

**Министерство науки и высшего образования РФ**  
**ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный университет»**  
**Институт экономики и бизнеса**

*Пустынникова Е.В.*

**Методические указания для  
самостоятельной работы студентов по  
дисциплине «Управление организацией»**

***38.05.01 «Экономическая безопасность»  
«Экономика (уровень специалитет)»  
для всех форм обучения***

**Ульяновск, 2019**

Методические указания для самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление организацией» /составитель: Е.В. Пустынникова. - Ульяновск: УлГУ, 2019.

Настоящие методические указания предназначены для студентов специалитета 38.05.01 «Экономическая безопасность» всех форм обучения, изучающих дисциплину «Управление организацией». В работе приведены литература по дисциплине, основные темы курса и вопросы в рамках каждой темы, рекомендации по изучению теоретического материала, контрольные вопросы для самоконтроля, тесты, задачи для самостоятельной работы.

Студентам заочной формы обучения следует использовать данные методические указания при самостоятельном изучении дисциплины. Студентам очной формы обучения они будут полезны при подготовке к практическим занятиям и к экзамену по данной дисциплине.

*Методические указания рекомендованы к введению в образовательный процесс решением Ученого Совета ИЭиБ УлГУ (протокол № 221/07 от 21.03.2019 г.).*

## СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Общая теория организации	4
Тема 2. Общая теория управления.	6
Тема 3. Коммуникации в системе управления	8
Тема 4. Социальная ответственность. Этика управления.	10
Тема 5. Принятие решений. Модели и методы принятия решений.	13
Тема. 6. Управление материальным потоком в организации.	15
Тема 7. Управление трудовыми ресурсами в организации	18
Тема 8. Управление финансовыми потоком в организации.	20
Тема 9. Управление затратами	23
Литература для изучения дисциплины	26

## 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

С темой 1 «Общая теория организации» студенты знакомятся во время лекционных и семинарских занятий.

### **Основные вопросы темы:**

Понятие жизненного цикла организации.

Модели организации и концептуальная схема организации.

Внутренняя среда.

Организационная модель (цель, задачи, факторы, структура, технологии).

Основные факторы ресурсной переменной в организации.

Внешняя среда.

Понятие среды и основные факторы прямого и косвенного действия.

Власть и политические аспекты в жизни организации.

Типология основ власти.

Различия между властью, авторитетом и влиянием.

Проблема лидерства в организациях.

### **1. Контрольные вопросы:**

1. Изложите основные принципы процесса управления.
2. Представить типизацию ролей руководителя и привести примеры для каждой роли.
3. Охарактеризуйте формальную и неформальную организации.
4. Дайте определение вертикальному и горизонтальному разделению труда.
5. Что представляет собой миссия фирмы?
6. В чем различие краткосрочной и среднесрочной цели?
7. По каким принципам строится дерево целей организации?
8. Какие основные переменные в организации следует учитывать руководству в целях обеспечения экономической безопасности организации?
9. Приведите примеры субъектов внешней и внутренней среды организации.
10. Основные критерии оценки внутренней и внешней среды организации.
11. Какие факторы внешней и внутренней среды и каким образом влияют на экономическую безопасность организации?

### **2. Практическое задание**

#### **1. Письменная работа:**

1. Сформулировать: цель, задачи, миссию организации в современных условиях.
2. Представить перечень позитивных и негативных факторов, влияющих на тенденцию развития организации.
3. Описать преимущества и недостатки стилей управления.

### 3. Тесты для самостоятельной работы:

1. Роли предпринимателя:
  - а) передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли;
  - б) изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов;
  - в) отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений.
2. Управление – это процесс:
  - а) планирования;
  - б) организации;
  - в) мотивации;
  - г) контроля.
3. Сложные организации имеют набор:
  - а) противоположных целей;
  - б) однородных целей;
  - в) взаимосвязанных целей.
4. Основные ресурсы (факторы производства):
  - а) люди (человеческие ресурсы);
  - б) капитал;
  - в) материалы;
  - г) технология и информация;
  - д) предпринимательские способности.
5. Миссии организации должна содержать следующее:
  - а) спектр деятельности;
  - б) условия внешней среды по отношению к фирме;
  - в) культуру организации (тип рабочего климата);
  - г) перечень внутренних целей организации.
6. С точки зрения оценки угроз и возможностей организации нужно знать:
  - а) где сейчас находится организация;
  - б) где должна находиться организация в будущем;
  - в) что для этого нужно;
  - г) каковы затраты достижения цели;
  - д) какова будущая прибыль достижения цели.
7. Временной интервал достижения долгосрочной цели:
  - а) один год;
  - б) три года;
  - в) пять лет;
  - г) более пяти лет.
8. Какие элементы включает внешняя среда организации:
  - а) потребители;
  - б) конкуренты;
  - в) правительственные учреждения;
  - г) организация производства;
  - д) поставщики;
  - е) финансовые организации

9. Задачи внутренней среды делятся:
- а) на работу с людьми;
  - б) работу с предметами (машинами, сырьем, инструментами);
  - в) работу с информацией;
  - г) работу с финансами.

10. Какие переменные требуют внимания руководства:

- а) цели;
- б) структура;
- в) задачи;
- г) технология и люди

## **Тема 2. «Общая теория управления»**

С темой 2 «Общая теория управления» студенты знакомятся во время лекционных и семинарских занятий.

### **Основные вопросы темы:**

Организационные отношения в социально-экономической среде.

Аспекты управленческой деятельности.

Управление социально-экономическими системами (организациями).

Внутрифирменное управление.

Исследование систем управления организацией.

Понятие, цели, предмет, объект исследования в управлении.

Теоретические методы исследования: эмпирические (метод наблюдения, сравнения, метод экспертных оценок), универсальные методы.

Основные методологические подходы управления организацией.

Основные черты менеджера исследовательского типа.

Основные понятия и принципы системного анализа.

Системный анализ как метод изучения менеджмента.

Моделирование процессов, относящихся к сфере менеджмента.

### **1. Контрольные вопросы:**

1. Что представляет собой организация?
2. Какова суть управленческого труда?
3. Назовите роли руководителя.
4. Каковы принципы построения организаций?
5. Что необходимо для работы организации?
6. Посредством чего осуществляется взаимосвязь между целями и ресурсами?
7. Охарактеризуйте организационную структуры. Приведите пример.

