

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»

УТВЕРЖДАЮ:



Проректор по образовательной
деятельности НовГУ

 Ю.В. Данейкин

«14» апреля 2022 г.

ПРОГРАММА
вступительного испытания
экзамен по специальной дисциплине (научной специальности)
5.2 Экономика
5.2.6 Менеджмент

СОСТАВИТЕЛЬ:

Омарова Наталья Юрьевна, доктор
экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономики


«14» апреля 2022 года

Великий Новгород, 2022

Программа вступительного испытания (далее - программа) составлена на основании приказа Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 06.08.2021 № 721 «Об утверждении Порядка приема на обучение по образовательным программам высшего образования – программам подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре»; приказа Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 20.10.2021 № 951 «Об утверждении федеральных государственных требований к структуре программ подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), условиям их реализации, срокам освоения этих программ с учетом различных форм обучения, образовательных технологий и особенностей отдельных категорий аспирантов (адъюнктов)», а также «Правил приема на обучение по образовательным программам высшего образования – программам подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре в федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого» в 2022 году» от 29.03.2022, утвержденные и.о. ректора и рассмотренные на заседании Ученого совета 29.03.2022 № 5 по научной специальности 5.2 Экономика, п. 5.2.6 Менеджмент.

Целью вступительного испытания является проведение объективной и достоверной оценки уровня подготовки и проведение отбора наиболее подготовленных поступающих на обучение по образовательной программе высшего образования – программе подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре (далее – программа аспирантуры) по научной специальности 5.2 Экономика, п. 5.2.6 Менеджмент.

Программа содержит порядок проведения вступительного испытания, критерии оценивания, содержание программы, список рекомендуемой литературы, пример экзаменационного билета.

Порядок проведения вступительного испытания

Вступительный экзамен проводится в письменной форме.

Вступительное испытание проводится в очной или дистанционной форме и предполагает в соответствии с выбранной формой письменный ответ, что позволяет определить уровень подготовки поступающего в НовГУ на программу аспирантуры по научной специальности 5.2 Экономика.

Продолжительность вступительного испытания – 2 астрономических часа (120 минут).

Критерии оценивания экзаменационной работы

Максимально возможное количество баллов, которое поступающий может получить на вступительном испытании, - 100 баллов.

Минимальное количество баллов, подтверждающее успешное прохождение вступительного испытания, – 50 баллов. Поступающие, получившие 49 и меньше баллов, к участию в конкурсе не допускаются.

Распределение отметок в соответствии со шкалой оценивания:

- 0 баллов - «не явился»;
- 1-49 баллов - «неудовлетворительно»;
- 50 – 69 баллов - «удовлетворительно»;
- 70 – 89 баллов - «хорошо»;
- 90 – 100 баллов - «отлично».

Экзаменационный билет 2 вопроса:

- 1 вопрос в блоке А
- 1 вопрос в блоке В

Критерии оценивания	Баллы
1. Блок А	50 баллов за каждое правильно выполненное задание
2. Блок В	50 баллов за каждое правильно выполненное задание
Итого:	100

Содержание программы
Основные вопросы для изучения

1. Понятия «менеджмент» и «управление»
2. Характерные черты и стадии менеджмента
3. Цели и задачи менеджмента
4. Школа научного управления и процессный подход
5. Классическая школа управления
6. Школа человеческих отношений и науки о поведении
7. Школа количественных методов, системный и ситуационный подходы
8. Национальные особенности менеджмента
9. Понятие «система» - это совокупность взаимодействия компонентов.
10. Система управления
11. Внутренняя среда организации
12. Внешняя среда организации
13. Системные принципы в управлении
14. Отличия традиционного (аналитического) и системного подходов к управлению
15. Понятие «миссия» организации и ее значение
16. Виды целей управление
17. Основные требования, предъявляемые к целям
18. Модель «дерево целей»
19. Понятие «функции менеджмента», их определение и классификация
20. Функция планирование
21. Организация как функция менеджмента
22. Значение координации в деятельности хозяйствующего субъекта
23. Мотивация как функция менеджмента
24. Функция контроль
25. Конкретные функции управления
26. Понятие «стратегия» и «тактика» управления
27. Сущность стратегического управления и его задачи
28. Стратегии концентрированного и интегрированного роста
29. Стратегии диверсифицированного роста
30. Стратегии сокращения
31. Портфельная стратегия и ее характеристика
32. Деловая и операционная стратегии и их характеристика
33. Функциональная стратегия и их характеристика
34. Структура управления и ее основные элементы
35. Типы организационных структур
36. Экономические методы управления
37. Организационные (организационно-распорядительные, административные) методы управления
38. Социально-психологические методы управления
39. Понятие «управленческое решение», его значение и определение
40. Классификация управленческих решений
41. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений
42. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений

