

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

**ВСЕРОССИЙСКИЙ ЗАОЧНЫЙ  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

*Методические указания по выполнению контрольной работы  
для самостоятельной работы студентов II курса, обучающихся  
по направлению 521600  
“Экономика” (бакалавр)  
(первое высшее образование)*

Факультет менеджмента и маркетинга

Кафедра менеджмента

**Москва 2008**

ББК 65.290-2

**Методические указания разработали**  
доктор экономических наук, профессор *М.М. Максимцов*,  
кандидат экономических наук, профессор *А.В. Игнатьева*,  
кандидат экономических наук, доцент *Н.И. Малышев*

Учебно-методическое издание одобрено на заседании  
Научно-методического совета ВЗФЭИ

Проректор, председатель НМС, профессор *Д.М. Даитбеков*

**Менеджмент.** Методические указания по выполнению контрольной работы для самостоятельной работы студентов II курса, обучающихся по направлению 521600 “Экономика” (бакалавр) (первое высшее образование). — М.: ВЗФЭИ, 2008.

ББК 65.290-2

© Всероссийский заочный  
финансово-экономический  
институт (ВЗФЭИ), 2008

## **Методические указания**

Выполнение студентами контрольной работы является важной составной частью учебного процесса, так как позволяет закрепить знания, полученные на лекционных, практических и самостоятельных занятиях, а также показать умение их практического применения.

Контрольная работа проводится преподавателем на учебном потоке после завершения чтения курса лекций. Продолжительность работы – 4 академических часа. Предусмотренные варианты контрольной работы приведены ниже. Выбор варианта зависит от начальной буквы фамилии студента.

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

Контрольная работа включает два теоретических вопроса, задание и тест.

При ответе на теоретические вопросы следует приводить примеры из практики работы предприятия (организации), где трудится студент; статистические данные по Российской Федерации; использовать современные нормативно-правовые документы в области управленческих отношений.

Студентам необходимо грамотно, в развернутой форме, аргументированно и, по возможности, с примерами ответить на содержащиеся в варианте вопросы и выполнить предложенные тесты, составленные с использованием брошюры “Методические указания по подготовке тестовых заданий для создания программно-педагогических тестов. МУ-ТЕСТ-2008 для преподавателей ВЗФЭИ” (М.: ВЗФЭИ, 2008). При этом студенты могут пользоваться конспектом лекций, а также рекомендованной преподавателем учебно-методической литературой.

Контрольная работа должна быть аккуратно оформлена, иметь поля для замечаний рецензента. Она должна быть подписана студентом с указанием даты ее исполнения.

## **Варианты контрольной работы**

### **Вариант 1**

1. Сформулировать глобальную цель и цели функционирования конкретной организации (на примере организации, в которой вы работаете).

2. Построить дерево целей для конкретной организации. Описать цели каждого уровня. Выявить и сформулировать количественные и качественные цели.

**Задача.** Дайте характеристику формальной и неформальной групп (на примере своей организации).

Укажите состав, цели и задачи неформальной группы; насколько они совпадают с целями и задачами формальной организации. Какими должны быть действия менеджера (руководства организации) в отношении неформальной группы и ее лидеров, чтобы достигнуть целей, стоящих перед формальной организацией.

*Тест.* Укажите определяющий принцип линейной структуры управления:

- 1) полноправное распорядительство
- 2) адаптация
- 3) единоначалие
- 4) децентрализация
- 5) демократизация.

### Вариант 2

1. Проанализировать внутренние и внешние факторы, влияющие на конкретную организацию.

2. Начертить структуру управления конкретной организации. Показать иерархию управления, выявить недостатки этой структуры и наметить предложения по ее совершенствованию. В случае значительных изменений представить новую структуру управления с учетом всех сделанных предложений по ее совершенствованию.

*Задача.* Составить таблицу принятия решений руководителями, работниками на примере конкретной организации по предложенной схеме:

п/п	Перечень решений	Кто подготовил	С кем согласовалось	Кто принимает решения			
				директор	зам. по производству	зам. по экономике	отдел кадров

Выявить недостатки в таблице и наметить конкретные и обоснованные предложения по ее совершенствованию.