### **2. Письменная работа:**

1. Построить организационную структуру:
  - а. линейную;
  - б. линейно-функциональную;

- в. проектную;
- г. матричную.

2. Описать преимущества и недостатки каждого типа организационных структур.

3. Обосновать применение данных типов

### 3. Тесты для самостоятельной работы:

1. Кадровая политика — это:

- а) перечень правил и норм организации кадровой работы на предприятии;
- б) перечень лиц, принимающих кадровые решения;
- в) перечень мероприятий по работе с персоналом.

2. Укажите существенные изменения внешней среды, влияющие на основные экономические показатели фирмы в современных условиях. (Выберите правильный вариант ответа.)

Вариант 1: резкое укорочение жизненных циклов товаров; уменьшение сроков разработки товаров; невыгодность содержания складов; изменение требований к технической подсистеме организации; усложнение продукции; изменение отношений «заказчик — изготовитель»; продавец влияет на потребителя; ужесточение конкурентной борьбы; укрупнение размеров организации; постоянное отслеживание ситуации во внешней среде.

Вариант 2: резкое укорочение жизненных циклов товаров; уменьшение сроков разработки товаров; невыгодность содержания складов; изменение требований к технической подсистеме организации; усложнение продукции; изменение отношений «заказчик — изготовитель»; потребитель диктует продавцу; ужесточение конкурентной борьбы; уменьшение размеров организации; постоянное отслеживание ситуации во внешней среде.

Вариант 3: искусственное продление жизненных циклов товаров; усложнение продукции; увеличение сроков разработки товаров; невыгодность содержания складов; изменение требований к технической подсистеме организации; изменение отношений «заказчик — изготовитель»; потребитель диктует продавцу; ужесточение конкурентной борьбы; увеличение размеров организации; постоянное отслеживание ситуации во внешней среде.

3. Наиболее значимая взаимосвязь организации устанавливается с внешней средой:

- а) да;
- б) нет.

4. Горизонтальное разделение труда:

- а) разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности;
- б) отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.

5. Вертикальное разделение труда:

- а) разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности;
- б) отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.

6. В малых организациях обязательно должна быть группа управляющих:

- а) да;
- б) нет.

7. В крупных организациях обязательно должна быть группа управляющих:

- а) да;
- б) нет.

8. Руководитель, кроме координации работы других, может решать вопросы производственного значения, а также вопросы по взаимодействию с внешней средой:

- а) да;
- б) нет.

9. Вертикальное разделение труда приводит:

- а) к формированию вертикальных уровней управления;

б) вертикальной организации бизнеса.

10. Работу институционального уровня проводит:

- а) управление высшего звена;
- б) управление среднего звена;
- в) управление низового звена.

11. Работу управленческого уровня проводит:

- а) управление высшего звена;
- б) управление среднего звена;
- в) управление низового звена.

12. Работу технического уровня проводит:

- а) управление высшего звена;
- б) управление среднего звена;
- в) управление низового звена.

13. Составляющие успеха организации:

- а) выживание;
- б) результативность и эффективность;
- в) честность и справедливость;
- г) производительность;
- д) обобщение.

14. Кадровая политика — это:

- а) перечень правил и норм организации кадровой работы на предприятии;
- б) перечень лиц, принимающих кадровые решения;
- в) перечень мероприятий по работе с персоналом.

С темой 3 «Коммуникации в системе управления» студенты знакомятся во время лекционных и семинарских занятий.

### **Основные темы раздела:**

Сущность и виды коммуникаций.

Особенность (преграды) межличностных коммуникаций.

Архитектура коммуникаций в управлении.

Совершенствование коммуникаций в организациях.

Коммуникационный процесс. Элементы и этапы процесса коммуникаций.

Преграды на пути межличностных коммуникаций.

Информационное взаимодействие с субъектами внутренней и внешней среды.

Коммуникации между уровнями и подразделениями. Коммуникации между различными отделами подразделениями. Коммуникации руководитель-подчиненный. Коммуникации между руководителем и рабочей группой.

Анализ системы коммуникаций организации.

### **1. Контрольные вопросы:**

1. Контрольные вопросы
2. Что представляет собой коммуникация?
3. Назовите виды коммуникаций. В чем их отличия?
4. Что может ухудшить качество коммуникаций?
5. Назовите элементы и этапы процесса коммуникаций.
6. Для чего необходимо проводить совершенствование коммуникаций в организациях, чем это вызвано?



## 2. Практические задания.

1. Представить в виде модели внешние и внутренние информационные каналы организации.
2. Представить в виде модели вертикальные и горизонтальные коммуникации.
3. Преграды на пути межличностных коммуникаций: факторы и условия их возникновения.

## 3. Тесты

1. Коммуникация — это:
  - а) обмен информацией между людьми;
  - б) сложная, многоуровневая система, охватывающая внутреннюю и внешнюю среду предприятия;
  - в) умение вести переговоры, составлять документацию;
  - г) все ответы верны;
  - д) верных ответов нет.
2. Коммуникации можно рассматривать:
  - а) внутренние;
  - б) внешние;
  - в) вертикальные;
  - г) неформальные;
  - д) все вышеназванные;
  - е) верны ответы а, б.
3. К внутренним коммуникациям относятся:
  - а) вертикальные;
  - б) горизонтальные;
  - в) неформальные;
  - г) межуровневые.
4. Основные причины искажений информации:
  - а) невербальные символы;
  - б) семантические барьеры;
  - в) перегрузка каналов;
  - г) нерациональная организационная структура;
  - д) низкая квалификация персонала.
5. Основные типы коммуникационных сетей:
  - а) последовательная;
  - б) веерная;
  - в) прямоугольная;
  - г) круговая.
6. Основные этапы коммуникационного процесса:
  - а) формулировка идеи и отбор информации;
  - б) кодирование информации и формирование сообщения;
  - в) выбор канала связи и передача сообщения;
  - г) передача ответа отправителю;
  - д) все вышеперечисленные ответы верны.
7. По восходящему направлению передается информация:
  - а) снизу вверх;

- б) сверху вниз;
- в) по горизонтали;
- г) по кругу.

8. Зачастую руководителей высшего звена снабжают:

- а) в основном положительной информацией;
- б) в основном отрицательной информацией;
- в) достоверной информацией;
- г) противоречивой информацией.

9. Вследствие фильтрации информации по нисходящему направлению исполнители получают достоверной, полной информации:

- а) 100%;
- б) 50%;
- в) 20%;
- г) 10%.