Краткое содержание программы

1. Понятия «менеджмент» и «управление»

«Менеджмент» – это совокупность принципов и методов, приемов и средств управления производством и персоналом с накоплением достижений науки и управления.

Менеджмент по своей сути является аналогом термина «управление», это его синоним, но не в полной мере.

«Управление» - как термин шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (управление автомобилем, государством и т.д.). Менеджмент применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне организации.

2. Характерные черты и стадии менеджмента

Черты Менеджмента включают в себя экономический, социально-психологический, правовой, организационно-технический аспекты.

3 стадии менеджмента:

1. стратегическое управление – это выработка цели, прогнозирование, как предвидение результата развития организации, планирование.

2. оперативное управление – это деятельность по реализации вышеуказанных мер

3. контроль – включает в себя: анализ достигнутых результатов, выступает как исходный пункт нового цикла управления.

3. Цели и задачи менеджмента

Цель Менеджмента – это обеспечение прибыльности организации, эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника. Это постоянное преодоление риска, для чего требуется наличие определенных резервных финансовых средств, предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности хозяйственной деятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

Задачи: обеспечение автоматизации производства, переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией, стимулирование работы сотрудников, постоянный контроль за эффективностью деятельности организации

4. Школа научного управления и процессный подход

(1885-1920 гг. Тейлор, Гилберт) - систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда. Предусматривалась возможность перерывов в производстве, в т.ч. для отдыха, количество времени, выделяемое для выполнения определенных заданий было реалистичным, что давало возможность руководству устанавливать нормы производства. Признавалась важность работников, подчеркивалась значимость обучения.

Процессный подход – управление как непрерывная серия взаимосвязанных функций: планирование, организация, координация, мотивация, контроль

5. Классическая школа управления

(1920-1930 гг. Файоль, Муни) – Цель создание универсальных принципов управления, следование которым несомненно приводит организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта: разработку рациональной структуры организации и построение на ее основе рациональной системы управления персоналом, которая представляет собой бюрократическую модель.

6. Школа человеческих отношений и науки о поведении

(1930-1950 гг. Масслоу, Мэйо) – возникла когда было обнаружено, что четко разработанные рабочие операции и высокая зарплата не всегда вели к повышению производительности труда. Если руководство проявляет большую заботу о работниках, то уровень удовлетворенности возрастает, а это приводит к повышению производительности труда.

Наука о поведении (1950г. Герцберг, Келланд) – это методы налаживания межличностных отношений, стремление оказать помощь работникам в осознании своих собственных возможностей. Цель - повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов, полного использования потенциала каждого работника.

7. Школа количественных методов, системный и ситуационный подходы

(1950г. Бир) – междисциплинарный подход, когда конкретная проблема решается группой специалистов по математической, статистической и общественным наукам. После постановки проблемы и формулировки задачи разрабатывается математическая модель сложившейся ситуации. Главная характеристика школы – это замена словесных рассуждений и описательного анализа количественными значениями.

Системный подход – организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов: - работники; - структура; - технология, которая ориентирована на достижение определенных целей в условиях изменяющейся внешней среды.

