 - в) упорядоченная совокупность взаимосвязанных структурных единиц организации, взаимодействующих между собой на основе единой цели;
 - г) процентное соотношение управляющих органов предприятия по видам.
- 2 В структуре управления предприятием используются линейный и программно-целевой подходы. Какая это структура:
 - а) дивизиональная;
 - б) линейная;
 - в) линейно-функциональная;
 - г) матричная;
 - д) функциональная.
- 3 Для этой организационной структуры управления характерно то, что руководителю при подготовке решений помогает аппарат, состоящий из функциональных подразделений:
 - а) линейно-функциональная;
 - б) линейная;
 - в) матричная;
 - г) дивизиональная.
- 4 Матричную структуру целесообразно использовать в:
 - а) любых организациях;
 - б) консалтинговых фирмах;
 - в) научных организациях;
 - г) крупной инновационной организации.
- 5 Основным недостатком бюрократических организационных структур управления заключается в:
 - а) малой гибкости, слабой адаптивности к изменениям внешней среды;
 - б) отсутствии современных структурных подразделений;
 - в) отсутствии службы маркетинга.

6 К адаптивным организационным структурам управления не относятся:

- а) функциональная, матричная, линейная;
- б) функциональная, линейная, линейно-функциональная;
- в) матричная, дивизиональная.

7 Горизонтальные связи, возникающие в организационных структурах, – это:

- а) отношения подчинения управленческих звеньев;
- б) связи, возникающие между службами предприятия, необходимые для выполнения плана;
- в) взаимоотношения подразделений одного уровня управления;
- г) ступени управления, необходимые для осуществления централизованного управления.

8 Делегирование – это:

- а) передача части задач или деятельности из сферы действий руководителя, а также прав на принятие решений;
- б) делегированное право распоряжаться ресурсами организации;
- в) совокупность предоставленных прав самостоятельно принимать решения.

9 К аппаратным полномочиям не относятся:

- а) функциональные;
- б) рекомендательные;
- в) производственные;
- г) контрольно-отчетные;
- д) обязательного согласования.

10 Делегирование полномочий является составной частью:

- а) децентрализации системы управления;
- б) централизации системы управления;
- в) концентрации власти;
- г) бюрократизации системы управления.

Практическое задание 1

Спроектируйте (постройте схему) наиболее подходящий вид организационной структуры управления (ОСУ) для нижеперечисленных организаций и обоснуйте свой выбор:

- а) отделение банка по работе с физическими лицами;
- б) туристическое агентство (численность персонала – 40 чел.);
- в) торговая организация, занимающаяся розничной продажей продовольственных товаров через палатки и ларьки;
- г) кафе;
- д) небольшая мастерская по ремонту обуви.

Практическое задание 2

Назовите связанные с ОСУ проблемы, существующие в нижеперечисленных ситуациях. Определите вид ОСУ в каждой из ситуаций и предложите свое решение каждой из проблем (за счет модернизации ОСУ).

Ситуация 1. В организации А вопросами продвижения и сбыта продукции занимаются два отдела: отдел маркетинга и отдел сбыта, в каждом из которых занято по два сотрудника. Руководство организации постоянно сталкивается с недовольством сотрудников каждого из отделов: одни постоянно жалуются, что завалены работой, в то время как сотрудники другого отдела не заняты; кроме того, функции двух отделов пересекаются, что также ведет к возникновению ошибок и конфликтов.

Ситуация 2. Организация Б (сфера деятельности – ландшафтный дизайн) за несколько лет выросла из малой в организацию, состоящую из 60 чел. Изначально несколько исполнителей подчинялись трем руководителям, специализировавшимся на выполнении отдельных видов работ. В результате роста количества проектов и сотрудников такая организация работ стала неэффективной.

Литература: [1–3, 9].

8 Координация и контроль как функция управления

Цель занятия: изучить сущность и практическое применение функций координации и контроля в деятельности организации.

Вопросы для обсуждения

- 1 Охарактеризуйте виды координационной деятельности в организации.
- 2 Назовите способы координационных действий по Дж. Гэлбрейту, Г. Минцбергу.
- 3 Приведите классификацию контроля.
- 4 Охарактеризуйте основные этапы контроля.