10. Преграды на путях обмена информацией:

- а) перегрузки каналов коммуникаций;
- б) невнимательность к поступающей информации;
- в) неудовлетворительный состав и использование комитетов, групп, кадров;
- г) неудовлетворительный способ организации и распределения власти;
- д) конфликты между различными группами или отделами организации.

С темой 4 «Социальная ответственность. Этика управления» студенты знакомятся во время лекционных и семинарских занятий.

#### **Основные темы раздела:**

Ответственность юридическая в соотнесении с ответственностью социальной.

Аргументы в пользу и против социальной ответственности.

Этика и современное управление.

Повышение показателей эластичности поведения: Этические нормативы, Стандарты этического поведения. Комитеты по этике.

Социальные ревизии. Обучение этичному поведению.

#### **1. Контрольные вопросы.**

1. Что следует понимать под социальной и юридической ответственностью?
2. Назовите аргументы в пользу социальной ответственности.
3. Назовите аргументы против социальной ответственности.
4. В чем заключаются проблемы этики в современном бизнесе?
5. Каким образом следует проводить повышение показателей этичности поведения?

#### **2. Практические задания. Деловая игра.** Темы для обсуждений деловой игры:

1. Совершенствование социально-психологических отношений в коллективе.
2. Особенности деятельности руководителя в условиях расширения демократических форм управления.

Разработка управленческих решений методом коллективного генерирования идей.

**Цель игры** Практическое освоение и отработка навыков коллективного генерирования идей. Исходные теоретические положения Метод «мозговой атаки» основан на гипотезе, что среди множества идей, высказанных экспертами на совещании по специально разработанной программе, можно найти несколько рациональных. Этот метод целесообразно использовать в тех случаях, когда традиционные способы решения проблемы не дают эффективного результата и требуется получить набор возможных вариантов решения вопроса, расширить круг факторов, которые необходимо принимать во внимание, выбирая окончательный вариант решения. Эффективность «мозговой атаки» зависит от соблюдения следующих правил:

1. Во время обсуждения никто не может претендовать на особую роль и привилегию, даже автор блестящей идеи.
2. Запрещены любые взаимные критические замечания и промежуточные оценки.
3. В ходе обсуждения следует стремиться, чтобы числа выдвинутых идей было как можно больше и они были как можно разнообразнее.
4. Допускаются и приветствуются дополнение, усовершенствование и развитие идей, предложенных любыми участниками "мозговой атаки".
5. Участники обсуждения за одно выступление могут выдавать лишь одно предложение.

**Методические указания Процедура «мозговой атаки»** включает пять этапов. Первый этап - Формулирование или выбор проблемы, которую необходимо решить с учетом ее актуальности и коллективных интересов. Группа делится на три команды, в каждой из которых выбирают ведущего, руководителя проекта и секретаря.

Второй этап – разминка, т.е. упражнение в быстром поиске ответов на поставленные ведущим вопросы и задачи, что помогает быстро войти в свои роли, адаптироваться к правилам игры.

Третий этап – «мозговая атака» проблемы. Каждый участник может выступать несколько раз, но за один раз высказывать не более одной идеи и продолжительность выступления не более 1-2 мин. Секретарь собрания фиксирует все высказанные предложения.

Четвертый этап – оценка, классификация и отбор наиболее совершенных идей. Исходя из цели разработки предложенные идеи классифицируют, определяют возможные сферы их использования, составляют планы их реализации, конкретизируют исполнителей и сроки исполнения работ. Реализация поставленных задач осуществляется под руководством руководителя проекта отдельно в каждой команде.

Пятый этап – окончательная оценка деятельности команды. Формируется экспертная комиссия: преподаватель и по два представителя от каждой команды. Она заслушивает обобщения руководителей проекта, выделяет наиболее интересные варианты решений, делает критический обзор хода игры и рекомендации, объявляет результаты.

Регламент игры: игра проводится в один цикл, приближенное время этапов игры: первый этап – 25 минут, второй – 25 минут, третий – 45 минут, четвертый – 30 минут, пятый этап объявления результатов – (по необходимости).

Задание 1. Разработать управленческое решение методом коллективного генерирования идей.

2. Составить отчет, который должен содержать протоколы предложений команд и руководителей проектов, заключение экспертной комиссии и итоговый документ – комплекс предложений по решению проблемы, подвергнутой «мозговой атаке».

3. Заключение экспертной комиссии должно содержать оценку деятельности группы по следующим показателям: правильность и оригинальность идей, комплексность и глубина анализа рассматриваемой проблемы, соблюдение регламента в процессе дискуссии, активность группы, корректность взаимоотношений, качество исполнения ролей.

### 3. Тесты.

1. Аргументы в пользу социальной ответственности:
  - а) благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы;
  - б) изменение потребностей и ожиданий широкой публики;
  - в) наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем;
  - г) расходы на социальную вовлеченность;
  - д) моральное обязательство вести себя социально ответственно.
  
2. Аргументы против социальной ответственности:
  - а) наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем;
  - б) моральное обязательство вести себя социально ответственно;
  - в) нарушение принципа максимизации прибыли;
  - г) расходы на социальную вовлеченность.
  
3. Что можно отнести к обычно запрещаемым этическими нормативами:
  - а) взятки;
  - б) вымогательство;
  - в) подарки;
  - г) выплату премий по итогам работы;
  - д) выплату соучастнику части незаконно полученных денег;
  - е) рекомендации по нормам поведения в общественных местах?
  
4. Каким образом организации могут доводить этические нормативы до своих работников:
  - а) разъяснением на специальных собраниях;
  - б) проведением регулярных консультаций;
  - в) распространением печатных материалов;
  - г) созданием рабочих групп по этическим нормативам;
  - д) работой комитетов по этике;
  - е) проведением социальных ревизий;
  - ж) обучением этичному поведению?
  
5. В чем заключается отличие социальной ответственности от юридической:
  - а) в добровольном отклике на социальные проблемы;
  - б) сверх требований закона;
  - в) меньше требований закона;
  - г) в рамках требований закона;
  - д) все ответы верны;
  - е) нет правильных ответов?
  
6. Организации несут ответственность перед обществом:
  - а) в рамках ненарушения закона;
  - б) в рамках обеспечения занятости;
  - в) в рамках обеспечения эффективности;
  - г) сверх а + б + в;
  - д) только в рамках а, б, в.
  
