

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

**М. Г. Побегайло**

## **УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И ТЕХНОЛОГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для студентов  
направления 38.05.01 Экономическая безопасность, специализация  
"Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности"

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2023

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и инструментальных методов ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет" Ю. Я. Настин

**Побегайло, М. Г.**

Управление организацией и технологии обеспечения безопасности: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, специализации "Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности" / М. Г. Побегайло. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 94 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, задания и методические указания по выполнению контрольной работы, подготовке и сдаче экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины "Управление организацией и технологии обеспечения безопасности" специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, специализация "Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности"

Табл. 11, рис. 24, список лит. – 15 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой экономической безопасности 29.03.2022 г., протокол № 08

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 06.04.2022 г., протокол № 04

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению .....	8
Тема 1. Теоретические основы управления .....	8
Тема 2. История развития управленческой мысли .....	11
Тема 3. Организация как система управления .....	15
Тема 4. Типы организаций и организационных структур .....	18
Тема 5. Функции управления организацией .....	21
Тема 6. Безопасность организации и технологии ее обеспечения .....	25
Тема 7. Организационный механизм обеспечения экономической безопасности .....	28
Тема 8. Служба экономической безопасности в организации (на предприятии) .....	32
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям .....	36
Тема 1. Теоретические основы управления .....	36
Тема 2. История развития управленческой мысли .....	39
Тема 3. Организация как система управления .....	41
Тема 4. Типы организаций и организационных структур .....	44
Тема 5. Функции управления организацией .....	49
Тема 6. Безопасность организации и технологии ее обеспечения .....	55
Тема 7. Организационный механизм обеспечения экономической безопасности .....	59
Тема 8. Служба экономической безопасности в организации (на предприятии) .....	64
3 Задания и методические указания по выполнению контрольной работы .....	66
3.1 Общие сведения, выбор варианта .....	67
3.2 Варианты контрольной работы .....	68
4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации .....	83
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине .....	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК. ....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Задача "Функции и принципы управления" .....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Пример страницы СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе .....	93

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Управление организацией и технологии обеспечения безопасности" реализуется в рамках учебного плана по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, специализация "Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности".

Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой комплекс систематизированных материалов для самостоятельного изучения дисциплины "Управление организацией и технологии обеспечения безопасности" студентами, обучающимися по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, специализация "Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности".

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями рабочей программы дисциплины "Управление организацией и технологии обеспечения безопасности", осваиваемой студентами в рамках учебного плана по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, специализация "Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности".

Дисциплина "Управление организацией и технологии обеспечения безопасности" является базовой дисциплиной, формирующей у обучающихся готовность к принятию организационно-управленческих решений по развитию организации и применению технологии обеспечения ее безопасности.

Целью освоения дисциплины является формирование знаний, навыков и способностей, позволяющих выявлять и анализировать основные для организации проблемы управления и разрабатывать решения, направленные на эффективное развитие организации, а также обеспечение ее безопасности.

Задачи изучения дисциплины:

- освоение теоретических знаний и практических навыков по осуществлению основных функций управления;
- формирование представлений и сущности управления организацией и методологических основ управленческой науки;
- изучение развития теории и практики управления в России и за рубежом;
- овладение методами принятия управленческого решения;

- овладение приемами по установлению эффективных коммуникационных процессов в управлении;
- ознакомление с основными видами трудовых коллективов, формами власти и влияния в организации, существующими стилями руководства;
- изучение роли и назначения службы экономической безопасности организации;
- овладение навыками принятия решений и применения различных технологий обеспечения безопасности организации.

Планируемые результаты освоения дисциплины "Управление организацией и технологии обеспечения безопасности" заключаются в том, что студент должен:

**знать:**

- основные этапы развития теории управления организацией как науки;
- закономерности функционирования современной экономики на макро- и микроуровне;
- принципы развития и функционирования организации;
- основные угрозы экономической безопасности организации (предприятия), меры обеспечения экономической безопасности организации;
- основные бизнес-процессы в организации;
- принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;
- типы организационных структур, их основные параметры и принципы проектирования;
- особенности организации и функционирования службы экономической безопасности организации в рамках ее организационной структуры;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;
- виды организационно-управленческих решений и методы их принятия, особенности принятия и реализации решений в условиях риска и неопределенности, учитывая критерии безопасности организации;

**уметь:**

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- анализировать организационную структуру (в том числе службу экономической безопасности организации) и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- организовывать командное взаимодействие для реализации организационно-управленческих решений, в том числе по ликвидации угроз экономической безопасности;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- реализовывать основные функции менеджмента, применять технологии обеспечения безопасности организации;

**владеть:**

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, планирование, организация, мотивация и контроль);
- практическими навыками разработки и принятия организационно - управленческих решений

Дисциплина "Управление организацией и технологии обеспечения безопасности" (Б1.Б.16) относится к блоку 1 базовой части.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы (зет), т. е. 144 академических часа (108 астр. часов) контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплинам дисциплины.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины по семестрам ОП, видам учебной работы студента, а также формы контроля приведены ниже.

Таблица 1 - Объем (трудоёмкость освоения) в очной форме обучения  
и структура дисциплины

Наименование	Семестр	Форма контроля	з.е.	Акад. часов	Контактная работа		
					Лек	Лаб	Пр
Управление организацией и технологии обеспечения безопасности	5	Э	4	144	34		34
<b>Итого по дисциплине:</b>			<b>4</b>	<b>144</b>	<b>34</b>		<b>34</b>

Таблица 2 - Объем (трудоёмкость освоения) в заочной форме обучения  
и структура дисциплины

Наименование	Семестр	Форма контроля	з.е.	Акад. часов	Контактная работа			
					УЗ	Лек	Лаб	Пр
Управление организацией и технологии обеспечения безопасности	5	Контр Э	4	144		4		8
<b>Итого по дисциплине:</b>			<b>4</b>	<b>144</b>		<b>4</b>		<b>8</b>

Обозначения: Э – экзамен; З – зачет; ДЗ – дифференцированный зачет (зачет с оценкой); КР (КП) – курсовая работа (курсовой проект); контр. – контрольная работа, РГР – расчетно-графическая работа; Лек – лекционные занятия; Лаб - лабораторные занятия; Пр – практические занятия

**Структура** учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает четыре раздела.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены методические указания для подготовки к практическим занятиям.

В третьем разделе учебно-методического пособия представлены задания и методические указания по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения.

В третьем разделе представлены методические указания по подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине, которая проводится в форме экзамена.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

# **1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению**

## **Тема 1. Теоретические основы управления**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Менеджмент: вид деятельности и система управления.

**Вопрос 2.** Сущность, определение, задачи управления организацией (предприятием).

**Вопрос 3.** Американский, японский, российский, европейский менеджмент (сравнение различных систем).

### **Методические указания по изучению темы 1**

Цель темы - получить представление о понятиях управление и менеджмент, изучить основные принципы управления организацией. В результате изучения темы будут получены знания, позволяющие понять сущность и принципы управления организацией.

**Вопрос 1.** Менеджмент: вид деятельности и система управления.

При изучении вопроса необходимо охарактеризовать понятие менеджмент, управление, показать взаимосвязь между ними. При этом необходимо учитывать, что управление рассматривается шире, чем менеджмент. В настоящее время в мире применяется несколько сотен определений менеджмента. Современные взгляды на сущность менеджмента целесообразно разделить на теоретические и практические подходы. В процессе изучения нужно получить четкое представление об управлении с различных точек зрения: как вид деятельности, как систему, как функцию, как процесс.

**Вопрос 2.** Сущность, определение, задачи управления организацией (предприятием).

В данном вопросе необходимо рассмотреть определение организации, выявить и систематизировать принципы управления организацией, определить задачи управления организацией. Также необходимо рассмотреть роль



менеджера в современной организации, определить его функции. При изучении данного вопроса целесообразным является систематизировать подходы к определению менеджмента, выявить основные его виды, описать черты прогрессивного менеджмента, проанализировать основные функции менеджеров организации.

**Вопрос 3.** Американский, японский, российский, европейский менеджмент (сравнение различных систем).

При изучении данного вопроса следует провести сравнительный анализ существующих систем менеджмента, проанализировать сформировавшиеся школы менеджмента, выявить отличительные особенности каждой из них, провести сопоставление с российской концепцией управления организацией. Также необходимо определить особенности построения системы управления организацией в современных условиях внешней среды.

### Методические материалы по теме 1

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Отдельные методические материалы, помогающие освоить вопрос, представлены ниже.