Тестовые задания

- 1 Сущность контроля не характеризует:
 - а) делегирование задач и полномочий;
 - б) проверка исполнения принятых решений или обязанностей должностных лиц;
 - в) анализ деятельности организации.
- 2 Функция «контроль» включает в себя:
 - а) определение ресурсов;
 - б) определение и выбор целей организации;
 - в) установление стандартов, сравнение выполненной работы со стандартами.
- 3 Координация как функция менеджмента представляет собой:
 - а) вид деятельности по установлению целей и задач организации;
 - б) вид деятельности по согласованию и упорядочению усилий, объеди-

ненных общей целью и совместной деятельностью людей в организациях;

в) вид деятельности по сравнению достигнутых результатов с принятыми стандартами.

4 Координационная деятельность, которая направлена на предвидение проблем и трудностей, называется:

- а) превентивная;
- б) устраняющая;
- в) стимулирующая;
- г) регулирующая.

5 Координационная деятельность, улучшающая деятельность системы или существующей организации даже при отсутствии конкретных проблем, называется:

- а) регулирующая;
- б) устраняющая;
- в) стимулирующая;
- г) превентивная.

6 Координационная деятельность, предназначенная для устранения перебоев, возникающих в системе, называется:

- а) стимулирующая;
- б) превентивная;
- в) устраняющая;
- г) регулирующая.

7 Джон Гэлбрейт в качестве факторов усложнения координационной деятельности выделил:

- а) дифференциацию, взаимозависимость отдельных лиц и групп, неопределенность;
- б) дифференциацию, неопределенность, риск, финансовую неустойчивость;
- в) взаимозависимость отдельных лиц и групп, мотивацию, организационную структуру.

8 Генри Минцберг предложил следующие способы, которыми организации координируют свою деятельность:

- а) планирование, мотивация, контроль и организация;
- б) определение ресурсов, определение и выбор целей организации, отбор, обучение кадров;
- в) взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация рабочих процессов, выпуска, навыков и знаний, норм.

9 Субъектами осуществления контроля являются:

- а) организация в целом, отдельные структурные подразделения, работники;
- б) менеджеры всех уровней;
- в) способы и приемы осуществления контроля;
- г) деятельность подчиненных менеджеру сотрудников и ее результаты.

10 Объектами контроля являются:

- а) организация в целом, отдельные структурные подразделения, работники;
- б) менеджеры всех уровней;
- в) способы и приемы осуществления контроля;
- г) деятельность подчиненных менеджеру сотрудников и ее результаты.

11 Этот вид контроля осуществляется в процессе непосредственного выполнения работ по реализации управленческих решений и принятых на их основе планов:

- а) заключительный;
- б) предварительный;
- в) текущий;
- г) общий.

12 Этот вид контроля предполагает контроль результатов деятельности организации и их соответствия плановым заданиям:

- а) заключительный;
- б) сплошной;
- в) текущий;
- г) предварительный.

13 Этот вид контроля нацелен на собственную деятельность субъекта управления:

- а) плановый;
- б) самоконтроль;
- в) текущий;
- г) предварительный.

14 Этот вид контроля предварительно планируется и отражается в соответствующих документах (планах), доводится до проверяющих и проверяемых:

- а) плановый;
- б) внезапный;
- в) текущий;
- г) оперативный.

15 Укажите правильную последовательность процесса контроля:

- а) выработка стандартов – сравнение реальных результатов со стандартами – проведение корректирующих действий;
- б) проведение корректирующих действий – выработка стандартов – сравнение реальных результатов со стандартами;
- в) сравнение реальных результатов со стандартами – проведение корректирующих действий – выработка стандартов.

Литература: [1–3, 9].

9 Мотивация как функция управления

Цель занятия: изучить сущность и практическое применение функции мотивации в деятельности организации.

Вопросы для обсуждения

- 1 Охарактеризуйте виды мотивов в трудовой деятельности человека.
- 2 Назовите последовательность этапов в модели мотивации через потребности.
- 3 Приведите преимущества и недостатки содержательных теорий мотивации.
- 4 Приведите преимущества и недостатки процессуальных теорий мотивации.
- 5 Назовите основные формы стимулирования персонала, их содержание и практику применения.

Задание 1

Тест, основанный на мотивационной теории Герцберга, можно использовать для определения того, какие факторы (гигиенические или мотивационные) актуализированы у респондентов. Зная это, можно наиболее эффективно воздействовать на их мотивацию.

Каждому студенту необходимо оценить по пятибалльной шкале (таблица 8) степень важности для него каждого из 12 нижеуказанных факторов, влияющих на его отношение к работе.

Таблица 8 – Шкала оценки

Количество баллов				
1	2	3	4	5
Не важно	Более-менее	Средней степени	Важно	Очень важно

Как Вы оцениваете влияние каждого фактора на отношение к работе?