Ситуационный подход – концентрирование на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией, т.к. имеется ограниченное количество факторов и их сочетаний, определяющих ситуацию как в самой организации, так и в окружающей среде, то нет одинакового для всех (лучшего) способа управления организацией.

8. Национальные особенности менеджмента

Западный стиль: - индивидуальная ответственность, - нет преданности сотрудников своему рабочему месту, - деловые отношения не совмещаются с личными.

Американский стиль: - деленживание материальной мотивации над моральной, - жесткая система субординации, - система индивидуального поощрения.

Европейский стиль (Англия, Германия): - высокая дисциплина, - долгосрочная стратегия функционирования; - повышенное внимание к научно-исследовательским разработкам; - социальная ориентация управления.

Восточный стиль: - межфирменные отношения строятся на доверии; - высокий уровень образования всех работников; - понимание совместного вклада работников в развитие производства; - групповая ответственность.

Российский стиль: Национальной модели управления нет. Это симбиоз. Причины отсутствия: - короткий период развития рыночных отношений в стране; - менталитет; - размер территории страны; - многонациональность; - криминализированы наиболее доходные сферы; - высокие налоги на физических и юридических лиц.

9. Понятие «система» - это совокупность взаимодействия компонентов.

Признаки системы: - сложность объекта, т.е. наличие в нем различных составных частей; - целостность объекта, т.е. наличие неких связей между этими частями, которые удерживают их в целостном состоянии; - объект должен образовывать особое единство со средой.

Части системы: 1) подсистемы – этот компонент, который сам состоит из частей;

2) элементы – это компонент, который в рамках данной системы не может быть разделен на части.

10. Система управления

- можно определить как подсистему организации компонентами, которой являются группы взаимодействующих людей.

Функции заключаются: - в восприятии определенных проблем организации (вход), - в последующем выполнении набора действий (процессов), - в результате выполнения действий вырабатывается решение (выход).

Вход => процесс (операции) => выход.

Субъект управления – направляет объекту импульсы воздействия (команды), которые содержат информацию о том, как должен функционировать объект управления (руководитель, менеджер, главный бухгалтер).

Объект управления – получает данные импульсы и действует в соответствии с ними или в соответствии со сложившейся ситуацией (работники; процессы - снабжение, производство, маркетинговая деятельность; ресурсы – финансовые, информационные, технологические, материальные; результаты – финансовые, качество продукции).

11. Внутренняя среда организации

- представляет собой совокупность сочетания элементов:

- структура – отражает сложившиеся выделения отдельных подразделений в организации, связи между ними (линейная, функциональная, матричная, дивизионная);

- технология, включающая в себя технические средства и способы их комбинирования, использования для получения конечного продукта, создаваемого организациями, является предметом пристального внимания со стороны менеджеров.

- организационная структура – складывается из нескольких составляющих. Преобладающие ценности, на которых базируется организация, нормы поведения, разделяемые сотрудниками организации, поведенческие ритуалы, выражаемые в проведении определенных церемоний, использование определенных знаков.

Несмотря на большое разнообразие действий и процессов можно выделить пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации:

1) производство; 2) финансы; 3) маркетинг; 4) работы с кадрами; 5) учет и анализ хозяйственной деятельности (экзаунтинг).

12. Внешняя среда организации

Все факторы внешней среды можно разделить на:

- факторы общего, внешнего окружения (макроокружение) организации, которые не связаны непосредственно с конкретной организацией. Влияние этих факторов являются более или менее одинаковыми для многих организаций, и носит косвенный характер. Законодательная система, политические факторы, экономические страны;

- факторы непосредственного окружения организации. Влияние их носит прямой характер. Конкуренты, партнеры, законодательство, потребители, органы государственного и местного регулирования, профсоюзы. Многие из факторов непосредственного окружения имеют вероятностный характер и в определенной мере зависят от организации. Вместе с тем имеются факторы, которые оказывают влияние на организации независимо от их желания.

13. Системные принципы в управлении

Любая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями. Руководитель должен стремиться выявить и оценить взаимодействие всех ее частей и объединить их на такой основе, которая позволит организации в целом эффективно достичь ее цели.