7. Вправе ли представители местной администрации или других бюджетных структур обращаться за помощью к предпринимателям:
  - а) да;
  - б) нет?

8. Средства, направляемые на благотворительные мероприятия:

- а) могут быть направлены из чистой прибыли;
- б) входят в себестоимость продукции;
- в) нет правильного ответа;
- г) верны ответы а, б.

9. К благотворительной помощи можно отнести:

- а) исключительно денежные суммы;
- б) физическую помощь;
- в) моральную поддержку: агитацию, убеждение, разъяснение;
- г) верны ответы а, б, в;
- д) только а.

10. Этика может быть нормируема:

- а) да;
- б) нет.

С темой 5 «Принятие решений. Модели и методы принятия решений» студенты знакомятся во время лекционных и семинарских занятий.

#### **Основные вопросы темы:**

Природа процесса принятия решений.

Классификация организационных решений.

Подходы к принятию решений.

Этапы принятия управленческих решений.

Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Модели и методы принятия решений. Научный метод в управлении. Моделирование. Типы моделей.

Процесс построения модели. Проблемы моделирования

Модели управления. Методы прогнозирования

#### **1. Контрольные вопросы**

- 1. Что понимается под процессом принятия решений?
- 2. Назовите подходы к принятию решений.
- 3. Что означают запрограммированные и незапрограммированные решения?
- 4. Назовите этапы принятия решений в управлении организацией.
- 5. Какие факторы могут влиять на процесс принятия управленческих решений?
- 6. Как вы понимаете зависимость между стоимостью дополнительной информации и выгодой от ее приобретения?

#### **2. Практические задания. Кейс-задания:**

- 1. Компания «Х» занимается издательской деятельностью, в основном изданием учебной литературы для высших и средних учебных заведений. Директор задумался о расширении торговой базы компании.

Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям:

- результаты маркетингового анализа о возможном спросе;
- предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах;
- возможные контрагенты по строительству и аренде помещений;

- возможные форс-мажорные ситуации;
- сроки осуществления такого расширения.

После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде прилавков в четырех книжных магазинах без изменения организационной формы компании. Однако это решение не было выявлено полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора добросовестных профессиональных работников.

Вопросы: В каких типовых процедурах подготовки УР возможны существенные неопределенности для данной ситуации? Составьте план действий по корректировке принятого УР.

Какие возможности можно использовать в данной ситуации для уменьшения рисков?

## 2. Деловая игра: «Алгоритм решения управленческих проблем»

Цели: разработка алгоритма решения управленческих задач, приобретение практических навыков коллективной выработки решений. Следует определить последовательность выполнения руководителем его действий.

Участникам игры предлагается то, что делают руководители на практике при решении проблемы, представить в виде алгоритма, т.е. в определенной последовательности умственных действий, приводящих к решению хозяйственных проблем.

### *Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры:*

*Каждый участник игры принимает самостоятельное решение по разработке алгоритма управленческих решений, вырабатывает собственное мнение на основе практического опыта решения проблем.*

*Каждая играющая подгруппа (команда) путем взаимных консультаций составляет общее мнение команды по разработке алгоритма управленческих решений.*

*Один из членов команды (ситуативный лидер) докладывает группе и отстаивает мнение своей команды. Руководитель игры фиксирует время принятия решений как индивидуальных, так и групповых. Руководитель на основании личных наблюдений анализирует работу играющих, объявляет результаты, поощряет победителей.*

*Критерии оценки действий участников игры:*

- время решения задачи;
- правильность решения задачи - суммарная ошибка в решении задачи при индивидуальной и групповой работе;
- за правильное решение принимается эталонный алгоритм решения управленческих проблем.

## 3. Тесты

1. Запрограммированные решения:

- а) элемент математического уравнения;
- б) элементы не структурированы;
- в) риск;
- г) компромисс.

2. Незапрограммированные решения:

- а) элемент математического уравнения;
- б) элементы не структурированы;
- в) риск;
- г) компромисс.

3. Какие критерии необходимы для решения проблемы:

- а) диагностика проблемы;
- б) формулировка ограничений;

- в) определение альтернатив;
- г) оценка альтернатив;
- д) параметры отклонений;
- е) 100% гарантированной прибыли от мероприятия;
- ж) обратная связь?

4. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений:

- а) личностные оценки руководителя;
- б) время года;
- в) определенность;
- г) территориально-географическое расположение;
- д) риск;
- е) неопределенность;
- ж) желание или нежелание подчиненных.

5. Организационное решение — это:

- а) выбор, который должен сделать руководитель;
- б) выбор, который должен сделать коллектив;
- в) выполнение директивы;
- г) нет правильных ответов.

6. Организационные решения:

- а) запрограммированные решения;
- б) незапрограммированные решения;
- в) интуитивные решения;
- г) рациональные решения;
- д) нерациональные решения.

7. Если «плохого» работника не увольнять, а оставить:

- а) пострадает работодатель;
- б) пострадает коллектив;
- в) пострадает данный работник;
- г) никто не пострадает;
- д) все пострадают.

8. Правильность решения может отразиться:

- а) на репутации и уважении того, кто принимает решение;
- б) на коллективе;
- в) непосредственно на предприятии (платежеспособности, укреплении или потере конкурентных преимуществ);
- г) верны ответы а, б, в, г; д) нет верных вариантов ответов.

9. Какие функции управления требуют от руководителя принятия решений:

- а) планирование;
- б) организация деятельности;
- в) мотивация;
- г) контроль;
- д) все перечисленные?

10. Принятие решений — это:

- а) исключительно «холодный расчет»;
- б) психологический процесс;
- в) верны ответы а, б;
- г) нет правильных ответов.

С разделом 6 «Управление материальным потоком в организации» студенты знакомятся во время лекционных и семинарских занятий.

### **Основные вопросы темы:**

Организация управления материальным потоком. Цель, задачи, принципы.

Функциональный цикл управления ТМЦ. Виды потребностей.

Методы определения потребностей (нормирование). Оценка предложений. Выбор канала поставки, сбыта (рейтинговая оценка, тендер).

Механизм снабжения. Процедура выбора контрагентов. Методы и методика определения потребности в ресурсах. Правило «80-20». Модель ABC.

Методы планирования материальных потребностей.

Сущность сбытовой политики (распределения и продвижения).

Организация управления системой распределения.

Причины создания материальных запасов и причины, вынуждающие к минимизации запасов.