- 1 Интересное содержание работы.
- 2 Хороший начальник.
- 3 Признание проделанной Вами работы, уважение к Вам.
- 4 Возможность продвижения по службе.
- 5 Удовлетворённость личной жизнью.
- 6 Престижная работа.
- 7 Ответственная работа.
- 8 Хорошие условия труда для работы.
- 9 Разумные правила и процедуры, существующие в организации.
- 10 Возможность совершенствования.
- 11 Работа, которую Вы можете хорошо делать и преуспевать в этом.
- 12 Чувство безопасности, связанное с работой.

По результатам теста необходимо заполнить таблицу 9 и выяснить, какие факторы (мотивационные или гигиенические) преобладают.

Таблица 9 – Итоговая таблица

Гигиенический фактор		Мотивационный фактор	
Номер	Балл	Номер	Балл
2		1	
5		3	
6		4	
8		7	
9		10	
12		11	
Итого		Итого	

Задание 2

Тест помогает определить ведущие потребности личности. Его методологической основой служит теория мотивации Д. Макклелланда, которая делает упор на три потребности высших уровней: потребность в причастности, во власти, в успехе.

Предлагается 15 высказываний. Необходимо выразить своё согласие или несогласие с каждым из них путём выбора соответствующего количества баллов (таблица 10).

Таблица 10 – Шкала оценки

Количество баллов				
1	2	3	4	5
Не согласен	В основном не согласен	Средняя оценка	В основном согласен	Полностью согласен

Высказывания.

1 Я прилагаю все усилия для того, чтобы улучшить показатели своей работы (учёбы) по сравнению с тем, что было раньше.

2 Я получаю удовольствие от того, что мне приходится соревноваться с кем-либо, особенно если я при этом выигрываю.

3 Я часто замечаю, что разговариваю со своими коллегами по работе на «нерабочие» темы.

4 Мне нравится выполнять непростую работу.

5 Мне нравится брать на себя ответственность.

6 Мне нравится, если окружающие хорошо ко мне относятся.

7 Я хочу знать, насколько хорошо я выполнил то или иное задание в действительности.

8 Я конфликтую с людьми, которые совершают неприятные для меня поступки.

9 У меня хорошие отношения со своими коллегами по работе.

10 Мне нравится ставить перед собой реальные задания и выполнять их.

11 Мне нравится иметь влияние на других людей и использовать это преимущество в своих целях.

12 Мне нравится принадлежать к каким-либо группам или входить в состав тех или иных организаций.

13 Я получаю удовлетворение от выполнения сложных заданий.

14 Я часто работаю над тем, чтобы контролировать происходящее вокруг меня.

15 Мне больше нравится работать в группе, нежели в одиночку.

Для того чтобы определить доминирующие потребности, заполняется таблица 11. Необходимо поставить то количество баллов, которое соответствует ответу на каждый вопрос.

В сумме в каждой колонке должно получиться от 5 до 25 баллов. Та колонка, в которой сумма баллов будет наиболее высокой, и определит доминирующую потребность.

Таблица 11 – Итоговая таблица

Достижение успеха		Стремление к власти		Тенденция к групповому признанию и уважению	
Номер	Балл	Номер	Балл	Номер	Балл
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
Итого		Итого		Итого	

Практическое задание

Проанализируйте предложенные ситуации, сложившиеся в организации, обоснуйте причины и источники их возникновения и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликта.

Ситуации.

1 Ценного специалиста кредитного отдела банка переманивает банк-конкурент.

2 Филиал банка находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.

3 Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.

4 Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.

5 Опытный (10 лет стажа) специалист стал хуже выполнять задания.

Литература: [1, 4, 9].

10 Средства и методы управления

Цель занятия: изучить сущность, виды и практическое применение методов управления.

Вопросы для обсуждения

- 1 Приведите классификацию методов управления.
- 2 Назовите основные черты административного стиля управления и приведите способы административного воздействия.
- 3 Охарактеризуйте экономические способы воздействия на персонал.
- 4 Дайте характеристику социально-психологическим методам управления.

Практическое задание 1

Выберите верные утверждения в цифровом диктанте «Методы управления. Стили управления».