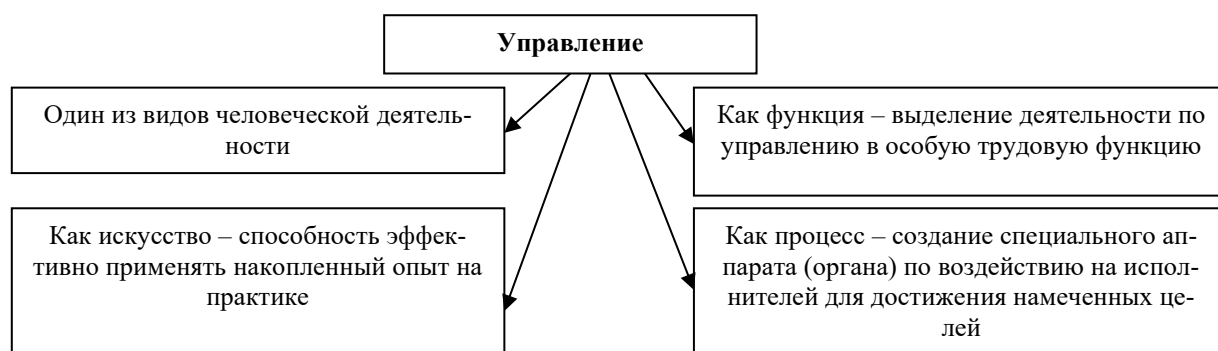


Рисунок 1 – Особенности определения сущности управления

Различают следующие **виды менеджмента**: общий менеджмент; традиционный менеджмент; прогрессивный менеджмент; бюрократическое управление.

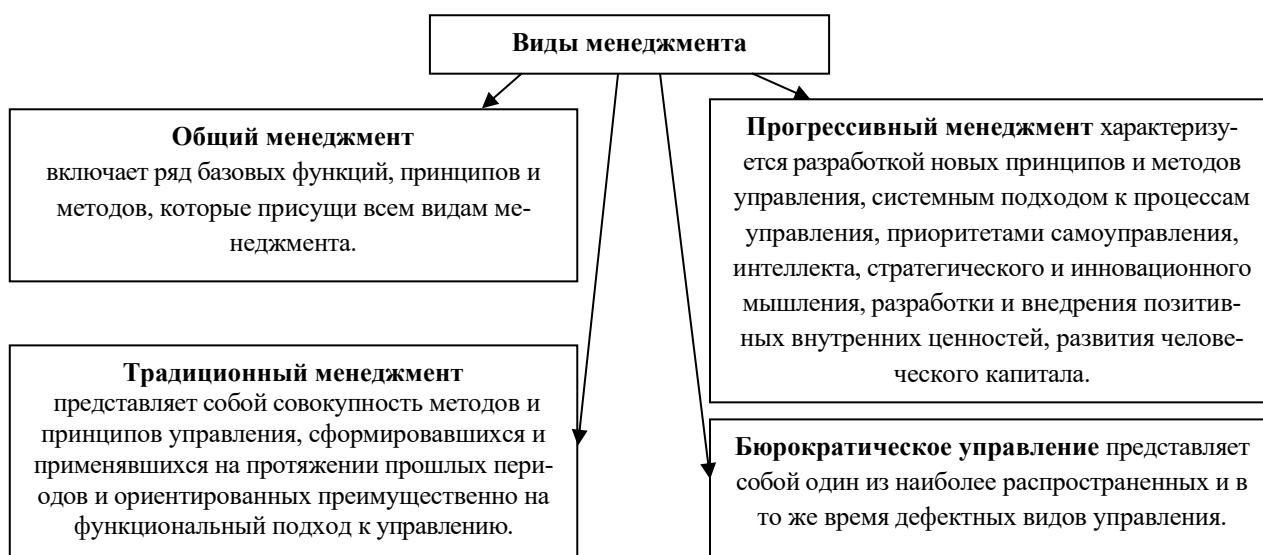


Рисунок 2 – Виды менеджмента

Таблица 3 – Наиболее важные черты современного прогрессивного менеджмента, отличающего его от традиционного

№ п/п	Некоторые черты современного прогрессивного менеджмента
1.	Переход к лидерству нового типа, основанному на приоритетах: интеллектуального менеджмента; инноваций; социальной ответственности менеджеров и ориентации целей управления на развитие человеческого капитала, а не использование людей как дешевого ресурса
2.	Развитие самоуправления, предоставление большей самостоятельности менеджерам, ориентированной на стратегические цели организации;
3.	Создание гибких комплексов целей, отражающих желаемые конечные результаты;
4.	Мотивация развития личностей;
5.	Развитие глобальных информационных коммуникаций;
6.	Разветвление некогда единой системы менеджмента и появление целого ряда новых, специализированных видов менеджмента, таких как маркетинговый менеджмент, инновационный и др.;
7.	Возникновение новых функций менеджеров, что связано с усложнением экономической среды, необходимостью максимального использования внутренних резервов менеджеров, применения экономичных систем управления;
8.	Рост влияния отдельных менеджера на конечные результаты организаций, необходимость роста интеллектуального уровня руководства и квалификации менеджеров;
9.	Использование высоких информационных технологий в управлении, качественно изменяющих характер труда;
10.	Усиление социальной ориентации менеджмента, что вызывается требованиями общества по экологической и социальной защите, устойчивости экономического развития;
11.	Переход от односторонней ориентации на экономические результаты (прибыль, динамика продаж) к комплексным критериям конкурентоспособности, устойчивости, стабильности развития;
12.	Интенсивное развитие внутри организаций процессов самоуправления в различных видах — команды управления, самоуправляемые децентрализованные подразделения, коллективные формы собственности (ESOP) и др.

Таблица 4 – Функции менеджеров в системе современного прогрессивного

## МЕНЕДЖМЕНТА

Базовые функции общего менеджмента	Интегральные функции менеджмента	Специальные (объектно-ориентированные) функции менеджмента
<p>Универсальны для всех менеджеров и всех видов деятельности, независимо от подразделения, в котором менеджеры работают, и уровня, который они занимают. К ним относятся планирование, организация, контроль и руководство. Эти функции дополняются такими функциями, как: координация, инновации, мотивация персонала, принятие решений, социальная ответственность, создание благоприятной среды трудовой деятельности и обогащение содержания труда, подбор и расстановка кадров, коммуникации; создание положительного имиджа организации и работников, разработка и непрерывное внедрение инноваций; непрерывное обучение и стимулирование самообучения персонала на основе методов активного обучения</p>	<p>Образуют общую платформу для всех других функций, тесно связаны со всеми другими функциями и друг с другом. Они включают разработку менеджерами концепций управления, развитие интеллектуальных функций, нестандартного мышления, быстрой реакции на изменения, использование сетевых методов, работу в командах и по проектам, переход к моделям распределенной динамичной власти, создание позитивной культуры менеджмента (взаимное доверие и уважение, открытость, честность, доброжелательность, справедливость, демократизация, достойная оплата труда персонала)</p>	<p>Новые функции, возникшие сравнительно недавно связи с углублением и расширением специализации управленческого труда. Рост конкуренции, появление новых видов деятельности, рост сложности технологий и создаваемых продуктов, обладающих различными потребительскими качествами, вызвали необходимость перехода от общего руководства специализированными процессами к управлению на основе специфических методов, ориентированных на конкретные объекты управления, например: маркетинг, разработку новых продуктов, инвестиции. Так, место системы маркетинга стал занимать маркетинговый менеджмент, который содержит не только систему маркетинга, но и все необходимые средства по управлению этой системой</p>

*Рекомендуемые источники по теме 1: [5, 6, 7].*

## **Тема 2. История развития управленческой мысли**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Развитие взглядов на менеджмент. Подходы к исследованию управленческих проблем.

**Вопрос 2.** Основные этапы становления менеджмента. Характеристика основных школ менеджмента.

**Вопрос 3.** Методологические основы управления: процессный, системный и ситуационный подходы.

## **Методические указания по изучению темы 2**

Цель изучения темы – систематизировать знания по основным этапам развития управленческой мысли, получить представление о школах менеджмента, современных концепциях менеджмента и направлениях его развития.

В процессе изучения темы следует знать сущность основных подходов к управлению, современные принципы менеджмента, основные этапы становления менеджмента, методологические основы управления организацией.

**Вопрос 1.** Развитие взглядов на менеджмент. Подходы к исследованию управленческих проблем.

При рассмотрении данного вопроса необходимо систематизировать основные взгляды на управление, сформировавшиеся за весь период развития науки об управлении.

**Вопрос 2.** Основные этапы становления менеджмента. Характеристика основных школ менеджмента.

При изучении данного вопроса следует понимать, что современный менеджмент развивался на основе формирования многих различных школ и направлений. Историческими предшественниками современного менеджмента являются следующие основные школы. Особое внимание следует уделить характеристике следующих школ: научного менеджмента; административного менеджмента; бихевиористическая школа; школа человеческих отношений; школа количественных методов.