Модели управления запасами. Современные логистические системы сбора и распределения грузов. Основные критерии оценки рентабельности системы складирования.

### 1. Контрольные вопросы.

1. Перечислите цель и главные задачи логистики.
2. Логистика снабжения: сущность, задачи, взаимосвязь с другими разделами логистики. Виды закупок. Виды потребностей.
3. Привести перечень основных требований при выборе поставщика.
4. Значение и сущность распределительной логистики. Объекты, субъекты и функциональное обеспечение систем сбытовой логистики.
5. Организация управления системой распределения на предприятии (департаментная, дивизионная, матричная).
6. Логистика запасов. Классификации материальных запасов.
7. Причины, вынуждающие к минимизации запасов. Причины создания материальных запасов.

### 2. Практические задания.

#### *Решение задач*

#### Задание 1

Провести рейтинговую оценку по 10-балльной шкале двух потенциальных поставщиков, по результатам которой выбрать компетентного поставщика.

Постав- щики	Критерии оценки	Значения (варианты)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 поставщик	Цена, руб.	1500	1020	1620	1500	1300	1370	1450	1630	1280	1200
	Затраты на поставку, руб.	1190	1255	170	1320	1300	1240	1180	1210	1190	1280
	% брака	1	3	1	1	2	2	2	1	3	3
	Задержка поставки, дн.	3	1	5	3	2	1	3	4	5	2
2 поставщик	Цена, руб.	1800	2050	2200	2300	2150	2750	2300	2600	2100	2500
	Затраты на поставку, руб.	2515	1115	1035	1125	1322	820	1050	920	1035	920
	% брака	1	2	2	1	1,5	–	0,5	–	1	–
	Задержка поставки, дн.	2	1	1	1	1	–	1	–	1	–



Задание 2							
Целесообразность приобретения продукции у предприятия-изготовителя или посредника.							
№ варианта	Наименование товарной группы	Затраты на приобретение, тыс. руб.		Затраты на поставку, тыс. руб.		Отклонение затрат	Целесообразность закупки у предприятий-изготовителей (да/нет)
		Предприятия-изготовитель	Посредник	Предприятия-изготовитель	Посредник		
1 вариант	Колеса	2143,4	2957,7	24,2	5,9		
	Сиденья	3016,5	3818,9	10,8	7,5		
	Стекло (бок.)	174	183,6	11,7	4,2		
	Зеркало	28,6	38,3	24	19,9		
2 вариант	Ремни безопасности	34,8	39,6	3,3	2,9		
	Стеклоподъемник	6052	8876	82,6	3,8		
	Автокосметика	333	564	96,7	2,2		
	Стекло (лоб.)	263,5	303	73,2	36,2		

М дольше на 5 дней, чем из N;  
– затраты на содержание страхового запаса и запаса в пути рассчитываются на основании процентных ставок банковского кредита – 36% годовых (т.е. 0,1% в день);  
– расходы на экспедирование из М больше, чем из N, на 2% от стоимости груза;  
– разница в стоимости разгрузки (продукции из М и из N) – 200 руб.

**Расчет дополнительных затрат в удельной стоимости груза**

Закупочная стоимость 1 м <sup>3</sup> груза, руб.	Дополнительные затраты на доставку 1 м <sup>3</sup> груза из города N						Доля доп. затрат в стоимости 1 м <sup>3</sup> груза, %
	Транспортный тариф, руб./м <sup>3</sup>	Расходы на запасы в пути, руб.	Расходы на страховые запасы, руб.	Расходы на экспедирование, руб.	Расходы на ручные операции, руб./м <sup>3</sup>	Всего	
5000	3000				200		
10000	3000				200		
20000	3000				200		
30000	3000				200		
40000	3000				200		
50000	3000				200		
70000	3000				200		
100000	3000				200		

### 3. Тесты

- Выберите наиболее точное определение логистики как научного направления:
  - система, для которой характерно производство деталей, компонентов, полуфабрикатов и сборка из них готовой продукции в соответствии с жестко заданным производственным расписанием;
  - система организации производства, в которой материалы и другие необходимые производственные ресурсы подаются благодаря центральной системе управления предприятием, которая ставит задачи перед начальным звеном производственной технологической цепи.
- Что в логистике понимается под логистической системой (ЛС)?
  - сложная организационно завершенная экономическая система, которая состоит из элементов-звеньев, взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и сопутствующими потоками;
  - совокупность действий, направленных на производство готовой продукции или услуги, востребованных потребителем в определенное время;

в) сложная совокупность функциональных элементов (звеньев), взаимосвязанных в едином процессе производства и сбыта готовой продукции конечному потребителю.

3. Какие критерии из нижеперечисленных характеризуют стоимостную оценку поставщиков:

- а) скидка;
- б) затраты на поставку;
- в) % брака;
- г) сервисное обеспечение
- д) своевременность доставки

4. Какими показателями характеризуется мощность канала?

- а) числом посредников;
- б) количеством продукции, продвигаемой через него;
- в) посредник, который выполняет работу по приближению товара.

5. Дифференциация запасов по методам XYZ проводится на основе:

- а) затрат на приобретение запасов;
- б) степени размерности спроса и точности прогнозирования;
- в) конкурентоспособности товарной позиции;
- г) жизненного цикла товаров.

6. Соответственно к методу Парето множитель управляемых объектов делится на две части в пропорции:

- а) 10/90;
- б) 20/80;
- в) 40/60;
- г) 50/50.

7. Выявить очередность этапов проведения ABC-анализа:

- а) разбитие товаров на группы зависимо от их спрашиваемого груза в общих затратах на приобретение;
- б) размещение товаров по смешанным ценам;
- в) установление стоимости товаров по закупочным ценам;
- г) суммирование данных о количестве и затратам на приобретение.

8. Какой уровень запасов является ориентиром для подачи очередного заказа:

- а) текущие запасы;
- б) страховые запасы;
- в) запасы порогового уровня;
- г) сезонные запасы.

С разделом 7 «Управление трудовыми ресурсами в организации» студенты знакомятся во время лекционных и семинарских занятий.

#### **Основные вопросы темы:**

Сущность и классификация трудовых ресурсов.

Управление человеческим ресурсом: мотивация, контроль и регулирование трудовых отношений.

Групповая динамика и командный эффект в организации; конфликтность в организации.