- 1 Стимулом выполнения управленческого воздействия при экономических методах управления является моральная ответственность.
- 2 Основным распорядительным документом организации является распоряжение первого руководителя.
- 3 К методу организационного воздействия относятся способы: организационное регулирование, организационное нормирование, организационное инструктирование.
- 4 Стимулом выполнения управленческого воздействия при организационно-распорядительных методах является дисциплинарная ответственность.
- 5 Организационное инструктирование определяет границы управления на каждом уровне управления.
- 6 Правовые методы воздействуют на систему управления через стимулы и разные санкции.
- 7 Реальная возможность воздействовать на поведение людей называется влиянием.
- 8 При экспертной власти влияющий человек обладает специальными знаниями, благодаря которым может быть удовлетворена потребность работника.
- 9 Для успешного лидерства необходимо наличие власти.
- 10 При авторитарном стиле управления вся ответственность возложена на руководителя, частичное делегирование полномочий, руководитель держит подчиненных на расстоянии.
- 11 При принятии решений либеральный руководитель советуется с подчиненными, а потом принимает решение.

12 Руководитель демократического стиля руководства поощряет самостоятельность подчиненных, является новатором, контролирует от случая к случаю.

13 Максимальная передача полномочий наблюдается при демократическом стиле руководства.

14 Стандарты, ГОСТы, государственные правовые акты относятся к организационному нормированию.

15 К формам власти относятся экспертная, эталонная, традиционная, основанная на вознаграждении и основанная на принуждении.

Практическое задание 2

Проанализируйте предложенные ситуации, сложившиеся в организации.

Ситуация 1. При анализе управленческой деятельности руководителей двух филиалов банка было выяснено следующее.

Руководитель первого филиала хорошо знает свой коллектив, интересуется успехами и промахами (ошибками) в работе своих сотрудников. Он требует от руководителей подразделений, чтобы они больше интересовались возможностями и характерами своих сотрудников в целях последующего воздействия на них.

Руководитель второго филиала гордится высокой исполнительностью в своем коллективе. Он добивается этого через приказы, распоряжения, указания. Однако последнее время на этом филиале возросла текучесть кадров, и филиал стал ухудшать свои показатели.

Определите, какими методами управления пользовались руководители филиалов банка. Сравните их. Почему, на Ваш взгляд, второй филиал стал сдавать свои позиции?

Ситуация 2. Группа работников либо один из них в грубой форме высказали несогласие и даже недовольство Вашими распорядительными действиями. Что в таком случае следует предпринять?

Ситуация 3. Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Как Вы поступите? Какой принцип руководства здесь нарушен?

Ситуация 4. Между двумя Вашими подчиненными возник межличностный конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались в создавшейся ситуации и поддержали его позицию. Обоснуйте свой вариант поведения в конфликте.

Ситуация 5. Подчиненные жалуются руководителю на своих коллег, сплетничают про них, раскрывают «тайны» их личной жизни и т. п. Как поступать в этом случае?

Ситуация 6. Вам предстоит выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальством.

1 Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно в установленные сроки выполнять все его задания.

2 Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

3 Третий имеет богатый профессиональный опыт и знания, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

4 Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Литература: [1, 9].

11 Коммуникационный менеджмент

Цель занятия: изучить сущность и виды коммуникаций в процессе управленческой деятельности, приобрести навыки разрешения конфликтов в организации.

Вопросы для обсуждения

1 Назовите признаки качественной информации для принятия управленческих решений.

2 Опишите основные элементы процесса коммуникаций.

3 Приведите схемы и охарактеризуйте разновидности коммуникационных сетей.

4 Охарактеризуйте сущность и области применения методики «5С» коммуникаций.

5 Назовите возможные причины организационных конфликтов.

6 Опишите способы разрешения межличностных конфликтов.

Тестовые задания

1 Коммуникации в системе управления – это:

а) коммуникабельность специалистов аппарата управления;

б) технические установки (средства) с сетью линий передачи управленческой информации;

в) процесс обмена информацией между двумя и более людьми.

2 Перевод информации отправителя в комплекс коммуникационных символов (слов, действий, выражения лица и т. п.) – это следующий элемент коммуникации:

- а) кодирование;
- б) сообщение;
- в) канал;
- г) декодирование.

3 Сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, с помощью жестов, мимики, поз, взгляда, манер и т. д., – это коммуникации:

- а) невербальные;
- б) межличностные;
- в) вербальные;
- г) формальные.

4 Коммуникации, осуществляемые между равными по уровню индивидами или структурными подразделениями (например, между начальниками отделов, цехов):

- а) невербальные;
- б) горизонтальные;
- в) вертикальные;
- г) формальные.

5 Последовательность этапов развития конфликта:

- а) конфликтная ситуация – инцидент – кризис и разрыв отношений – завершение конфликта;
- б) инцидент – конфликтная ситуация – кризис и разрыв отношений – завершение конфликта;
- в) кризис и разрыв отношений – инцидент – конфликтная ситуация – завершение конфликта.