**Вопрос 3.** Методологические основы управления: процессный, системный и ситуационный подходы.

В рамках изучения данного вопроса необходимо определить основные отличительные особенности каждого из указанных подходов, показать их развитие в современной теории управления организацией. Также следует особое внимание уделить анализу целого спектра новых направлений современного менеджмента, среди которых выделить наиболее приоритетные: переход к непрерывно обучающимся и самообучающимся организациям; команды и сети

команд; стратегический менеджмент; реинжиниринг; TQM (Total Quality Management); 6σ ("Шесть сигм"); управление по целям (MBO — Management by Objectives); логистика; многоцелевое управление и др.

### Методические материалы по теме 5

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Также необходимо опираться на следующие дополнительные материалы.



Рисунок 3 – Школы и направления развития менеджмента

Таблица 5 – Современные направления развития менеджмента

Направление	Сущность
1	2
<b>Переход к непрерывно обучающимся и самообучающимся организациям</b>	Непрерывное обучение является важнейшим условием развития в современном мире и обеспечения высокой конкурентоспособности. Дж. Уэлч, исполнительный директор корпорации General Electric, выдвинул концепцию превращения корпорации в непрерывно обучающуюся, накапливающую и использующую знания
<b>Команды и сети команд</b>	Работа в командах позволяет раскрыть инновационный потенциал персонала, который в обычных условиях используется менее чем на 5%, а зачастую не используется вообще, так как подавляется внутренней бюрократией. Работа в команде позволяет осуществить ротацию кадров, выдвинуть наиболее способных сотрудников на должности руководителей проектов

1	2
<b>Стратегический менеджмент</b>	Это система разработки и реализации стратегий развития компании в условиях динамично изменяющейся среды. Стратегический менеджмент включает множество направлений и подходов. Наличие поставленного научно обоснованного стратегического менеджмента в компании — это самый важный индикатор высокого уровня управления и гарантии успеха
<b>Реинжиниринг</b>	Предусматривает периодический пересмотр и реорганизацию компании в целом, образно говоря от нуля, включая изменение продукции, услуг бизнес-процессов, организации производства и труда. Главное назначение реинжиниринга — полный управленческий аудит существующей стратегии, ее изменение или разработка новой стратегии
<b>TQM (Total Quality Management)</b>	Это система всеобъемлющего управления качеством. Важнейшие принципы TQM: включение роста качества в число приоритетных стратегических целей, постоянная работа над повышением качества, а не периодические мероприятия, концентрация усилий на обеспечении роста качества путем непрерывного совершенствования бизнес-процессов, технологий и трудовых процессов
<b>6σ ("Шесть сигм")</b>	Одна из новых систем, направленная на рост качества. Ее название связано со статистическими параметрами "сигма" — термин, используемый в статистике для представления среднеквадратического, его также называют стандартным, отклонения
<b>Управление по целям (MBO — Management by Objectives)</b>	Сущность этой системы состоит в охвате измеримыми и конкретными целями каждого работника таким образом, чтобы тесно связать корпоративные цели и в цели каждого работника и, в конечном итоге, трансформировать цели компании в цели каждого работника в соответствии с его функциями
<b>Логистика</b>	Это система оптимизации процессов движения, формирования запасов и складирования, заказов сырья, комплектующих, управления потоками материальных ценностей в процессах производства, а также заказами клиентов, поставками продукции
<b>Многоцелевое управление</b>	Представляет собой управление организацией по комплексу целей на основе многокритериального подхода и моделей управления. Проблемы развития современных организаций связаны с необходимостью достижения ими различных целей в условиях ограниченности ресурсов
<b>Активизация внутреннего потенциала</b>	Данное направление предусматривает различные методы развития творческого потенциала личности, выработки позитивных ценностей и стремления к инновациям и переходу на новый уровень.

*Рекомендуемые источники по теме 2: [5, 6, 7, 11].*

### **Тема 3. Организация как система управления**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Понятие и признаки организации.

**Вопрос 2.** Внутренняя и внешняя среда организации: характеристика основных переменных.

**Вопрос 3.** Жизненный цикл организации.

**Вопрос 4.** Методы управления организацией.

#### **Методические указания по изучению темы 3**

Цель изучения темы – систематизировать знания об основах функционирования организации.

В процессе изучения темы следует знать основные принципы и необходимые условия существования организации, ее внутренней и внешней среды; об уровнях управления, основных видах разделения управленческого труда, процессе целеполагания в организации; основных этапах жизненного цикла организации

**Вопрос 1.** Понятие и признаки организации.

При изучении данного вопроса следует дать определение организации, классифицировать принципы, определить необходимые условия ее существования; определить понятия объекта и субъекта управления; представить характеристику основных видов разделения управленческого труда (горизонтальное и вертикальное разделение), обозначить уровни управления организацией.

**Вопрос 2.** Внутренняя и внешняя среда организации: характеристика основных переменных.

В рамках изучения вопроса более подробно следует остановиться на понятиях "внешняя" и "внутренняя" среда организации. Охарактеризовать особенности взаимодействия организации и ее внешней среды, перечислить основные характеристики внешней среды. Целесообразно представить и описать

параметры внутренней и внешней среды организации, остановится на анализе внутренней и внешней среды организации.

Особое внимание следует уделить процессу целеполагания в организации, классификации целей и стратегий их определения, при этом следует охарактеризовать сущность метода "дерево целей" по подсистемам управления.



Рисунок 4 – Подходы к определению организации

### **Вопрос 3. Жизненный цикл организации.**

При изучении данного вопроса следует понимать, что деятельность организации может быть описана с позиции теории цикличности, при этом выделяются определенные стадии (этапы) жизненного цикла организации, каждый из которых имеет свои специфические особенности, требует определенных действий и стратегических решений со стороны управленческого аппарата.

### **Вопрос 4. Методы управления организацией.**

При изучении данного вопроса следует дать общую характеристику методов управления, привести классификацию методов управления, определить сущность и условия их эффективного применения. При этом следует более подробно остановиться на следующих видах: экономические методы, административные (организационно-распорядительные) методы, социально-психологические методы. Подробнее необходимо остановиться на значении и особенностях применения методов управления в современной организации; охарактеризовать преимущества и недостатки применения различных групп методов в практической деятельности менеджера.

### **Методические материалы по теме 3**



При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Также необходимо опираться на следующие дополнительные материалы.

Таблица 6 – Жизненный цикл организации

Показатели	<i>Стадии (фазы) жизненного цикла</i>				
	<b>Рождение организации</b>	<b>Детство и юность</b>	<b>Зрелость</b>	<b>Старение организации</b>	<b>Возрождение либо исчезновение</b>
Главная цель	Выживание	Получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост	Систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа	Сохранение достигнутых результатов	Обеспечить оживление по всем функциям
Основная задача	Выход на рынок	Укрепление позиции и захват рынка	Рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка	Обеспечить стабильность	Омоложение, внедрение инновационного механизма
Эффект руководства	Руководство одним лицом	Жесткий	Делегирование полномочий	За счет координации действий	За счет сплоченности персонала, коллективизма
Задача в области организации труда		Планирование прибыли, увеличение заработной платы, предоставление различных льгот персоналу	Разделение и кооперация труда, премирование за индивидуальные результаты	Свободный режим организации труда, участие в прибылях	Внедрение научной организации труда и коллективное премирование

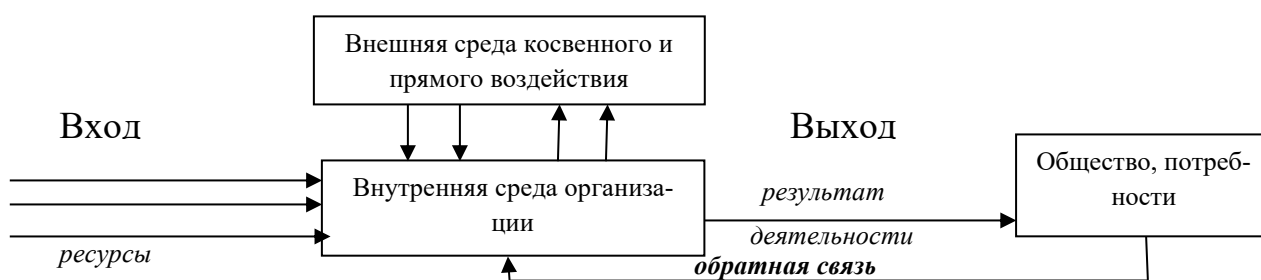


Рисунок 5 - Организация как система



Рисунок 6 - Основные подходы к учету факторов внешней среды

*Рекомендуемые источники по теме 3: [5, 6, 7, 11].*

## Тема 4. Типы организаций и организационных структур

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Понятие организационной структуры управления; типология организаций и их структур по отдельным признакам.

**Вопрос 2.** Классификация основных типов организаций.

**Вопрос 3.** Этапы построения оргструктур управления.

### Методические указания по изучению темы 4

Цель изучения темы – получить систематизированное представление о типах организаций в зависимости от различных критериев и признаков классификации.

В процессе изучения темы следует знать понятие организационной структуры управления, типах организаций, их отличительных особенностях, а также примерах успешного функционирования; основных этапах проектирования организаций.