Аспекты работы руководителя:

стремиться добиться эффективной работы всей организации и не допустить влияния частных интересов какого-либо элемента организации на общий успех;

должен добиваться этого в условиях организационной среды, которая всегда создает противоречащие друг другу цели.

Организация, как открытая система находится в двустороннем постоянном взаимодействии с внешней средой, т.е. забирает ресурсы, перерабатывает и поставляет обратно в виде товаров и услуг. Открытость обусловлена тем, что организация должна непрерывно поддерживать свой статус. Это связано с тем, что в дополнение к своим товарам и услугам организация оказывает побочное воздействие на окружающую среду и общество (загрязнение окружающей среды, забастовки рабочих).

14. Отличия традиционного (аналитического) и системного подходов к управлению

Традиционные и системный подходы используют и анализ (разделение целого на части) и синтез (объединение) – различия заключаются в сочетании последовательности этих методов.

Этапы традиционного подхода:

разделение (анализ того, что предстоит объяснить).

объяснение свойств частей взятых по отдельности.

Объединение (синтез) этих объяснений в объяснение в целом.

Этапы системного подхода:

определение целого (системы), частью которого является исследуемые объекты

объяснение свойств этого целого

объяснение свойств исследуемого объекта с точки зрения его функций в этом целом, частью которого он является.

Т.е. при системном подходе синтез предшествует анализу.

Также различия между подходами основано на следующем свойстве системности:

- если каждую часть системы заставить функционировать с максимальной эффективностью, система как целое еще не будет в результате этого функционировать с максимальной эффективностью (целое не равно сумме его составляющих).

15. Понятие «миссия» организации и ее значение

Миссия – это генеральная цель, которая выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

Миссия предназначена для решения следующих задач:

представить в явном виде то, для чего существует организация

определить чем организация отличается от всех других организаций, действующих на рынке

согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственник, персонал, клиенты)

способность к созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудника смысл и содержание деятельности.

16. Виды целей управления

По очередности:

- краткосрочные (до 1 года)

- среднесрочные (от 1 до 3)

- долгосрочные (от 3 и более)

По значимости:

- стратегические – расширение сегмента рынка, существенное повышение уровня обслуживания покупателей, рост суммы прибыли и уровня рентабельности, снижение уровня хозяйственных рисков.

- тактические – все промежуточные состояния, через которые достигаются стратегические цели. Они должны быть реалистичны, последовательны и расположены по приоритетам.

Также цели делятся на:

- неэкономические – социальные цели (социальный пакет, улучшение условий труда)

- экономические – выражены в показателях хозяйственной деятельности. Можно разделить на количественные (увеличение продаж, заработной платы) и качественные (улучшение качества продукции).

17. Основные требования, предъявляемые к целям

В практике управления существует SMART – критерии, которые должны соответствовать целям:

S - конкретный

M – измерение

A - достижение

R - значимый

T – соотносимый с конкретным сроком

Данный параметр определяет такие требования к целям как: конкретность, ясность, отсутствие двусмысленных формулировок, цель должна содержать ясную информацию для четкого понимания сотрудниками того, что от него требуется.

18. Модель «дерево целей»

«Дерево целей» - это структурированная, построенная по иерархическому принципу совокупность целей, в которых выделены: генеральная цель – вершина дерева, подчиненные ей подцели 1,2 и последующего уровня.

Процедура построения:

определение вершины дерева – общей цели организации (миссии)

формирование последующих уровней по направлению деятельности или декомпозиция целей. Каждый последующий уровень формируется таким образом, чтобы обеспечить достижение цели более высокого уровня.

Подцели одного уровня декомпозиции независимы между собой.

Иерархия целей напрямую связана со структурой организации. Выделение уровней иерархии целей осуществляется как на основе функционального принципа управления, так и по товарно-рыночному принципу. Функциональные принципы связаны с группировкой по содержанию деятельности: производство, маркетинг, финансы и т.д. Товарно-рыночный принцип основан на объединении по принципу совместного производства какого-либо товара, по обслуживанию определенной группы потребителей и т.д.