6 Этот вид конфликтов приводит к принятию обоснованных решений и предполагает возможность в организации рациональных преобразований, способствующих ее развитию:

- а) деструктивные;
- б) конструктивные;
- в) открытые;
- г) объективные.

7 При этом способе разрешения межличностного конфликта действия менеджера направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции:

- а) сглаживание (уступчивость);
- б) избегание (уклонение);
- в) принуждение;
- г) координация.

8 При этом способе разрешения межличностного конфликта действия менеджера направлены на то, чтобы настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, применения власти:

- а) избегание (уклонение);
- б) принуждение;
- в) координация;
- г) конфронтация.

9 При этом способе разрешения межличностного конфликта действия менеджера направлены на вынесение проблемы на всеобщее обозрение с целью свободного ее обсуждения с максимальным количеством участников конфликта:

- а) сглаживание (уступчивость);
- б) компромисс;
- в) принуждение;
- г) координация;
- д) конфронтация.

10 При этом способе разрешения межличностного конфликта действия менеджера направлены на сохранение или восстановление хороших отношений, на обеспечение удовлетворительности другого лица путем смягчения разногласий:

- а) избегание (уклонение);
- б) компромисс;
- в) принуждение;
- г) сглаживание;
- д) конфронтация.

Практическое задание

Заполните таблицу 12, указав как можно больше возможных причин конфликтов в организации.

Таблица 12 – Причины межгрупповых конфликтов

Вариант конфликта	Возможная причина
Администрация – персонал	Неудовлетворительные коммуникации и т. д.
Администрация – профсоюз	Нарушение трудового законодательства со стороны администрации и т. д.
Конфликт между подразделениями внутри организации	Распределение ресурсов и т. д.
Конфликт между микрогруппами внутри коллектива	Противоположность интересов и т. д.

Литература: [1, 4, 6, 9].

12 Процесс разработки и принятия управленческого решения

Цель занятия: изучить методологию и организацию процесса разработки управленческого решения.

Вопросы для обсуждения

- 1 Назовите особенности и целевую ориентацию управленческих решений.
- 2 Приведите классификацию управленческих решений.
- 3 Охарактеризуйте этапы процесса принятия управленческих решений.
- 4 Метод мозгового штурма и его модификации.
- 5 Охарактеризуйте эвристические методы принятия управленческих решений.

Задача 1. Вам нужно принять решение: открывать в городе ломбард или не открывать. Укажите Ваши действия по выбору цели и сбору информации. При принятии положительного решения, опишите Ваши действия по реализации управленческого решения.

Задача 2. Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 000 ед. этой техники. Действующие организации реализуют только 4 000 ед. Они предполагают нарастить их выпуск до 4 200 ед. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у. е. Ваша организация производит моноблоки. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить их выпуск на 400 ед. Доход от продажи каждого – 200 у. е. Перед Вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у. е., или расширить выпуск моноблоков, что будет стоить 20 000 у. е. Необходимо:

- определить факторы, которые Вы будете учитывать при принятии решения;
- определить весь перечень возможных альтернатив;
- провести расчеты доходности;
- выбрать единственное решение.

Задача 3. Ваша организация производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, Вам предстоит оценить следующие варианты:

- а) снизить цену на продукцию на 10 %. Тогда Ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 до 200 у. е.;
- б) усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 до 150 у. е., а сбытовые – с 50 до 120 у. е.

Необходимо:

- определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив;
- рассчитать доходность;
- принять единственное решение.

Задача 4. В результате усиления натиска конкурентов в Вашей организации возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи:

а) снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000 ед. При этом Ваши потери составят 50 000 у. е.;

б) усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у. е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у. е.;

в) усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у. е.

Необходимо:

- определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив;
- рассчитать доходность;
- принять единственное решение.

Задача 5. Коммерческий банк выплачивает проценты по вкладам на следующих условиях: на срок не менее года – 15 % годовых; на срок не менее шести месяцев – 13 % годовых; на срок не менее трех месяцев – 12 % годовых. Вы располагаете суммой 100 000 р. на год. Какая форма вклада принесет наибольший годовой доход?

Задача 6. Вам предложили сделку. Вы кладете деньги в банк, где они каждый месяц удваиваются, за это Вы платите банку ежемесячно 2 400 р., которые банк изымает из Ваших денег после каждого их удвоения. Выгодна ли Вам эта сделка?