**Вопрос 1.** Понятие организационной структуры управления; типология организаций и их структур по отдельным признакам.

При изучении данного вопроса необходимо первоначально охарактеризовать само понятие организационной структуры управления. При этом под организационной структурой управления следует понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами. В данном вопросе следует также определить основные признаки, по которым может быть выстроена классификация организаций и организационных структур.

**Вопрос 2.** Классификация основных типов организаций.

При изучении данного вопроса следует более подробно рассмотреть следующие типы организаций: типы организаций по взаимодействию с внешней средой (механистический и органический тип); типы организаций по взаимодействию подразделений (традиционная организация - линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная; дивизиональная; матричная); типы организаций по взаимодействию с человеком (корпоративная и индивидуалистская организация). В данном вопросе следует уделить особое внимание характеристике отличительных особенностей новых видов организаций, разновидностей организационных структур, при этом рассмотреть эдхократические, многомерные, партисипативные, предпринимательские и организации, ориентированные на рынок.

**Вопрос 3.** Этапы построения оргструктур управления.

При изучении данного вопроса следует остановиться подробнее на процессе построения (проектирования) оргструктур на предприятиях,

охарактеризовать более подробно каждый этап, остановится на особенностях проведения оценка их эффективности.

#### **Методические материалы по теме 4**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Также необходимо опираться на следующие дополнительные материалы.

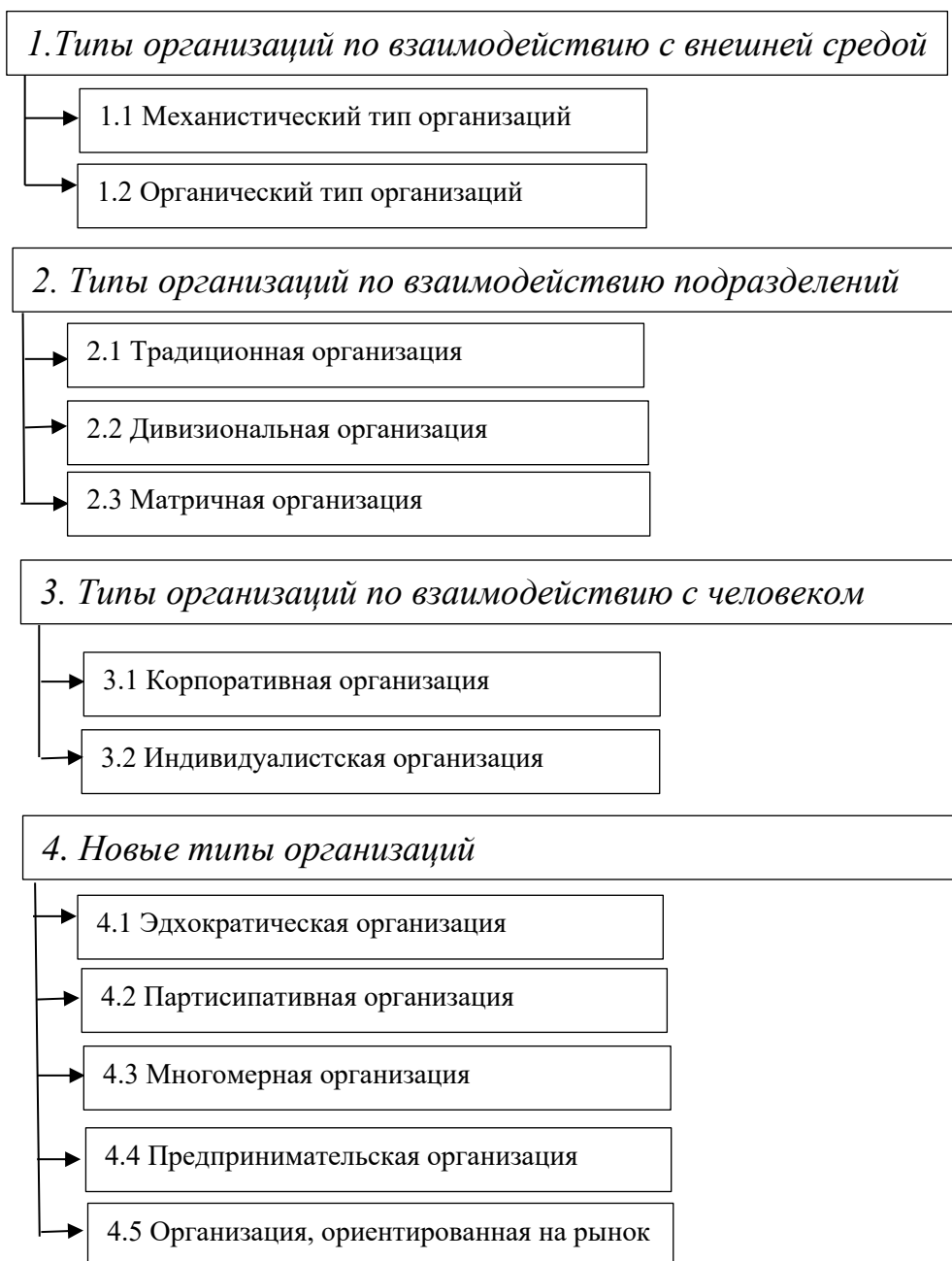


Рисунок 7 – Классификация типов организаций

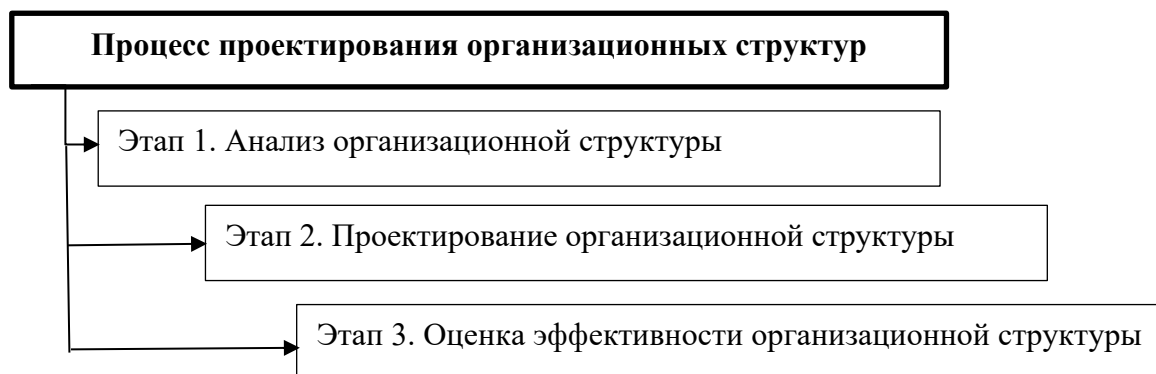


Рисунок 8 – Этапы проектирования организационных структур

### *Принципы проектирования:*

1) целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;

2) четкое обособление составных частей оргструктуры (состава ее подразделений, потоков информации и пр.);

3) обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;

4) предоставление полномочий на решение проблем тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;

5) приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

*Рекомендуемые источники по теме 4: [5, 6, 7, 11].*

## **Тема 5. Функции управления организацией**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Основные функции управления и их взаимосвязь.

**Вопрос 2.** Характеристика и содержание основных функций управления: планирования, организации, мотивации, контроля.

**Вопрос 3.** Коммуникации и принятие решений в менеджменте.

## **Методические указания по изучению темы 5**

Цель изучения темы – систематизировать знания об основных функциях управления организации.

В процессе изучения темы следует знать содержание и особенности каждой из функций управления организацией: планирования, организации, мотивации, контроля; а также получить представления об их взаимосвязи в едином управленческом цикле; получить представления о связующих процессах в организации: коммуникации и принятии решений.

### **Вопрос 1.** Основные функции управления и их взаимосвязь.

В данном вопросе следует охарактеризовать управленческую деятельность организации как взаимосвязанный управленческий цикл, состоящий из отдельных функций, к основным из которых относят: планирование, организацию, мотивацию, контроль, координацию, а также связующих процессов: коммуникации и принятие управленческих решений.

**Вопрос 2.** Характеристика и содержание основных функций управления: планирования, организации, мотивации, контроля.

При изучении данного вопроса следует остановиться на анализе следующих функций. Планирование в системе менеджмента: разновидности планирования и типы планов, принципы эффективного планирования. Организация как функция менеджмента, принципы организации. Распределение полномочий. Мотивация: понятие, теории (содержательные и процессуальные). Контроль и координация как функция менеджмента. Необходимость контроля и его виды. Процесс контроля, его элементы, принципы эффективности. Контроллинг: структура и содержание. Роль функции планирования и прогнозирования в системе менеджмента, методы прогнозирования. Преимущества и недостатки централизации и децентрализации в управлении. Мотивация и контроль в менеджменте.