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

- 1) кодирование информации и формирование сообщения
- 2) интерпретация сообщения и формирование ответа
- 3) декодирование и восприятие информации
- 4) передача ответа
- 5) формирование идеи
- 6) выбор канала связи и передача сообщения.

### Вариант 3

1. Раскрыть классификацию общих (основных) функций управления на примере конкретной организации. Показать на примере одной специфической функции этой организации связь с общими (основными) функциями управления.

2. Охарактеризовать основные способы оценки качеств экспертов.

*Задача.* Начертите организационную схему управления конкретной организации. Перечислите задачи менеджмента этой организации по следующей схеме:

□ п/п	Перечень задач менеджмента	Функциональные подразделения
1	2	3

Выявите недостатки в распределении функций и задач менеджмента, наметьте конкретные обоснованные предложения по перераспределению задач. Если перераспределение задач вызовет необходимость внесения изменений в структуру управления организации, внесите эти изменения в действующую структурную схему управления рассматриваемой организации.

*Тест.* Самый простой тип организационной структуры:

- 1) матричная
- 2) линейная

- 3) функциональная
- 4) дивизиональная
- 5) линейно-функциональная.

#### **Вариант 4**

1. Привести примеры решений по 5-6 классификационным признакам из практики организации.

2. Составить таблицу принятия решений руководителями, работниками на примере конкретной организации по предложенной схеме:

п/п	Перечень решений	Кто подготовил	С кем согласовывалось	Кто принимает решения			
				директор	зам. по производству	зам. по экономике	отдел кадров

Выявить недостатки в таблице и наметить конкретные и обоснованные предложения по ее совершенствованию.

**Задача.** Начертите структуру управления вашей организации. Покажите иерархию управления, выявите недостатки этой структуры и наметьте предложения по ее совершенствованию. В случае значительных изменений представьте новую структуру управления с учетом всех сделанных предложений по ее совершенствованию.

**Тест.** Назовите наиболее распространенный тип организационной структуры:

- 1) матричная

- 2) функциональная
- 3) дивизиональная
- 4) линейно-функциональная
- 5) линейная.

### **Вариант 5**

1. Раскрыть факторы, влияющие на эффективность управленческого труда. Выявить недостатки в организации труда и сформулировать предложения по совершенствованию организации труда. Вопросы и решение задачи раскрыть на примере конкретного предприятия (учреждения, организации).

2. Раскрыть сущность и роль мотивации в управленческом процессе, привести основные мотивационные теории.

**Задача.** Разработайте Положение о подразделении или должностную инструкцию на работника, в соответствии с занимаемой им должностью, по следующей схеме:

1. Общее положение
2. Задачи (для подразделения)
3. Функции (обязанности)
4. Права
5. Ответственность
6. Структура (для подразделения)
7. Взаимоотношения с другими подразделениями (исполнителями).

Сформулируйте предложения по совершенствованию выше указанных документов.

**Тест.** Укажите принцип линейной структуры организации:

- 1) полноправное распорядительство
- 2) адаптация
- 3) единовластье
- 4) децентрализация
- 5) демократизация.

## Вариант 6

1. Опишите основные типы структур управления, их содержание, достоинства и недостатки.

2. Раскройте понятие “дерево целей” организации и его роль в менеджменте.

**Задача.** Выберите оптимальное управленческое решение по вопросу оценки качества и приобретения сотового телефона по следующим исходным условиям.

Имеются:

1. Марки сотовых телефонов: Nokia 7610, Motorola V3, Samsung D500, SonyEricsson K600, LG M4410.

2. Таблица критериев, по которым будет производиться оценка и выбор телефона (табл. 1).

Таблица 1

Критерии	Модель					
	% $\Sigma=1$	Nokia 7610	Motorola V3	Samsung D500	Sony Ericsson K600	LG M 4410
Цена	0,15	0,25	0,2	0,1	0,3	0,15
Вес	0,05	0,1	0,3	0,25	0,2	0,15
Качество изображения на экране	0,25	0,15	0,2	0,3	0,15	0,2
Звук	0,25	0,2	0,2	0,25	0,15	0,2
Функции	0,3	0,2	0,15	0,25	0,15	0,25
$\Sigma$	1=	0,19	0,19	0,24	0,175	0,205

Необходимо обосновать выбор марки сотового телефона.