Формирование трудовых ресурсов: Планирование потребности в трудовых ресурсах; правовые аспекты; Набор, отбор персонала; испытания, ротация, подготовка кадров.

Развитие трудовых ресурсов; Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.

Оценка результатов деятельности.

Административные функции. Информационные, Мотивационные функции. Подготовка руководящих кадров. Управление продвижением по службе.

### **1. Контрольные вопросы.**

1. Как вы понимаете внутреннее и внешнее вознаграждение?
2. Какова взаимосвязь между мотивацией и компенсацией?
3. Приведите классификацию организационных групп.
4. Какова природа конфликта в организации?
5. Назовите типы конфликта. Приведите примеры.
6. Как можно управлять конфликтной ситуацией?

### **2. Практическое задание.**

**Подготовить письменно развернутые ответы по вопросам:**

1. Мотивация в организации. Влияние мотивации на результаты деятельности организации.
2. Делегирование полномочий и ответственности в организации.
3. Моральное и материальное стимулирование трудовых ресурсов в организации.

### **3. Тесты.**

1. Какие различаются типы конфликта:

- а) внутриличностный,
- б) межличностный,
- в) междолжностной;
- г) межподразделенческий;
- д) между личностью и группой;
- е) межгрупповой?

2. Основные причины конфликта:

- а) ограниченность ресурсов;
  - б) взаимозависимость заданий;
  - в) различия в целях;
  - г) различия в представлениях и ценностях;
  - д) различия в манере поведения;
  - е) различия в уровне образования;
  - ж) различия в уровне коммуникаций.
- з) все ответы верны;  
и) верны ответы а, б, в, г, е.

3. Функциональные последствия конфликта:

- а) сводит к минимуму или устраняет трудности в осуществлении решений;
- б) уменьшение возможности группового мышления и синдрома покорности;
- в) неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности;
- г) меньшая степень сотрудничества в будущем;
- д) сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.

4. Дисфункциональные последствия конфликта:

- а) неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности;
- б) меньшая степень сотрудничества в будущем;
- в) сведение к минимуму или устранение трудностей в осуществлении решений;
- г) сильная преданность своей группе и большая непродуктивная конкуренция с другими группами организации;
- д) уменьшение возможности группового мышления и синдрома покорности;
- е) представление о другой стороне как о враге; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны — как об отрицательных.

5. Структурные методы управления конфликтной ситуацией:

- а) разъяснение требований к работе;
- б) координационные и интеграционные механизмы;
- в) структура системы вознаграждений.
- г) уклонение;
- д) сглаживание;
- е) принуждение;
- ж) компромисс.

7. Как могут быть рассмотрены группы согласно системному синергетическому подходу:

- а) открытые самоорганизующиеся системы;
- б) закрытые системы;
- в) системы, не способные к самоорганизации;
- г) системы, не способные к саморазвитию; д) открытые системы, организуемые извне?

8. Комитет:

- а) состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые в свою очередь также могут быть руководителями;
- б) состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием, руководитель — общий;
- в) это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий.

8. Человек может зависеть в удовлетворении своих социальных потребностей:

- а) от формальной группы;
- б) неформальной группы;
- в) влияния руководителя;
- г) внешней среды.

9. Организация, возникающая спонтанно, является:

- а) формальной;
- б) оперативной;
- в) стратегической;
- г) неформальной;
- д) простой;
- е) сложной;
- ж) конфликтной.

10. Формальная группа:

- а) возникает спонтанно;
- б) создается по воле руководства;
- в) создается условно;
- г) создается путем регистрации;
- д) здесь нет правильного ответа.

С разделом 8 «Управление финансовыми потоком в организации» студенты знакомятся во время лекционных и семинарских занятий.

#### **Основные вопросы темы.**

Законодательные и нормативные акты, их краткое содержание, которыми необходимо руководствоваться при финансовых потоками.

Цель и задачи управления финансовыми потоками организации.  
 Субъекты финансового управления и информационная база.  
 Направления управления финансами организации.  
 Риски при управлении финансовыми потоком в организации.  
 Виды денежных потоков.  
 Система основных показателей, характеризующих денежный поток.  
 Движение денежных средств осуществляется по видам деятельности.  
 Методы прогнозирования денежных потоков  
 Общая система управления финансовыми потоками организации:  
 - факторы производственной деятельности;  
 - центры ответственности;  
 - центры контроля.

### 1. Практические задания.

**Задача 1.** На основании баланса дать оценку ликвидности и финансовой устойчивости организации

Таблица . - Аналитическая группировка статей актива баланса (тыс.руб.)

<b>АКТИВ</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
НМА	38	42	49
Основные средства	14915	14658	13352
Отложенные налоговые активы	-	2	16
<b>ИТОГО</b>	<b>14953</b>	<b>14702</b>	<b>13417</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы, в т.ч.	11458	10482	12627
сырье, материалы и другие аналогичные	7695	7380	8726
готовая продукция и товары для перепродажи	3351	2750	3600
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	23612	27112	20526
Расходы будущих периодов	311	351	301
Денежные средства	6723	3223	1383
<b>ИТОГО</b>	<b>41793</b>	<b>40817</b>	<b>34536</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>63746</b>	<b>55519</b>	<b>47953</b>

Таблица . - Аналитическая группировка статей пассива баланса (тыс.руб.)

<b>ПАССИВ</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал	10	10	10
Добавочный капитал	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	26451	25224	23971
<b>ИТОГО</b>	<b>26461</b>	<b>25234</b>	<b>23981</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Кредиторская задолженность, в т.ч.	37285	30285	23972
поставщики и подрядчики	11848	10585	8521
задолженность перед персоналом организации	4548	3422	2446
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1588	1113	780
задолженность по налогам и сборам	9887	8891	7210
прочие кредиторы	9414	6275	5014
<b>ИТОГО</b>	<b>37285</b>	<b>30285</b>	<b>23972</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>63746</b>	<b>55519</b>	<b>47953</b>

### Анализ финансовой устойчивости организации.

**1) коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами** (итог капитал и резервы /итого П баланса) мин 0,5:

2010 год К =

2011 год К =

2012 год К =

**2. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств** (итого капитал и резервы /кредит.задолженность) мин. 1,0:

2010 год К =

2011 год К =

2012 год К =

**3. Коэффициент финансовой независимости в части формирования оборотных активов** итоги:  $(III - I) / II$  мин. 0,1

2010 год К =

2011 год К =

2012 год К =

**4. Коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов и затрат**  $(III - I) / \text{запасы}$  0,5

2010 год К =

2011 год К =

2012 год К =

**5. Коэффициент маневренности собственного капитала**  $(III - I) / III$  мин. 0,5

2010 год К =

2011 год К =

2012 год К =

**Задача 1.** (Пример) Определить остаток денежных средств на начало 2013 года.

В кассе ООО «Форум» 1 января 2013 года было 1 000 руб. Остаток средств на расчетном счете в банке составлял 100 000 руб., а на валютном счете – 1 000 долл. США. Официальный курс доллара США, установленный Центральным банком РФ на 1 января 2013 года, равен 31,7844 руб./\$.