### **Вопрос 3.** Коммуникации и принятие решений в менеджменте.

В данном вопросе следует проанализировать следующие функции управления, призванные исполнять роль связующих процессов: коммуникации

и принятие решений. При этом особое внимание стоит уделить следующим вопросам. Коммуникационные сети, стили. Вербальные и невербальные коммуникации. Межличностные коммуникации: преграды и пути их преодоления

Понятие управленческих решений, роль и значение в системе менеджмента. Классификация решений; требования, предъявляемые к ним. Этапы разработки и реализации решений. Методы экономической оптимизации и оценка эффективности управленческих решений. Разработка, принятие и оценка эффективности управленческих решений.

### Методические материалы по теме 5

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Также необходимо опираться на следующие дополнительные материалы.

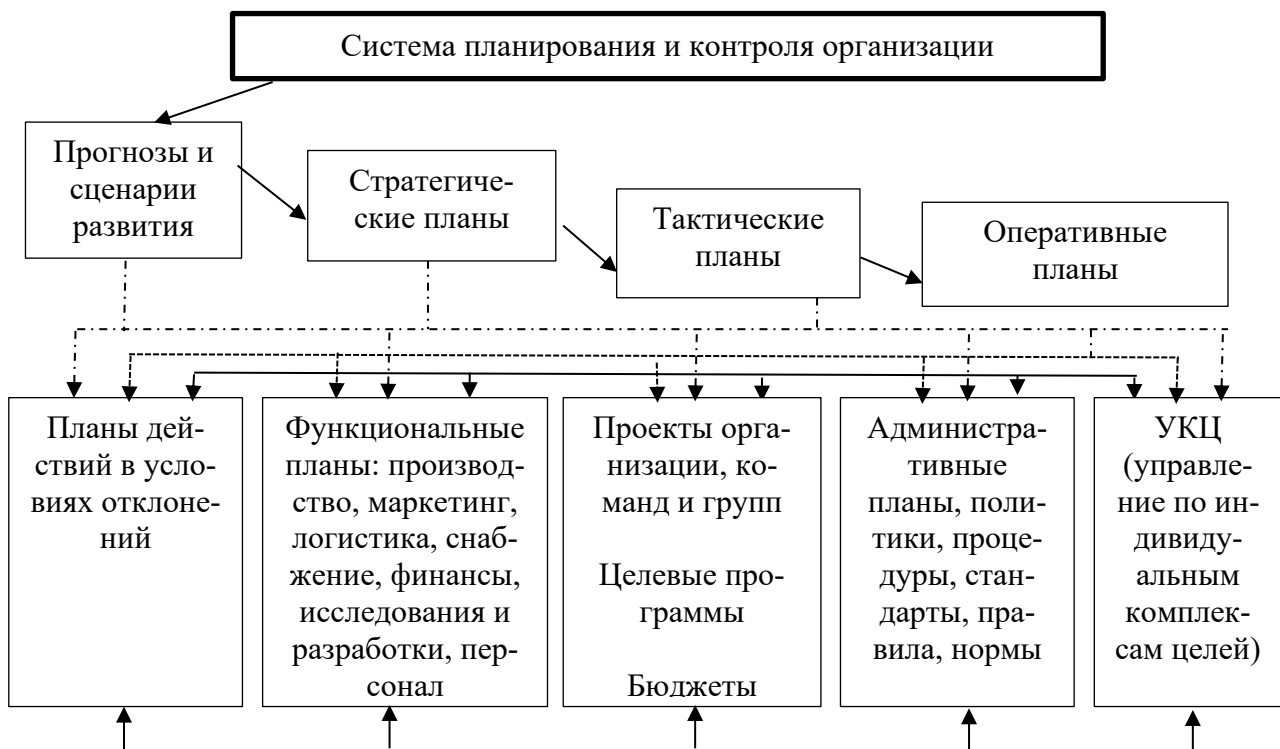


Рисунок 9 – Современная система планирования



Рисунок 10 – Виды контроля в менеджменте

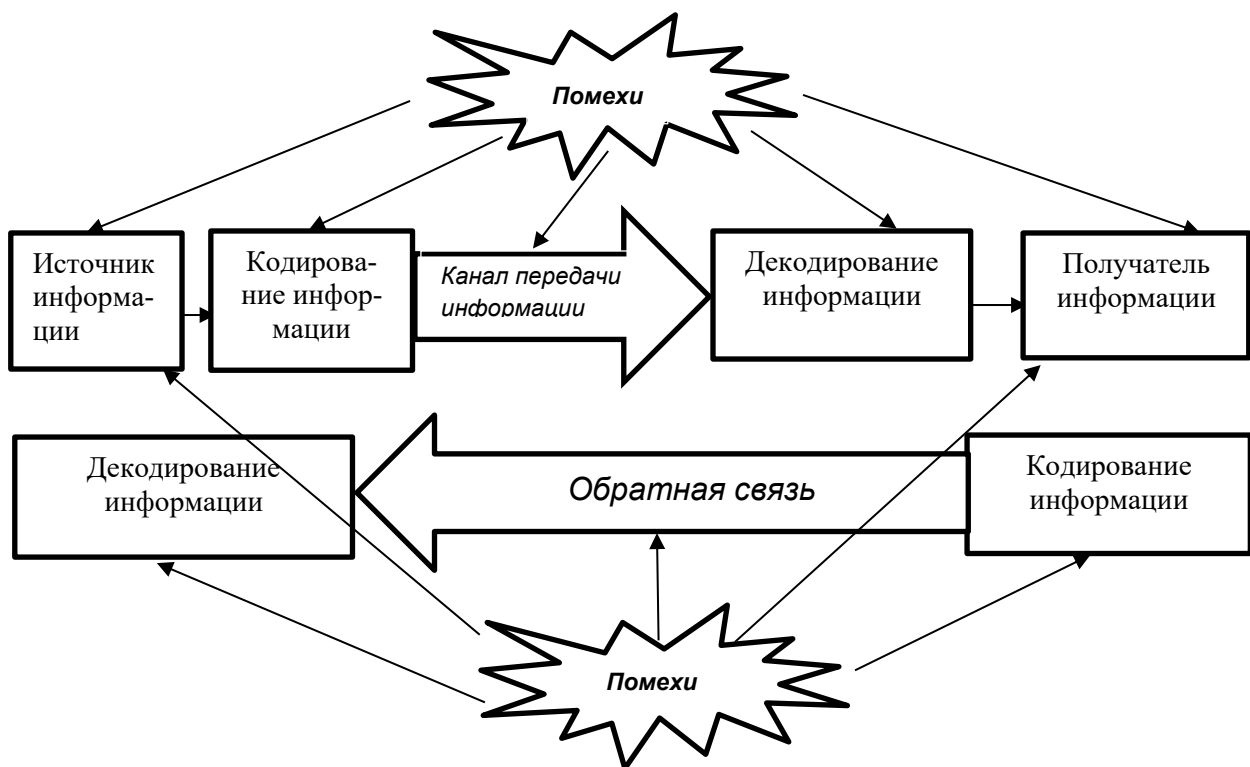


Рисунок 11 – Структура коммуникационного процесса

Таблица 7 – Основные уровни и типы решений

Тип решений	Ключевые навыки
Уровень 1: рутинный	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неукоснительное следование процедуре</li> <li>- разумная оценка ситуации</li> <li>- гуманное лидерство</li> <li>- контроль / мотивация</li> </ul>
Уровень 2: селективный	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установление целей</li> <li>- планирование</li> <li>- анализ / развитие</li> <li>- анализ информации</li> </ul>
Уровень 3: адаптационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>- идентификация проблем</li> <li>- систематизированное решение проблем</li> <li>- создание рабочих групп</li> <li>- анализ возможного риска</li> </ul>
Уровень 4: инновационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>- творческое управление</li> <li>- стратегическое планирование</li> <li>- системное развитие</li> </ul>



*Рекомендуемые источники по теме 5: [5, 6, 7, 11].*

## **Тема 6. Безопасность организации и технологии ее обеспечения**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Объект и предмет обеспечения безопасности предпринимательства. Понятие безопасности организации.

**Вопрос 2.** Характеристика источников и видов угроз бизнесу.

**Вопрос 3.** Методы и средства обеспечения безопасности деятельности организации.

### **Методические указания по изучению темы 6**

Цель изучения темы – систематизировать знания о понятии и сущности безопасности организации, методах ее обеспечения.

В процессе изучения темы следует знать содержание и подходы к определению безопасности организации, уровнях безопасности предпринимательства в условиях рыночных отношений; уметь выявлять и анализировать опасности организации, источники угроз безопасности организации; получить представления о содержании видов деятельности по обеспечению безопасности бизнеса.