### *Пояснение к условию задачи*

Данный выбор осуществляется на основе матричного метода линейного программирования и относится к числу экономико-

математических методов управления. Сущность данного метода заключается в следующем:

1. Составляется матрица в виде таблицы (см. табл. 2), по строкам которой указываются критерии оценки вариантов решения, назначаемые экспертом, а по столбцам – выбираемые варианты решения.

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

3. Далее значения удельных весов критериев и значения выбранных вариантов перемножаются и складываются по столбцам  $x_1 \cdot a_1 + x_2 \cdot a_2 + \dots + x_n \cdot a_n$ .

4. Оптимальным вариантом решения считается тот, сумма которого является максимальной (табл. 2). Правильность произведенных расчетов подтверждается тем, что полученные результаты в сумме должны составлять единицу (“1”).

Таблица 2

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

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

*Тест.* Валютный риск – это спекулятивный риск:

- 1) да
- 2) нет.

### **Вариант 7**

1. Риски в менеджменте, их сущность, причины возникновения, классификация, методы управления ими.
2. Эффективность процесса менеджмента, ее содержание, критерии и показатели.

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

Основные критерии, по которым выбираются автомобили:

1. Цена
2. Мощность
3. Экономичность
4. Дизайн
5. Динамичность
6. Курсовая устойчивость и управляемость
7. Эргономичность салона
8. Надежность.

Критерии оценок для выбора управленческого решения представлены в табл. 1.

Таблица 1

<b>Марка автомобиля</b>					
<b>Критерии оценок</b>	<b>M ercedes-Benz</b>	<b>BMW</b>	<b>Audi</b>	<b>Opel</b>	<b>Удельный вес, %</b>
1. Цена	0,30	0,25	0,25	0,20	0,20
2. Мощность	0,30	0,25	0,25	0,20	0,05
3. Экономичность	0,20	0,25	0,25	0,30	0,10
4. Дизайн	0,25	0,25	0,30	0,20	0,10
5. Динамичность	0,30	0,30	0,20	0,20	0,05
6. Управляемость и устойчивость	0,30	0,25	0,30	0,15	0,20
7. Эргonomичность	0,25	0,25	0,30	0,20	0,10
8. Надежность	0,30	0,25	0,25	0,20	0,20
					<b>1</b>

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

- 1) кодирование информации и формирование сообщения
- 2) интерпретация сообщения и формирование ответа
- 3) декодирование и восприятие информации
- 4) передача ответа
- 5) формирование идеи
- 6) выбор канала связи и передача сообщения.

### **Вариант 8**

1. Основные типы структур управления, их содержание, достоинства и недостатки.

2. Система целей организации, их содержание, классификация, роль в менеджменте, дерево целей.

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

Критерии оценок для выбора наиболее оптимального решения представлены в табл. 1.

Таблица 1

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

**Тест.** Расположите технологические стадии процесса принятия управленческих решений в соответствии с их логической последовательностью:

- 1) идентификация проблемы
- 2) выбор альтернативы
- 3) анализ ситуации
- 4) разработка альтернатив

- 5) управление реализацией
- 6) согласование решений
- 7) контроль и оценка результатов
- 8) определение критериев выбора.

### **Вариант 9**

1. Системный подход в менеджменте, характеристика организации как системы.
2. Характеристика миссии организации: содержание, роль, факторы, примеры.

*Задача.* Определите общую степень риска в следующей ситуации.

Для осуществления производственного процесса необходимо бесперебойное обеспечение сырьем, электроэнергией и комплектующими изделиями. Надежность поставщика сырья (вероятность своевременной поставки сырья определенного качества) оценивается как 0,95, поставщика комплектующих – 0,9. Вероятность бесперебойной работы энергосистемы – 0,97. Производственный риск выражается в остановке производственного процесса.