19. Понятие «функции менеджмента», их определение и классификация

Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности с помощью, которой субъект управления воздействует на объект.

Функции делятся на:

– часть управленческого процесса, характеризующаяся регулярным видом деятельности, выполняют руководители всех уровней. К ним относятся: планирование, организация, координация, мотивация, контроль.

– те же что и общие, но только в определенной (специальной) сфере деятельности: обращения, снабжения, подготовке производства.

- выполняются отдельными структурными подразделениями (специалистами): управление планово-экономической деятельностью, управление бухгалтерским учетом, управление финансовыми ресурсами, оперативное управление.

20. Функция планирование

Планирование – это функция, связанная с определением целей и задач организации, а также ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

При планировании необходимо учитывать:

1) принцип участия – каждый работник организации становится участником плановой деятельности независимо от занимаемой должности, т.е процесс планирования должен привлекать всех тех, кого он затрагивает.

При планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации (полнота планирования)

экономичность планирования – расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем

непрерывность планирования

21. Организация как функция менеджмента

Организация как функция непосредственно связана с формальными взаимоотношениями между людьми. Реализация данной функции предполагает решение задач:

постановка задач и установление критериев их выполнения

наделение полномочиями и ресурсами. Основные элементы: распределение обязанностей, наделение исполнителя полномочиями, делегирование полномочиями.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурс организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач (фактически командовать людьми).

установление ответственности

организационное воздействие. Это звено в работе руководителя, которое оправдано и эффективно если четко определены проблемы, выработан общий план их решения, определены исполнители и т.д.

22. Значение координации в деятельности хозяйствующего субъекта

Координация – это функция управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации, путем установления рациональных коммуникаций между ними. характер этих связей зависит от координирующих процессов. Поэтому для выполнения этой функции могут использоваться различные документальные источники (годовые отчеты, служебные записки, докладные). Результат обсуждения, возникающих проблем на совещаниях, планерках.

23. Мотивация как функция менеджмента

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами, обязанностями и с принятыми управленческими решениями.

В общем смысле мотивация – это процесс побуждения себя и других в деятельности для достижения определенных целей.

24. Функция контроль

Контроль - это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности, обеспечение с помощью информации обратной связи с управляемым объектом.

Выделяют три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

25. Конкретные функции управления

1. Общее (линейное) руководство осуществляется руководящими работниками и специалистами. Организация общих собраний, сопровождение по объекту вышестоящих лиц, выезды за пределы хозяйства по нуждам хозяйства.

Управление планово-экономической деятельностью способствует выполнению работ по анализу, планированию, разработки условий оплаты труда ит.д. Возглавляют и выполняют экономисты.

Управление бухгалтерским учетом и финансовыми ресурсами выполняют бухгалтеры, учетчики, кассиры и т.д. Здесь начисление зараб. платы, ведение учета и т.д.

Управление кадрами или трудовыми ресурсами. Эта функция присуща инспектору отдела кадров, начальнику отдела кадров в части документального оформления кадров. Занимаются переводом, увольнением, принятием на работу.

Оперативное управление осуществляется работниками диспетчерской службы, связано с выполнением работ по регулированию хода производства и реализации в соответствии с графиком, предполагает постоянный контроль за работой с целью ликвидации возникающих отклонений.

Управление материально-техническим снабжением и сбытом. Все виды работ по снабжению, сбыту, по рекламе. Эта функция зам.директора по ком.вопросам, маркетологам, агентам-экспедиторам, кладовщикам.

Управление строительством и реконструкцией. Все виды работ по кап.ремонту, строительству. Эта функция присуща прорабу, зав.столярной мастерской

Технологическое управление обеспечивает разработку технологий, составление моделей. Выполняют отраслевые специалисты.

Техническое руководство. Выполняют инженеры различных направлений. Ремонт, обслуживание.

Управление жилищным и коммунальным обслуживанием. Зам.директора по хозяйству и быту, зав.столовой, комендант общежитий, теплотехническая служба.