**Вопрос 1.** Объект и предмет обеспечения безопасности предпринимательства. Понятие безопасности организации.

При изучении данного вопроса следует первоначально дать определение безопасности предпринимательской деятельности, безопасности организации; представить объекты и субъекты безопасности организации, обобщить задачи и принципы построения системы безопасности организации. Следует отметить, что в нормативных документах, определяющих организацию деятельности службы безопасности предприятий, выделяются конкретные объекты, подлежащие защите от потенциальных угроз и противоправных посягательств. Основными объектами безопасности являются: руководящие работники, персонал, который владеет информацией, которая является коммерческой

тайной; финансовые средства и материальные ценности (финансовые документы, валюта, здания, сооружения, оборудование, транспорт); информационные ресурсы с ограниченным доступом; средства и системы компьютеризации деятельности предприятия (организации); технические средства и системы охраны и защиты материальных и информационных ресурсов.

**Вопрос 2.** Характеристика источников и видов угроз бизнесу.

При изучении классификации угроз следует перечислить основные признаки классификации и отдельные виды угроз. При этом в обязательном порядке следует рассмотреть различные источники опасностей, виды угроз как в целом предпринимательской деятельности, так и безопасности отдельной организации, используя различные признаки классификации. Особое внимание следует сосредоточить на такие группы угроз как физические, экономические, информационные, юридические.

**Вопрос 3.** Методы и средства обеспечения безопасности деятельности организации.

В рамках данного вопроса следует проанализировать потребности организации в обеспечении безопасности, определить основные виды деятельности по обеспечению безопасности бизнеса, охарактеризовать их содержание. Особое внимание следует уделить разработке концепции обеспечения безопасности организации. Отдельно следует остановиться на техническом обеспечении безопасности организации, определить отдельные технические средства, применяемые в современной организации.

**Методические материалы по теме 6**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Также необходимо опираться на следующие дополнительные материалы.

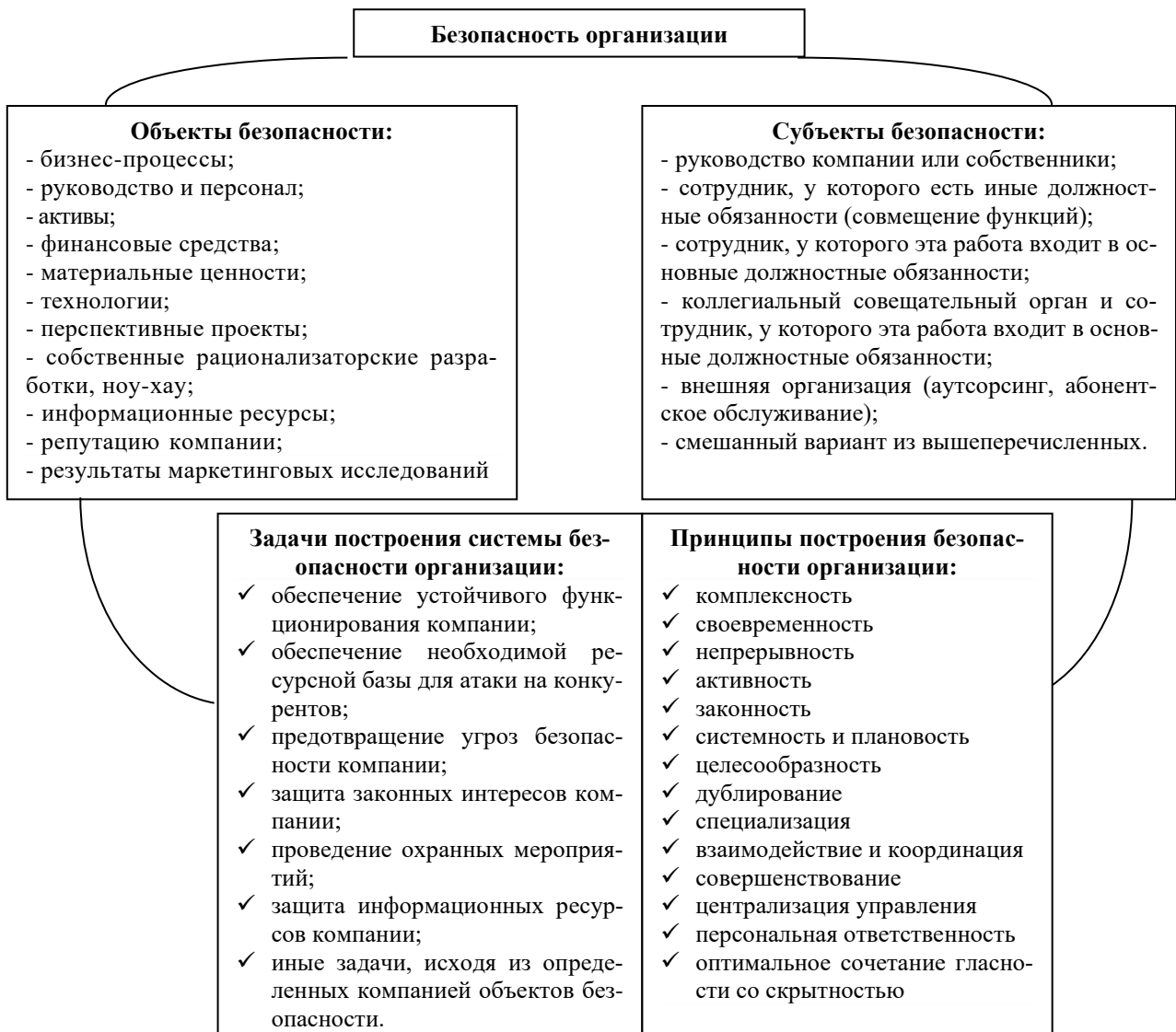


Рисунок 12 - Задачи и принципы построения системы безопасности организации

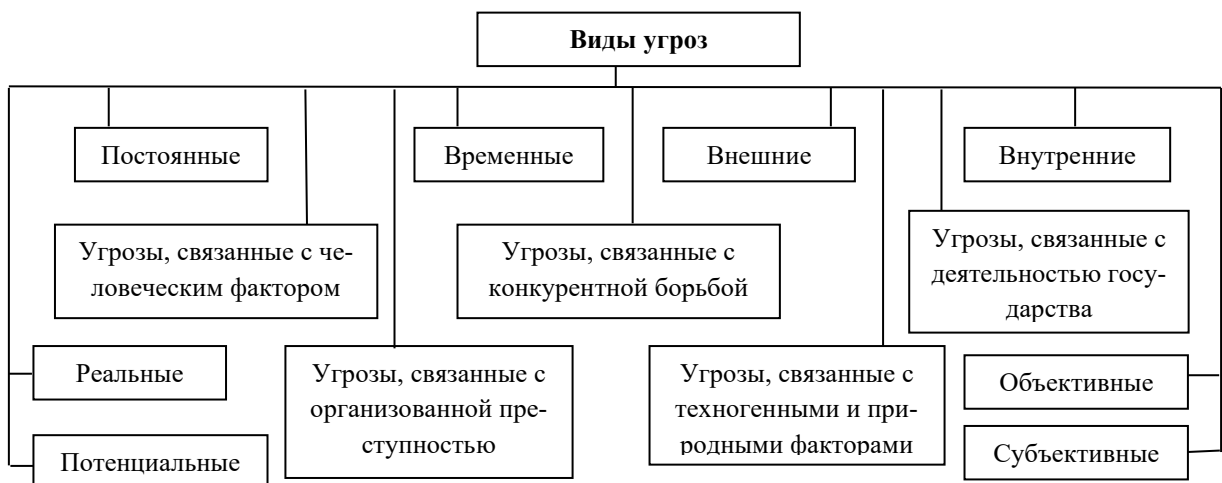


Рисунок 13 - Основные виды угроз безопасности организации

Таблица 8 – Основные виды угроз предпринимательской деятельности

№ п/п	Группа угроз	Виды угрозы
1.	<b>Физические</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• преднамеренные (кражи, нападения, взломы, рэкет, проникновения на территорию или в корпоративные помещения с целью нанести какой-либо ущерб и т. д.);</li> <li>• непреднамеренные (природные катаклизмы и технические сбои, аварии или катастрофы).</li> </ul>
2.	<b>Информационные</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• преднамеренные (внутренние: копирование, уничтожение или подмена информации; внешние: взлом корпоративных сетей, заражение "вирусами", блокирование работы серверов путем провоцирования искусственной перегрузки и т. д.);</li> <li>• непреднамеренные (некомпетентность пользователя, ошибки при разработке программного обеспечения, халатность, отказы технических средств и т. д.).</li> </ul>
3.	<b>Экономические</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• преднамеренные (недобросовестная конкуренция, демпинг, промышленный шпионаж, административный ресурс и т. д.);</li> <li>• объективные (инфляция, конкуренция, экономические кризисы и т. д.).</li> </ul>
4.	<b>Юридические</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• целенаправленные (заведомо неверное оформление договоров и иных документов, подлоги, рейдерство, предвзятые проверки контролирующих органов и т. д.);</li> <li>• субъективные (юридические ошибки).</li> </ul>

*Рекомендуемые источники по теме 6: [1,8,12].*

## **Тема 7. Организационный механизм обеспечения экономической безопасности**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Взаимосвязь системы экономической безопасности с системой управления организацией.