Задача 7. Имеются семь инвестиционных проектов I_1, I_2, \dots, I_7 . Каждый из них характеризуется показателями, приведенными в таблице 13.

Таблица 13 – Исходные данные

Показатель	Проект						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, млн р.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн р.	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн р. Необходимо определить перечень наиболее эффективных проектов.

Литература: [1, 8].

13 Руководитель в системе управления

Цель занятия: изучить понятие и теории лидерства, условия и факторы результативной работы менеджера.

Вопросы для обсуждения

- 1 Охарактеризуйте взаимосвязь понятий: власть, полномочия, влияние, авторитет.
- 2 Приведите классификацию источников власти по О. С. Виханскому и А. И. Наумову.
- 3 Охарактеризуйте ключевые компетенции менеджера и лидера.
- 4 Назовите группы лидерских качеств согласно теории личностных качеств.
- 5 Охарактеризуйте преимущества, недостатки и условия применения разных стилей управления.
- 6 Раскройте сущность и практическое применение управленческой решетки Блейка и Моутон.
- 7 Охарактеризуйте ситуационные теории лидерства и их практическое применение.

Тестовые задания

- 1 Что из перечисленных характеристик относится к понятию «руководитель» и не относится к понятию «лидер»:
 - а) назначается официально;
 - б) имеет психологическую природу;
 - в) выдвигается неофициально;
 - г) выполняет несколько социальных ролей;
 - д) даны права и полномочия законом.
- 2 Что из перечисленных характеристик относится к понятию «лидер» и не относится к понятию «руководитель»:
 - а) выдвигается неофициально;
 - б) имеет психологическую природу;
 - в) имеет организационную природу;
 - г) не является обладателем полномочий;
 - д) несет перед законом ответственность за деятельность группы.
- 3 Согласно какой теории лидерства и руководства лидерами рождаются, а не становятся:
 - а) «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера;
 - б) теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь – цель»;
 - в) теория «великих людей»;
 - г) теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара;
 - д) теория В. Вруума и Ф. Йеттона.

4 По какой теории руководства и лидерства должны применяться стили руководства, соответствующие конкретной ситуации:

- а) теория «великих людей»;
- б) теория В. Вруума и Ф. Йеттона;
- в) «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера;
- г) теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь – цель»;
- д) теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара.

5 Назовите теорию, согласно которой эффективность руководства и лидерства зависит от процесса принятия решения самим руководителем:

- а) теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара;
- б) теория «великих людей»;
- в) теория В. Вруума и Ф. Йеттона;
- г) «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера;
- д) теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь – цель».

Практическое задание

Заполните сравнительную таблицу 14 стилей управления по заданным критериям.

Таблица 14 – Стили управления

Критерий	Стиль управления		
	авторитарный	демократический	либеральный
Разделение полномочий			
Ответственность			
Принятие решений			
Отношение к самостоятельности подчиненных			
Методы руководства			
Контроль			
Отношение к критике			
Отношение к нововведениям			
Контакты с подчиненными			
Продуктивность работы подчиненных в отсутствие менеджера			

Задача. Общая численность операционистов коммерческого банка – 160 чел., норма управляемости для руководителей секторов по конкретным операциям – 12 чел., для руководителей подразделений банка – 17 чел., включая руководителей секторов.

Рассчитайте численность руководителей секторов и руководителей подразделений в учреждении банковской сферы.

Литература: [1, 2, 9].

14 Управление группой

Цель занятия: изучить понятие, виды и факторы эффективности работы группы и команды.

Вопросы для обсуждения

- 1 Охарактеризуйте понятие и этапы развития группы.
- 2 Приведите основные и ситуационные характеристики группы.
- 3 Охарактеризуйте формы индивидуального поведения в группе.
- 4 Назовите параметры эффективной работы группы.
- 5 Охарактеризуйте преимущества и недостатки командной работы.

Тестовые задания

1 Данная группа создается в структуре организации по решению руководства для выполнения определенных задач:

- а) рабочая;
- б) формальная;
- в) неформальная;
- г) комитет.

2 Данная группа формируется и функционирует как обособленное структурное подразделение, создаваемое для выполнения специализированных функций:

- а) целевая;
- б) функциональная;
- в) неформальная;
- г) комитет.

3 Укажите верную последовательность этапов развития группы:

- а) формирование – выполнение работы – распад;
- б) становление норм – формирование – выполнение работы – распад;
- в) формирование – бурление – становление норм – выполнение работы – распад.

4 К основным характеристикам группы не относится:

- а) состав;
- б) структура;
- в) размер;
- г) роли.