Управление делопроизводством. Секретарь-референт, начальник канцелярского отдела, архиватор.

Управление юридическим обслуживанием.

26. Понятие «стратегия» и «тактика» управления

«Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям». «Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей».

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Она включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимосвязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.

Тактика – это краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Характеристика тактики:

Тактику разрабатывают в развитие стратегии;

В то время как стратегия почти всегда разрабатывается на высших уровнях руководства, тактика вырабатывается на уровне руководителей среднего звена;

Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия;

В то время как результаты стратегии не могут быть полностью обнаружены в течение нескольких лет, тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

27. Сущность стратегического управления и его задачи

Стратегическое управление ориентация на решение долгосрочных задач, разработку долгосрочных планов, управление ресурсами и большими массами товаров.

Стратегическое управление является непрерывным процессом. После того как стратегии внедрены, необходимо их отслеживать и производить в определенные периоды оценку их реализации.

Этапы стратегического управления:

- 1) стратегический анализ (оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации),
- 2) стратегический выбор (какие направления стратегического развития кажутся наиболее приемлемыми),
- 3) реализация стратегии (претворение в жизнь той стратегии, которой намерено придерживаться руководство).

28. Стратегии концентрированного и интегрированного роста

Стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают другие элементы. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Стратегии интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

29. Стратегии диверсифицированного роста

Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

- стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой
- стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

30. Стратегии сокращения

Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, струк-

турная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы.

Виды стратегий сокращения:

- стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;
- стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе.
- стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.
- стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат.

31. Портфельная стратегия и ее характеристика

Портфельная стратегия – портфель ценных бумаг, принадлежащих группе компаний – корпорации, концерну, конгломерату. Высший уровень стратегии. Управление портфельной стратегией – это управление всеми предприятиями и организациями, входящими в корпорацию, с помощью ценных бумаг.

32. Деловая и операционная стратегии и их характеристика

Деловая стратегия на уровне отдельных фирм, входящих в корпорацию или холдинг. Главная задача – обеспечение своей фирме долгосрочное конкурентное преимущество, что позволит достичь поставленных целей и высокого уровня рентабельности.

Этапы:

разработка правильной корпоративной миссии – концепция бизнеса
разработка видения и целей корпорации – решение проблемы единства видения и целей.

Разработка мер для достижения стратегических преимуществ – высокий и стабильный уровень доходов фирм.

Операционная стратегия относится к еще более конкретным подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами фирмы (отделы продаж, центры распределения и др.) при решении ежедневных текущих задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка продукции и др.).

33. Функциональная стратегия и их характеристика

Функциональная стратегия осуществляется по управленческому плану действий внутри подразделения или ключевого функционального направления внутри сферы фирмы: маркетинга, производства, финансов, инноваций, организационных изменений, снабжения, персонала и др. Она конкретизирует детали деловой стратегии фирмы за счет определения подходов, адресных действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. В общем виде отдельная функциональная стратегия представляет собой план показателя, содержащий описание необходимых действий для достижения целей деловой и функциональной стратегий.

34. Структура управления и ее основные элементы

Организационная структура - один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления - это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Таким образом, под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи - горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. К звеньям управления следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

Организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки, в частности размеры производственно-коммерческой деятельности организации, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация (децентрализация) управления и др.

35. Типы организационных структур

1) Линейная организационная структура управления - это наиболее распространенный тип иерархической (бюрократической) структуры.

Многоуровневая иерархическая система управления, в которой вышестоящий руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными ему нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу - своему непосредственному вышестоящему руководителю.

2) Функциональная структура управления - этот принцип предполагает, что структура будет формироваться на основе разделения организации по характеру деятельности подразделений. То есть, управление происходит для каждого ресурса отдельно: человеческий ресурс управляется кадровой службой, научный — инновационной, отдельно существуют финансовые, бухгалтерские, маркетинговые отделы, служба безопасности и так далее.