**Вопрос 2.** Риски в деятельности организации и направления их минимизации. Взаимосвязь риск-менеджмента и ЭБ.

**Вопрос 3.** Организационные структуры экономической безопасности в общей системе управления предприятием.

**Методические указания по изучению темы 7**

Цель изучения темы – получить систематизированные знания в области разработки и реализации механизма обеспечения безопасности организации.

В процессе изучения темы следует знать понятие рисков и их взаимосвязь с угрозами безопасности организации, получить представление о взаимосвязи системы управления организацией и системы обеспечения ее экономической

безопасности, элементы механизма обеспечения ЭБ организации, формы и виды недобросовестной хозяйственной деятельности как угрозы безопасности организации.

**Вопрос 1.** Взаимосвязь системы экономической безопасности с системой управления организацией.

В процессе изучения данного вопроса первоначально следует остановиться на определении целей ЭБ и их взаимосвязи с целями функционирования организации. При этом понимаем, что главная цель ЭБ совпадает с реализацией общих целей и функций предприятия – обеспечение стабильного функционирования и максимальной эффективности как в текущий момент времени, так и в будущем. Далее следует выделить типовые функции структуры ЭБ, определить типовые цели и направления экономической деятельности по их достижению, показать взаимосвязь с индикаторами ЭБ на тактическом и стратегическом уровнях.

**Вопрос 2.** Риски в деятельности организации и направления их минимизации. Взаимосвязь риск-менеджмента и ЭБ.

В данном вопросе следует более подробно остановиться на понятии риска и взаимосвязи риск-менеджмента организации и подразделений, обеспечивающих ее экономическую безопасность. Рекомендуется более подробно изучить классификацию рисков (в зависимости от различных признаков классификации) в деятельности предприятий; выявить факторы, определяющие уровень предпринимательского риска, определить направления минимизации рисков предпринимательской деятельности (диверсификация, страхование, лимитирование, передача риска). В данном вопросе также необходимо остановиться на анализе недобросовестной хозяйственной деятельности организации, рассматриваемой в качестве угрозы ее безопасности, проанализировать признаки фиктивного и преднамеренного банкротства организаций.

**Вопрос 3.** Организационные структуры экономической безопасности в общей системе управления предприятием.

При рассмотрении данного вопроса следует начать с того, что структура ЭБ в системе управления организацией выполняет те функции контроля и регулирования процессов, которые не проявлены в общей системе управления, однако очень важны для получения намеченного результата (например, безопасность продажи товаров и имущества в пределах правового поля, обеспечение возможности доступа к конфиденциальной информации и проверка ее достоверности, обеспечение сохранности финансовых ресурсов и эффективное их использование и др.). Далее необходимо описать систему обеспечения ЭБ организации, ее основные подсистемы. Также целесообразно представить возможности включения системы ЭБ как элемента традиционной организационной структуры управления предприятием (линейно-функциональной, матричной и др.)

### **Методические материалы по теме 7**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Также необходимо опираться на следующие дополнительные материалы.

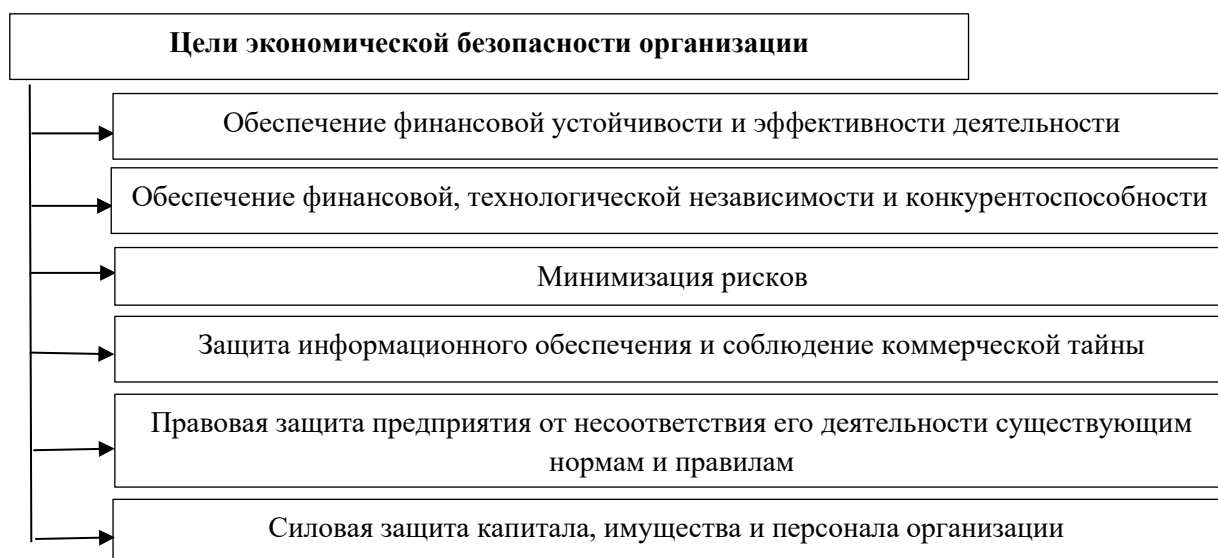


Рисунок 14 – Основные цели экономической безопасности организации

**Таблица 9 – Цели и направления экономической деятельности  
по их достижению**

Показатели стратегической цели	Промежуточные показатели стратегии предприятия и индикаторы ЭБ на тактическом и стратегическом уровне	Направления действий по достижению цели
<b>Общие цели</b>		
Обеспечение эффективности	Натуральный объем продукции и рентабельность продаж, объем и темпы роста прибыли, эффективность капитальных вложений, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, отношение дохода к цене акций, увеличение доли предприятия в сегменте рынка, структура источников финансирования, фондоотдача, зарплатоотдача, материалоотдача. Уровень качества продукции	Оптимизация прибыли, минимизация затрат, дивидендная политика, структурная политика, диверсификация продукции, вертикальная интеграция, приобретения и слияния
Обеспечение устойчивости положения фирмы	Расходы на исследование и разработку новых продуктов, снижение издержек производства, усиление рыночной конкурентоспособности выпускаемых изделий, проектирование новых рынков, организаций внешнеэкономической деятельности, размеры капиталовложений и их направления	Техническая политика, потенциал конкурентоспособности, инвестиционная политика, кадровая политика, социальная политика
<b>Специфические цели в рамках общих целей</b>		
Определение рентабельности по структурным единицам	Темпы роста прибыли, расчет трудовых ресурсов, подготовка и переподготовка кадров, подготовка управленцев, технического персонала и др.	Минимизация затрат, оптимизация доходов, политика снабжения и сбыта
Расчет величины прибыли на инвестиции	Отношение чистой прибыли, рассчитываемая по отношению к инвестициям в предприятие, к активам или объему продаж	Кредитная политика, формирование структуры вложений



Рисунок 15 – Риски в деятельности организации

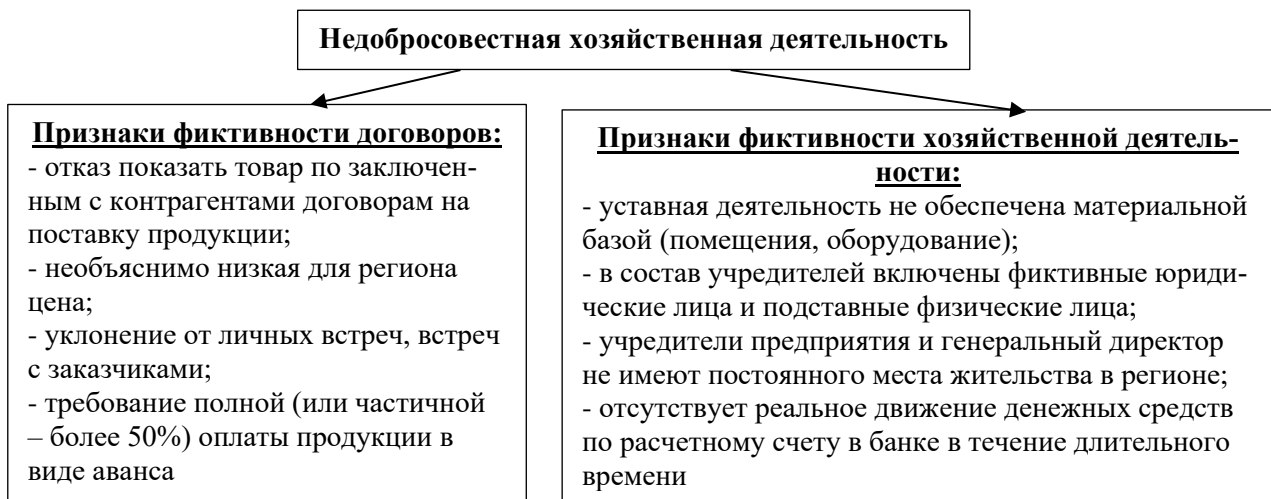


Рисунок 16 – Недобросовестная деятельность как угроза экономической безопасности



Рисунок 17 – Механизм обеспечения экономической безопасности организации

*Рекомендуемые источники по теме 7: [1, 8, 10, 12, 14, 15].*

**Тема 8. Служба экономической безопасности в организации (на предприятии)**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Построение системы обеспечения экономической безопасности организации.