Общий остаток денежных средств на начало 2013 года в бухгалтерском балансе равен 132 784,4 руб. (1 000 руб. + 100 000 руб. + 1 000 USD x 31,7844 руб./USD).

Для целей заполнения этой строки Отчета необходимо валютные денежные средства посчитать по курсу ЦБ РФ на 31.12.13, - 29,4545.

В графе 3 строки нужно указать 130 тыс. руб. (130 454,5 руб. = 1 000 руб. + 100 000 руб. + 1 000 USD x 29,4545 руб./USD).

Заметим, что курсовая разница составила 2329,4 руб.

**Задача 2.** Определить остаток денежных средств в ООО на начало 2013 года. В кассе 1 января 2013 года было 3 000 руб. Остаток средств на расчетном счете в банке составлял 800 000 руб., а на валютном счете – 1300 долл. США. Официальный курс доллара США, установленный Центральным банком РФ на 1 января 2013 года, равен 31,7844 руб./\$.

**Задача 3.** Определить остаток денежных средств на начало 2013 года.

В кассе ОАО «ПМК –строй» 1 января 2013 года было 7000 руб. Остаток средств на расчетном счете в банке составлял 600 000 руб., а на валютном счете – 2000 евро. Официальный курс евро, установленный Центральным банком РФ на 1 января 2013 года, равен 42,14 руб./е.

### 3. Тесты.

1. Каких базовых стратегий необходимо придерживаться в процессе разработки стратегического плана:

- а) выживание;
- б) стабилизация;
- в) получение (оказание) помощи;
- г) развитие

2. Стратегия развития организации направлена:

- а) на интенсивный рост;
- б) интеграционный рост;
- в) стабилизацию;
- г) диверсификационный рост.

3. Объективно «глобализация» означает:
- а) снижение административно(экономических границ;
  - б) быстрый обмен информацией, ресурсами;
  - в) условия для более интенсивного развития бизнеса;
  - г) увеличение числа участников экономических процессов.
4. Разновидности международного бизнеса:
- а) экспорт;
  - б) лицензирование;
  - в) совместные предприятия;
  - г) прямые капиталовложения;
  - д) многонациональные корпорации.
5. Условия риска:
- а) неизбежен;
  - б) это нормальное состояние менеджмента;
  - в) это отклонение от норм менеджмента;
  - г) все ответы верны.
6. К финансовым рискам относятся:
- а) инфляционный;
  - б) валютный;
  - в) системный;
  - г) инновационный;
  - д) торговый;
  - е) производственный;
  - ж)политический.
7. Под несостоятельностью (банкротством) принято понимать:
- а) объявленную должником неспособность удовлетворить требования кредиторов исполнить обязанность по уплате долгов;
  - б) неспособность должника выполнить обязательства по всем текущим платежам, налогам, сборам и т.д.;
  - в) признанную арбитражным судом или объявленную должником неспособность удовлетворить требованиям кредиторов исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.
8. Зона допустимого риска — область, в пределах которой:
- а) потери равны собственному капиталу организации;
  - б) возможна угроза жизни или здоровью людей и возникновение экологических катастроф;
  - в) величина вероятных потерь не превышает ожидаемой прибыли;
  - г) коммерческая деятельность имеет экономическую целесообразность;
  - д) граница зоны допустимого риска соответствует уровню потерь, равному расчетной прибыли;
  - е) возможны потери, превышающие величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки (суммы затрат и прибыли);
  - ж) возможны убытки в размере всех произведенных затрат.

С разделом 9 «**Управление затратами**» студенты знакомятся во время лекционных и семинарских занятий.

#### **Основные вопросы темы:**

Классификация затрат по экономическим элементам и группировка затрат по статьям калькуляции.

Законодательные и нормативные акты, их краткое содержание, которыми необходимо руководствоваться при управлении затратами.

Факторы и отраслевые особенности организаций, влияющих на состав затрат.

Классификация затрат. Методики управления затратами.

## 1. Контрольные вопросы.

1. Понятие затрат, расходов, издержек. Особенности затрат как предмета управления
2. Объекты и субъекты управления затратами на предприятии. Принципы управления затратами на предприятии.
3. Классификация затрат по экономическим элементам. Классификация затрат по калькуляционным статьям себестоимости.
4. Роль нормирования в стабилизации и снижении затрат.
5. Методы расчета элементов затрат. Расчет затрат на производство и реализацию продукции.
6. Объекты формирования затрат на предприятии.
7. Определения мест возникновения затрат, центров затрат и центров ответственности за уровень затрат.
8. Бюджетирование затрат принципы, цель, задачи, инструменты.
9. Факторы и условия снижения затрат на предприятии.
10. Принципы стимулирования снижения затрат.

## 2. Практические задания.

### 1. Подготовить ответ письменно.

2. Кратко охарактеризовать системы, отметить преимущества, недостатки каждой: директ-костинг; стандарт-кост; ABC; ЛТ; таргет-костинг; кайзен-кост; кост-киллинг; управление затратами на основе безубыточности; бенчмаркинг.
3. Назвать основные задачи анализа «затраты-объем-прибыль», (CVP-анализ).
4. Перечислить основные источники информационного обеспечения для проведения CVP.
5. Какие принципиально важные элементы для ведения хозяйственной деятельности предполагает CVP- анализ?
6. В чем заключается значимость и эффект операционного рычага (левериджа)?

### 2. Решить задачи.

**Задача №1.** Вы продаете линолеум по цене 150 руб. за 1 м<sup>2</sup>. Удельные переменные затраты составили 100 руб./мес., постоянные — 300 000 руб./мес.. Вас интересует вопрос о том, сколько линолеума нужно продать по сложившейся рыночной цене, чтобы покрыть все затраты и получить прибыль в размере 150 000 руб./мес. Рис.