5 Такая основная характеристика группы, как сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства перед группой, называется:

- а) ответственность;

- б) групповая сплоченность;
- в) открытость.

6 Поведение уверенного человека по отношению к окружающим, способного отстаивать свою точку зрения без агрессии, без уступчивости, без манипулирования:

- а) делинквентное;
- б) девиантное;
- в) ассертивное.

7 Рациональное поведение человека, ориентированное на цели, средства и результаты, возникающее под влиянием экономических факторов, отраженных в психике человека:

- а) экономическое;
- б) мотивированное;
- в) оппортунистическое.

Практическое задание 1

Дайте сравнительную характеристику рабочей группы и команды в таблице 15.

Таблица 15 – Сравнительная характеристика рабочей группы и команды

Рабочая группа	Команда
1 Индивидуальная цель	1 Общая цель
2 Целое < суммы своих частей	2 Целое > суммы своих частей
3 ...	3 ...
8	8

Практическое задание 2

Заполните пустые ячейки в таблице 16.

Таблица 16 – Роли в команде

Роль	Характеристика
Генератор идей	Мыслит творчески, оригинально, обладает развитым воображением, решает сложные проблемы
Критик	Мыслит трезво, проницательный, хороший стратег, видит все варианты. Точно оценивает ситуацию
Координатор	
Исполнитель	
Завершитель	
Исследователь ресурсов	
Коллективист	
Специалист	

Литература: [1, 2, 9].

15 Управление человеческими ресурсами

Цель занятия: изучить понятие, виды и факторы эффективности работы группы и команды.

Вопросы для обсуждения

- 1 Охарактеризуйте понятие и этапы развития группы.
- 2 Приведите основные и ситуационные характеристики группы.
- 3 Охарактеризуйте формы индивидуального поведения в группе.
- 4 Назовите параметры эффективной работы группы.
- 5 Охарактеризуйте преимущества и недостатки командной работы.

Тестовые задания

- 1 Персонал основной деятельности делится на группы:
 - а) рабочие, служащие, технические исполнители;
 - б) рабочие и служащие;
 - в) рабочие, руководители, специалисты.
- 2 Эта группа работников организации непосредственно выполняет работы и занимается осуществлением технологических процессов:
 - а) основные рабочие;
 - б) технические исполнители;
 - в) вспомогательные рабочие.
- 3 Соотношение представителей различных профессий или специальностей, обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, – это:
 - а) квалификационная структура персонала;
 - б) профессиональная структура персонала;
 - в) организационная структура.
- 4 Соотношение представителей различных профессий или специальностей, обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, – это:
 - а) квалификационная структура персонала;
 - б) профессиональная структура персонала;
 - в) организационная структура.
- 5 Основной задачей службы управления персоналом в организации является:
 - а) мотивация и стимулирование результатов труда и поведения;
 - б) адаптация персонала;
 - в) обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации;
 - г) контроль деятельности персонала.

6 Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала – это показатель:

- а) надежности работы персонала;
- б) уровня трудовой дисциплины;
- в) текучести кадров;
- г) социально-психологического климата в коллективе;
- д) коэффициента трудового вклада.

Практические задания

- 1 Разработайте план собеседования при отборе сотрудника на вакантную должность.
- 2 Проведите сравнительную характеристику методов отбора персонала.
- 3 Разработайте критерии оценки персонала для любой должности.
- 4 Разработайте программу адаптации нового сотрудника.
- 5 Сформулируйте типовые ошибки при оценке персонала, приведите примеры.
- 6 Составьте личный план карьерного роста.
- 7 Разработайте этический кодекс для сотрудников конкретной организации (финансово-кредитной, туристической, медицинской, торговой и т. д.).
- 8 Разработайте резюме.

Темы рефератов

- 1 Особенности менеджмента в США.
- 2 Особенности менеджмента в Западной Европе.
- 3 Профессиональное развитие персонала на примере Запада.
- 4 Система развития кадрового потенциала в японских компаниях.
- 5 Немецкая модель управления персоналом.
- 6 Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента.
- 7 Корейский менеджмент.
- 8 Американская модель менеджмента в организациях Беларуси и России.
- 9 Адаптация западных технологий построения системы управления персоналом в белорусскую практику.
- 10 Найм и продвижение работников в зарубежных странах.
- 11 Менталитет и менеджмент.
- 12 Партиципативное управление в зарубежных странах.

Литература: [1, 2, 9].

16 Эффективность управления

Цель занятия: изучить понятие, виды и показатели эффективности управления.