#### *Пояснение к условию задачи*

*Правило математического сложения рисков:* если риски относятся к разным областям деятельности и проявления негативных факторов происходят независимо друг от друга, то вероятность их проявления ( $P_0$ ) оценивается по правилам теории вероятностей для суммы вероятностей независимых событий. Для двух факторов:

$$P_0 = p_1 + p_2 + p_1 \cdot p_2;$$

а цена риска рассчитывается как средняя арифметическая:

$$M_p = \sum (p_i \cdot M_{pi}) / \sum p_i;$$

где  $M_{pi}$  – частная мера риска в данной области.

*Тест.* Из перечисленных чистым риском являются:

- 1) инфляционный
- 2) транспортный

- 3) валютный
- 4) экологический
- 5) кредитный.

### **Вариант 10**

1. Портфельная, деловая, функциональная, операционная стратегии, их содержание, уровень реализации.
2. Сущность и роль мотивации в процессе менеджмента, основные мотивационные теории.

**Задача.** Рассчитайте цену риска в следующей ситуации:

Успех реализации управленческого решения (технологическая инновация) зависит от двух факторов: внимательности персонала и надежности работы оборудования. Ошибки персонала происходят в среднем три раза на каждые 100 операций. При этом средний ущерб от одной ошибки составляет 1500 руб. Сбои в работе происходят в среднем 12 раз на каждые 1000 часов работы и каждый сбой обходится в 2500 руб.

Степень риска ошибок персонала составит 0,03.

Степень риска сбоя оборудования – 0,012.

#### **Пояснение к условию задачи**

*Правило логического сложения рисков:* если риски относятся к разным областям деятельности, но негативные факторы проявляются в зависимости один от другого, то степень риска рассчитывается как сумма произведений риска одного события на шансы других:

$$P_0 = \sum_i [p_i \cdot \Pi q_j] (\Pi q);$$

где  $p_i$  – степень риска для  $i$ -го случая;

$\Pi q_j$  – оценка шанса для  $j$ -го случая ( $q_j = 1 - p_j$ ).

При этом если цена предшествующего этапа реализации решения превышает цену риска последующего, непосредственно связанного с первым, то второй исключается из расчетов. В противном случае учитывается только риск второго этапа.

**Тест.** Из перечисленных инвестиционным риском является:

- 1) валютный

- 2) кредитный
- 3) торговый
- 4) риск ликвидности
- 5) системный.

### **Вариант 11**

- 1. Определение процесса менеджмента и его характеристики.
- 2. Планирование деятельности организации, его содержание, необходимость, виды, методы.

**Задача.** Определите цену риска в следующей ситуации:

Управленческое решение (инвестиционный проект) реализуется в три этапа. Вероятность прекращения проекта на первом этапе – 0,5, на втором – 0,3 и на третьем – 0,1. Потери на первом этапе составляют 200 тыс. руб., на втором – 400 тыс. руб., на третьем – 300 тыс. руб.

#### **Пояснение к условию задачи**

Чрезвычайно важно иметь возможность количественно оценить степень риска, ведущего к банкротству. С этой целью рассчитывается коэффициент риска, представляющий соотношение максимально возможного объема убытков и объема собственных средств инвестора:

$$K_p = Y/C;$$

где  $K_p$  – коэффициент риска;

$Y$  – максимально возможная сумма убытков;

$C$  – сумма собственных средств.

Эмпирические исследования показывают, что оптимальный коэффициент риска составляет 0,3, а критический (превышение которого ведет к банкротству) – 0,7.

**Тест.** Из перечисленных основной функцией менеджмента является:

- 1) организация
- 2) научные исследования
- 3) контроль
- 4) проектно-конструкторские работы

- 5) планирование
- 6) мотивация.

### **Вариант 12**

1. Менеджмент как тип рыночного управления.
2. Классификация общих функций управления, их содержание.

*Задача.* Необходимо расположить стадии контроля в соответствии с их логической (технологической) последовательностью:

- а) фиксирование состояния объектов (мониторинг)
- б) матричная
- в) функциональная
- г) матрично-штабная
- д) линейно-функциональная.

*Тест.* Выберите факторы косвенного влияния на состояние организаций:

- 1) изменение содержания федеральных законов
- 2) изменение состояния мировой экономики
- 3) изменение конъюнктуры рынка
- 4) изменение состояния национальной экономики
- 5) изменение условий поставки ресурсов.