**Задача №2.** Вы продаете яблоки двух сортов. Цена 1 кг яблок одного сорта 50 руб., переменные затраты — 36 руб., доля яблок одного сорта в товарообороте — 40%. Цена 1 кг яблок другого сорта — 35 руб., переменные затраты — 18 руб., доля яблок данного сорта в товарообороте — 60%. Постоянные затраты 500 000 руб., целевая прибыль 309000 руб. определить точку безубыточности; объем продаж для получения целевой прибыли. Рис.

**Задача 3.** Имеются данные о работе обувного магазина.

Показатель	Фактическое значение
Объем продаж, пар	25000
Средняя розничная цена за пару	1400
Закупочная цена за пару	1050
Совокупные постоянные расходы	1800000

1. Определить точку безубыточности. Рассчитать прибыль магазина. Рис.
2. Если ввести комиссионные (продавцам) в размере 5% цены продажи, сколько пар обуви нужно было бы продать, чтобы увеличить прибыль на 20%? Каким должен быть коэффициент эластичности?
3. Если увеличить затраты на рекламу в сумме 80000руб. и повысить цену на 10%, то какой будет точка безубыточности?

**Задача 4.** Инвестируется 1500000 руб. в производство тонометров, рассчитывая получить 25% прибыли в год, постоянные затраты за год составляют 300000 руб., переменные затраты 800 руб. на одно изделие. Если планируется продать 1200 изделий, какую вы можете назначить цену тонометра? Рисунок.

**Задача 5.** Рассчитать маржинальный доход в абсолютных и относительных показателях (по вариантам), прибыль (в целом, от хозяйственной деятельности) по методу прямых затрат.



Основные элементы цены (руб.)	Изделие			Итого
	А	В	С	
Выручка от реализации (цена изделия)	770	715	880	2365
Прямые издержки, всего	480	345	460	
В т.ч.:				
Оплата труда основных производственных рабочих, начисление на ФОТ	240	165	205	
Сырьё, материалы	195	145	140	
Прочие прямые затраты	45	35	115	
Косвенные расходы	190	310	350	
Итого прямых затрат				
Маржинальный доход				
Рентабельность по сокращенным затратам				
Косвенные расходы				
Прибыль				

**Задача 6.** Рассчитать силы воздействия операционного рычага, запаса финансовой прочности в абсолютных и относительных показателях.

Показатель	Вариант			
	1	2	3	4
Выручка от реализации (валовой доход), тыс. руб.	1028	1200	1400	1634
Темп прироста валового дохода по сравнению с предшествующим вариантом, %	-	16,7	16,7	16,7
Переменные издержки, тыс. руб.	308	360	420	490
Темп прироста переменных издержек, %	-	16,7	16,0	16,7
Результат от реализации после возмещения переменных затрат, тыс. руб.	720	840	980	1144
Постоянные издержки, тыс. руб.	300	300	300	300
Прибыль, тыс. руб.				
Прирост прибыли, %				
Сила воздействия операционного рычага				
Порог рентабельности, тыс. руб.				
Запас финансовой прочности, тыс. руб.				
Запас финансовой прочности, %				

**Задача 7.** Предприятие оценивает вероятный выигрыш при пяти возможных уровнях цен. Переменные затраты на единицу продукции составляют 500 руб. Представить результаты оценки.

Вариант	Уровень цены предложения (оферты)	Покрытие (маржа)	Вероятность выигрыша	Математическое ожидание выигрыша
1	1000		0,21	
2	900		0,32	
3	800		0,38	
4	700		0,45	
5	600		0,58	

### 3. Тесты.

1. Что можно приурочить к издержкам «упущенных возможностей»:

- затраты, изменяющиеся при изменении объема производства;
- стоимость ресурсов, принадлежащих собственнику (не покупаемых на рынке), включая нормальную прибыль как отдачу на предпринимательский талант;
- бухгалтерские затраты;
- затраты, не изменяющиеся при изменении объема производства.

2. Верно данное выражение:

- постоянные издержки фирмы – это издержки, которые фирма имеет, даже если продукция не производится;
- переменные издержки фирмы – это издержки, которые фирма имеет, даже если продукция не производится.

3. Построение графика и расчет точки безубыточности представляет собой:
- способ управление издержками;
  - достижения оптимальной рентабельности;
  - анализ вариантов ценовых решений.
4. Объем продукции, который фирма желает продать сверх точки безубыточности, представляет собой:
- премию за репутацию;
  - окупаемость затрат;
  - запас финансовой прочности.

## **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **а) Список рекомендуемой литературы**

#### **основная**

1. Баринов В. А. Организационное проектирование/ В. А. Баринов ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - М. : ИНФРА-М, 2017
2. Иванова Т. Ю. Теория организации : учебник для студентов по спец. "Менеджмент организации" / Иванова Татьяна Юрьевна. - 4-е изд., стер. - М. : КноРус , 2012

#### **дополнительная**

1. Пустынникова Е.В. Основы менеджмента : учеб. пособие - Кнорус. : Москва, 2011.
2. Пустынникова Е.В. Управление организацией (для дисциплины Управление организацией) Электронное учебное пособие. УлГУ. 2018г.
3. Управленческие решения : учебник для студентов магистер. программ гуманитар. и экон. вузов / под ред. Ю. В. Меркурьевой. - М. : Проспект, 2017. - 381 с. : ил. - Библиогр.: с. 312-314 (35 назв.). - ISBN 978-5-392-21766-3 (в пер.) : 100.00.
4. Вальтух Константин Куртович Воспроизводство и ценообразование : теория. Исследования системной статистики. Т. 3, Ч. 1 : Динамика затрат труда. Динамика оплаты труда / Вальтух Константин Куртович; Ин-т экономики и организации промышленного производства СО РАН. - М. : Янус-К, 2013. - 739 с. : ил. - Библиогр.: с. 732-735. - ISBN 978-5-8037-0599-4 (в пер.) : 200.00.

### **Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы**

- 1.Электронный каталог научной библиотеки УлГУ
- 2.Система ГАРАНТ: электронный периодический справочник {Электронный ресурс}.- Электр.дан.(7162 Мб:473378 документов).- {Б.И.,199-}
- 3.ConsultantPlus: справочно-поисковая система {Электронный ресурс}.- Электр.дан.(733861 документов).- {Б.И.,199-}