3) Дивизиональные (дивизионные) структуры управления - этот принцип построения оргструктуры используется на предприятиях и в организациях, имеющих широкий профиль выпускаемой продукции или распределенных географически.

4) Матричная структура своеобразным компромиссом между проектной и линейно-функциональной структурой являются матричные структуры, и объединяет в себе их преимущества. Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей.

36. Экономические методы управления

Экономические методы управления - совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников предприятий действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ним задач. Среди экономических способов воздействия выделяются планирование, финансирование, ценообразование, экономическое стимулирование и хозяйственный расчет. Наиболее распространен

ными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

37. Организационные (организационно-распорядительные, административные) методы управления

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: организационное и распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.

Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

38. Социально-психологические методы управления

Социально-психологические методы — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: социологические, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

39. Понятие «управленческое решение», его значение и определение

Под решением понимается выбор альтернативы. Управленческим решением является выбор альтернативы в процессе реализации основных функций управления. Управленческое решение — это, прежде всего, творческое и волевое воздействие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе управленческой информации о ее состоянии, направленное на достижение поставленных целей.

Управленческому решению присущи как черты, свойственные всем решениям, принимаемым человеком независимо от сферы деятельности (наличие выбора осознанного и целенаправленного), так и особенные черты, характерные именно для решений, принимаемых в процессе управления

40. Классификация управленческих решений

Классификационный признак	Группы управленческих решений	
Степень повторяемости проблемы	Традиционные	Нетипичные
Значимость цели	Стратегические	Тактические
Сфера воздействия	Глобальные	Локальные
Длительность реализации	Долгосрочные	Краткосрочные
Прогнозируемые последствия решений	Корректируемые	Некорректируемые
Характер использованной информации	Детерминированные	Вероятностные
Метод разработки решения	Формализованные	Неформализованные
Количество критериев выбора	Однокритериальные	Многокритериальные
Форма принятия	Единоличные	Коллегиальные
Способ фиксации решения	Документированные	Недокументированные

41. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений

Процесс принятия решения – циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации.

Этапы процесса:

- анализ ситуации
- идентификация проблемы
- определение критериев выбора
- разработка альтернативы
- выбор наилучшей альтернативы
- согласование решения
- управление реализацией
- контроль и оценка результатов

42. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений

- 1) Личностные оценки руководителя
- 2) Культурные различия
- 3) Информационные ограничения
- 4) Временные ограничения
- 5) Поведенческие ограничения
- 6) Взаимосвязь решений
- 7) Фактор сложности
- 8) Перспективность действия решения
- 9) Фактор финансовых вложений и анализа финансовых вложений
- 10) Экономическая целесообразность принятия решения
- 11) Учет других видов эффекта
- 12) Степень риска

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

1. Ягунова, Н. А. Менеджмент : учебно-методическое пособие / Н. А. Ягунова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2021. — 60 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/191642> (дата обращения: 20.05.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Столярова, И. Ю. Менеджмент : учебное пособие / И. Ю. Столярова. — Сочи : СГУ, 2020. — 82 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/172135> (дата обращения: 20.05.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Данилкина, Ю. В. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Ю. В. Данилкина, А. О. Яковлева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 82 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/176558> (дата обращения: 20.05.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
4. Менеджмент : учебное пособие / составитель Е. И. Моисеева. — Кемерово : КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева, 2019. — 118 с. — ISBN 978-5-00137-114-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/133885> (дата обращения: 20.05.2022). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
5. Коротун, О. Н. Лидерство, мотивация, власть : основные технологии : учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2020. - 76 с. - ISBN 978-5-394-03969-0. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394039690.html> (дата обращения: 20.05.2022). - Режим доступа : по подписке.
6. Дафт Ричард Л. Менеджмент = Management. - 2-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2002. - 829 с. : ил. - (Теория и практика менеджмента). - Указ.: с. 815-829. - ISBN 5-272-00240-7 : 194.75. - ISBN 0-03-017989-0 : 148.40. - (в пер.) : 238.73.
7. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг = Market-Driven Management. Strategic and operational marketing / Жан-Жак Ламбен. - Санкт-Петербург : Питер, 2004. - 796 с. : ил. - (Классика МВА). - Библиогр.: с. 764-785. - Указ.: с. 786-796. - ISBN 0-333-79319-6. - ISBN 5-272-00136-2 : (в пер.) ;