Вопросы для обсуждения

- 1 Раскройте понятие «эффективность управления».
- 2 Назовите факторы, которые влияют на эффективность управления.
- 3 Приведите критерии, по которым оценивается эффективность управления.
- 4 Назовите показатели экономической и социальной эффективности управления.

Тестовые задания

- 1 Эффективность управления – это:
 - а) уровень затрат;
 - б) увеличение выпуска товара;
 - в) сокращение времени;
 - г) сопоставление затрат и результатов.
- 2 Понятие «эффективность управления» относится к:
 - а) объекту управления;
 - б) субъекту управления;
 - в) технологии производства.
- 3 Качественные показатели эффективности включают:
 - а) повышение квалификации менеджеров;
 - б) уровень культуры в организации;
 - в) сокращение трудоемкости управления;
 - г) сокращение численности.
- 4 Социальная ответственность организации – это:
 - а) ответственность перед администрацией региона;
 - б) уголовная ответственность;
 - в) добровольная ответственность перед обществом.
- 5 На эффективность управления влияют:
 - а) потенциал сотрудников;
 - б) производительность труда;
 - в) средства производства;
 - г) предметы потребления;
 - д) культура организации.
- 6 Какие из приведённых признаков позволяют считать управление результативным:
 - а) организация достигла конечных результатов, в которых реализована её общая цель (уровень достижения цели);

б) конечные результаты соизмеримы с потребностью (уровень удовлетворения потребности);

в) определена потенциальная потребность в результатах деятельности организации как основание для формирования новой цели и создания условий устойчивого её развития (уровень возможного расширения производства);

г) достигнута результативность по каждому виду функционального управления (уровень обеспечения соответствия функциональных результатов их целям);

д) достигнутые результаты не удовлетворяют руководителей организации.

7 В чём выражается эффективность менеджмента:

а) в достижении целей управляемого объекта и обеспечении социально-экономического эффекта в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на управление;

б) в обеспечении наибольшего экономического эффекта в народном хозяйстве при данных ресурсах (затратах) на управление;

в) в обеспечении наибольшего социального эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление;

г) экономический эффект отдельного звена хозяйствования выражается величиной чистого дохода и прибыли;

д) в получении качественной продукции.

8 Что из приведённого относится к частным показателям экономической эффективности управления:

а) рентабельность;

б) оборачиваемость оборотных средств;

в) окупаемость капиталовложений;

г) фондоотдача;

д) производительность труда;

е) средний размер заработной платы.

9 Какие из частных показателей характеризуют эффективность труда в сфере управления:

а) снижение трудоёмкости обработки управленческой информации;

б) сокращение управленческого персонала;

в) сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счёт улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоёмких операций в сфере управления;

г) повышение производительности труда.

Литература: [1, 2, 9].

Список литературы

- 1 **Балашов, А. П.** Менеджмент: учебное пособие / А. П. Балашов. – Москва: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2019. – 272 с.
- 2 **Виханский, О. С.** Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр; ИНФРА-М, 2020. – 656 с.
- 3 **Гапонова, О. С.** Менеджмент: учебник / О. С. Гапонова, Л. С. Данилова, Ю. Ю. Чилипенко. – Москва: РИОР; ИНФРА-М, 2019. – 480 с.
- 4 **Дейнека, А. В.** Современные тенденции в управлении персоналом / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. – Москва: Академия Естествознания, 2009. – Режим доступа: <https://monographies.ru/en/book/view?id=53>.
- 5 **Ефимов, А. Н.** Менеджмент. Практикум: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / А. Н. Ефимов, Е. Н. Барикаев. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 119 с.
- 6 **Коммуникационный менеджмент: практикум / Сост. Л. В. Сергеева, С. Д. Сыротюк.** – Тольятти: ТГУ, 2013. – 162 с.
- 7 **Планирование и прогнозирование экономики: практикум для студентов экономических специальностей дневной и заочной форм обучения / Е. М. Карпенко [и др.].** – Гомель: ГГУ им. П. О. Сухого, 2010. – 68 с.
- 8 **Трофимова, Л. А.** Практикум по дисциплинам «Основы менеджмента», «Менеджмент» по учебному модулю № 3 «Разработка управленческих решений» / Л. А. Трофимова, В. И. Пилипенко. – Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2011. – 99 с.
- 9 **Фролова, И. И.** Практикум по менеджменту: учебное пособие / И. И. Фролова. – Набережные Челны: ГОУ ВНО НГЛУ им. Н. А. Добролюбова, 2007. – 354 с.