### **Вариант 13**

1. Экономические, административные, социально-психологические методы управления организацией, их различие и сферы применения.

2. Формы и виды контроля состояния организации.

*Задача.* Требуется расположить стадии процесса менеджмента в соответствии с их логической (технологической) последовательностью:

- а) определение системы целей организации
- б) планирование
- в) учет
- г) управление
- д) контроль.

*Тест.* Из перечисленных общей управленческой функцией являются:

- 1) маркетинговые исследования
- 2) планирование
- 3) учет
- 4) управление трудом и заработной платой
- 5) контроль.

#### **Вариант 14**

1. Принципы управления организацией, их содержание и роль в менеджменте.
2. Прямые и косвенные факторы внешней среды организации, их влияние на ее состояние.

*Задача.* Необходимо расположить стадии контроля в соответствии с их логической (технологической) последовательностью:

- а) фиксирование состояния объектов (мониторинг)
- б) выбор объекта контроля
- в) выявление характера отклонений
- г) оценка возможных последствий отклонений
- д) выявление причин отклонений.

*Тест.* Наиболее сложный тип организационной структуры:

- 1) линейная
- 2) матричная
- 3) функциональная
- 4) матрично-штабная
- 5) линейно-функциональная.

#### **Вариант 15**

1. Определение процесса управления, назовите его характеристики.
2. Регулирование деятельности организации, его содержание, необходимость, виды, методы.

*Задача.* Дайте общую характеристику вашей организации в следующей последовательности:

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

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

*Тест.* Из перечисленных фактором прямого (непосредственного) влияния на состояние организации является:

- 1) изменение политической ситуации в стране
- 2) изменение содержания федеральных законов
- 3) изменение состояния национальной экономики
- 4) деятельность профсоюзных организаций
- 5) изменение состояния мировой экономики
- 6) изменение конъюнктуры рынка.

## **Литература**

### *Основная*

**Максимцов М.М., Игнатьева А.В., Комаров М.А.** и др. Менеджмент: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2006.

**Коротков Э.М.** Концепция Российского менеджмента. – М.: Дека, 2004.

Менеджмент: учебник/ под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2003.

**Иванов И.Н.** Менеджмент корпорации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004.

**Мескон М., Альберт Н., Хедоури Ф.** Основы менеджмента / пер. с англ. – М.: Дело, 2002.

### *Дополнительная*

**Валуев С.А., Игнатьева А.В.** К определению корпоративного управления. – М.: Вестник университета, ГУУ, 2005.

**Баринов В.А., Харченко В.Л.** Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005.

**Волкова В.Н., Денисов А.А.** Основы теории систем и системного анализа: учебник. – СПб.: СПбГПУ, 2004.

**Коротков Э.М.** Исследование систем управления: учебник. – М.: Дека, 2003.

**Машченко В.Е.** Корпоративное управление: учебное пособие. – М.: Сирин, 2003.

**Мильнер Б.З.** Теория организации: учебник. – М: Инфра-М, 2004.

**Шеин В.И., Шуплев А.В. и др.** Корпоративный менеджмент / Опыт России и США. – М.: ГУУ, 2000.

**Менеджмент.** Методические указания по выполнению контрольной работы для самостоятельной работы студентов II курса, обучающихся по направлению 521600 “Экономика” (бакалавр) (первое высшее образование). — М.: ВЗФЭИ, 2008.

Редактор Л.Ю. Алексеева  
Компьютерная верстка С.В. Сухарева  
Корректор О.Э. Стрекачева

ЛР ИД № 00009 от 25.08.99 г.

Подписано в печать 12.09.08. Формат 60x90  $\frac{1}{16}$ .  
Бумага офсетная. Гарнитура Times. Усл.-печ. л. 1,5.  
Издательский номер 1/45-08.  
Тираж 50 экз. Заказ № 959.

Редакционно-издательский отдел  
Всероссийского заочного  
финансово-экономического института (ВЗФЭИ)  
Олеко Дундича, 23, Москва, Г-96, ГСП-5, 123995