Дополнительная литература:

1. Большаков А. С. Менеджмент: Стратегия успеха. - Санкт-Петербург : Литера, 2001. - 221 с. : ил. - (Искусство управлять). - Библиогр.: с. 217-218. - На обл.: Философия и теория науки упр. - ISBN 5-9263-0053-3 : (в пер.)
2. Котлер Филип. Маркетинг. Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль = Marketing. Management / Филип Котлер ; перевод с английского: М. Бугаев [и др.] под редакцией: О. Третьяк [и др.]. - 2-е рус. изд. - Санкт-Петербург ; Москва ; Харьков ; Минск : Питер Ком, 1999. - 887 с. : ил. - (Теория и практика менеджмента). - Библиогр.: с. 851-860. - Указ.: с. 880-887. - ISBN 5-8046-0048-6. - ISBN 0-13-261363-8 : (в пер.)
3. Коленсо Майкл. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен : Эволюция и революция в организации. - Москва : Инфра-М, 2002. - 174 с. : ил. - (Менеджмент для лидера). - ISBN 5-16-001249-4. - ISBN 0-273-63985-4 : (в пер.)

Интернет-ресурсы:

Наименование ресурса	Договор	Срок договора
Профессиональные базы данных		
База данных электронной библиотечной системы вуза «Электронный читальный зал-БиблиоТех» https://www.novsu.ru/dept/1114/bibliotech/	Договор № БТ-46/11 от 17.12.2014	бессрочный
Электронный каталог научной библиотеки http://mars.novsu.ac.ru/MarcWeb/	База собственной генерации	бессрочный
База данных «Аналитика» (картотека статей) http://mars.novsu.ac.ru/MarcWeb/	База собственной генерации	бессрочный
База данных «Электронно-библиотечная система «ЭБС ЮРАЙТ» https://www.biblio-online.ru Коллекция: Легендарные книги	Договор №63/юс от 20.03.2018	бессрочный
Национальная электронная библиотека (НЭБ) https://rusneb.ru/	Договор № 101/НЭБ/2338 от 01.09.2017	31.08.2022
Президентская библиотека им. Б. Н. Ельцина https://www.prlib.ru/	в открытом доступе	-
База открытых данных Росфинмониторинга http://www.fedsfm.ru/opendata	в открытом доступе	-
База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU https://elibrary.ru/	в открытом доступе	-
Национальная подписка в рамках проекта Министерства образования и науки РФ (Госзадание № 4/2017 г.) к наукометрическим БД Scopus и Web of Science https://www.webofscience.com/wos/woscc/basic-search https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic#basic	регистрация (территория вуза)	2022
База данных профессиональных стандартов Министерства труда и социальной защиты РФ http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/	в открытом доступе	-
Базы данных Министерства экономического развития РФ http://www.economy.gov.ru	в открытом доступе	-
База данных электронно-библиотечной системы «Национальная электронная библиотека» https://нэб.рф	в открытом доступе	-
Информационные справочные системы		
Университетская информационная система «РОССИЯ» https://uisrussia.msu.ru	в открытом доступе	-
Национальный портал онлайн обучения «Открытое образование» https://openedu.ru	в открытом доступе	-
Справочно-правовая система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс студенту и преподавателю) www.consultant.ru/edu/	в открытом доступе	-

Пример экзаменационного билета

5.2 Экономика

5.2.6 Менеджмент

Вариант 1

Максимальное количество баллов – 100

1. Понятия «менеджмент» и «управление»
2. Значение координации в деятельности хозяйствующего субъекта

Вариант 2

Максимальное количество баллов – 100

1. Характерные черты и стадии менеджмента
2. Мотивация как функция менеджмента