**Вопрос 2.** Основные функции службы безопасности организации.

**Вопрос 3.** Задачи отдельных подразделений службы безопасности организации.

### **Методические указания по изучению темы 8**

Цель изучения темы – получить систематизированные знания о создании и особенностях функционирования службы безопасности в организации.

В процессе изучения темы следует знать основные задачи службы безопасности организации, формы организации ее деятельности, особенности построения и алгоритм разработки системы безопасности организации, возможные варианты организационной структуры службы безопасности, роль ее отдельных подразделений в обеспечении экономической безопасности всей организации.

**Вопрос 1.** Построение системы обеспечения экономической безопасности организации.

При рассмотрении данного вопроса необходимо изучить понятие системы безопасности организации, проанализировать подсистемы, входящие в систему безопасности организации, описать основные этапы процесса принятия решения о создании системы безопасности организации. Также необходимо остановиться на факторах, от которых зависит структура службы безопасности.

**Вопрос 2.** Основные функции службы безопасности организации.

При изучении данного вопроса следует остановиться на характеристике основных функций службы безопасности. При этом следует отметить, что в связи с принятыми в 2008 году изменениями, внесенными в ФЗ [3], из функций службы безопасности организации исключены охранные, режимные, сыскные функции. Отдельным вопросом необходимо проанализировать финансирование деятельности службы экономической безопасности.

**Вопрос 3.** Задачи отдельных подразделений службы безопасности организации.

При изучении данного вопроса следует особое внимание уделить анализу задач, которые призваны решать отдельные подразделения службы безопасности

организации, например, информационное подразделение, аналитическое подразделение, техническое и другие. Для службы экономической безопасности разрабатывается свой регламент, в соответствии с которым они осуществляют свою деятельность. При этом они используют свои процедуры и типовые схемы. Общий алгоритм действий службы экономической безопасности включает следующие моменты:

- система предупредительных мер. Данная операция включает изучение работы с контрагентами, анализ договоров, защита компьютерной системы. Система предупредительных мер направлена на обеспечение защиты экономической безопасности на основе действующих организационных мероприятий.

- мониторинг и выявление угроз безопасности.
- анализ и оценка возникших угроз.
- проведения действий по устранению угрозы.

### **Методические материалы по теме 7**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ. Также необходимо опираться на следующие дополнительные материалы.

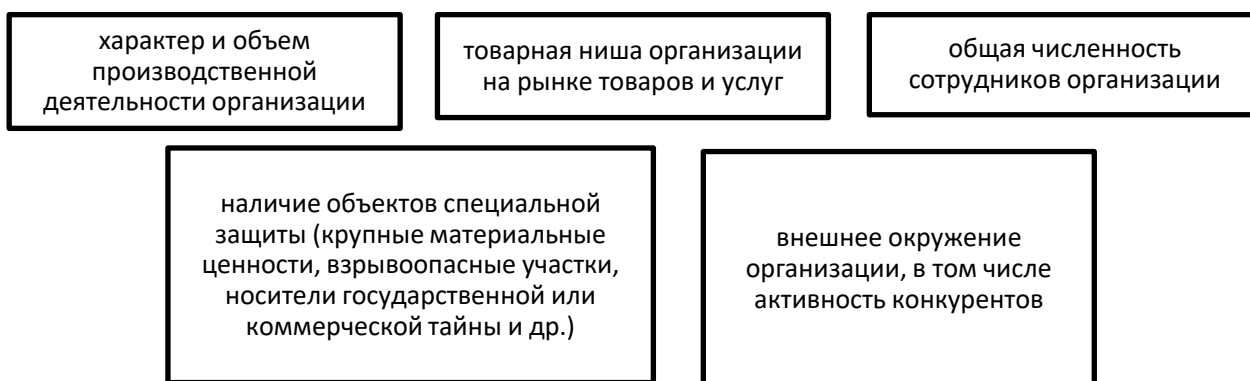


Рисунок 18 - Факторы, оказывающие влияние на структуру службы безопасности организации

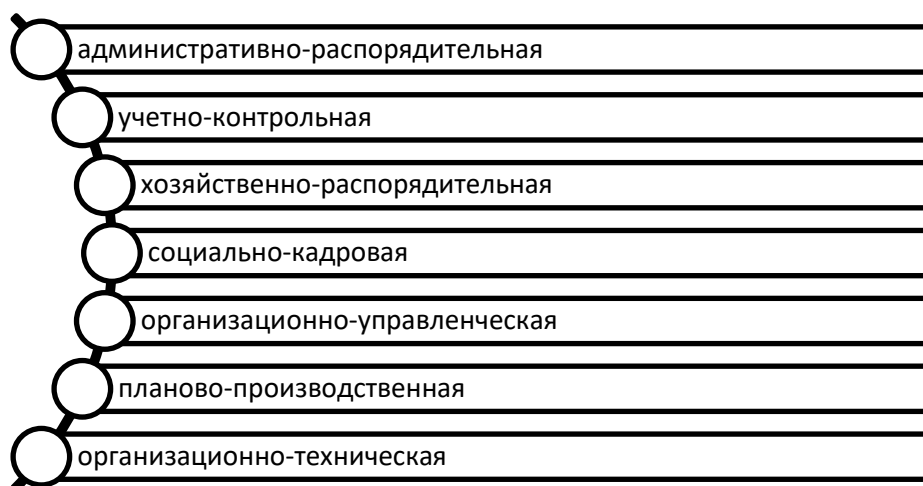


Рисунок 19 - Функции службы экономической безопасности предприятия

Таблица 10 – Состав основных функций СБ предприятий

№ п/п	Функции	Состав функций
1	2	3
1.	<i>Информационно-аналитические функции</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сбор и систематизация информации, характеризующей уровень защищенности предприятия;</li> <li>- выявление возможных субъектов посягательства на безопасность предприятия, каналов утечки информации, предпосылок чрезвычайных происшествий;</li> <li>- проверка надежности и иных имеющих значение для защиты бизнеса качеств и аспектов деятельности лиц при приеме на работу, а также периодически сотрудников предприятия;</li> <li>- проведение частных расследований фактов промышленного шпионажа, хищений на охраняемых объектах;</li> <li>- аналитические исследования для выработки стратегических и важных тактических решений по защите деятельности предприятия;</li> <li>- подготовка предложений по совершенствованию форм и методов работы в сфере безопасности.</li> </ul>
2.	<i>Организаторские функции</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организация режима секретности проводимых работ, совершенствование организационной структуры предприятия с учетом требований безопасности производственной, коммерческой и иной его деятельности;</li> <li>- планирование работы по предупреждению и противодействию посягательствам на безопасность предприятия, расстановке сил и средств, используемых для защиты бизнеса;</li> <li>- координацию и взаимодействие с другими частными СБ, правоохранительными органами;</li> <li>- организацию работы в чрезвычайных ситуациях, когда имеется угроза безопасности предприятия.</li> </ul>

1	2	3
3.	<i>Воспитательные функции</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- информирование сотрудников о выявленных фактах посягательства на безопасность предприятия, результатах расследования;</li> <li>- пропаганда культуры обращения с информацией, составляющей коммерческую тайну;</li> <li>- обучение сотрудников приемам использования средств индивидуальной защиты; подготовка сотрудников в части, касающейся безопасного ведения бизнеса;</li> <li>- создание нормального психологического и нравственного климата, который сводил бы к минимуму ситуации, провоцирующие сотрудника к совершению действий, наносящих ущерб предприятию, и облегчал бы выявление таких попыток, повышал эффективность действий сотрудников в экстремальных ситуациях;</li> <li>- обеспечение готовности сотрудников к отпору в случае посягательства на их личную безопасность и безопасность предприятия.</li> </ul>
4.	<i>Директивные функции</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принятие управленческих решений тактического характера для обеспечения безопасности, в частности, совершенствования работы с кадрами в этой области.</li> </ul>
5.	<i>Контрольные функции</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проверка исполнения принимаемых решений в области безопасности и оценку их эффективности.</li> </ul>

*Рекомендуемые источники по теме 8: [1, 8, 10, 12, 14, 15].*

## **2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям**

### **Тема 1. Теоретические основы управления**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1**

#### **Практическое задание 1**

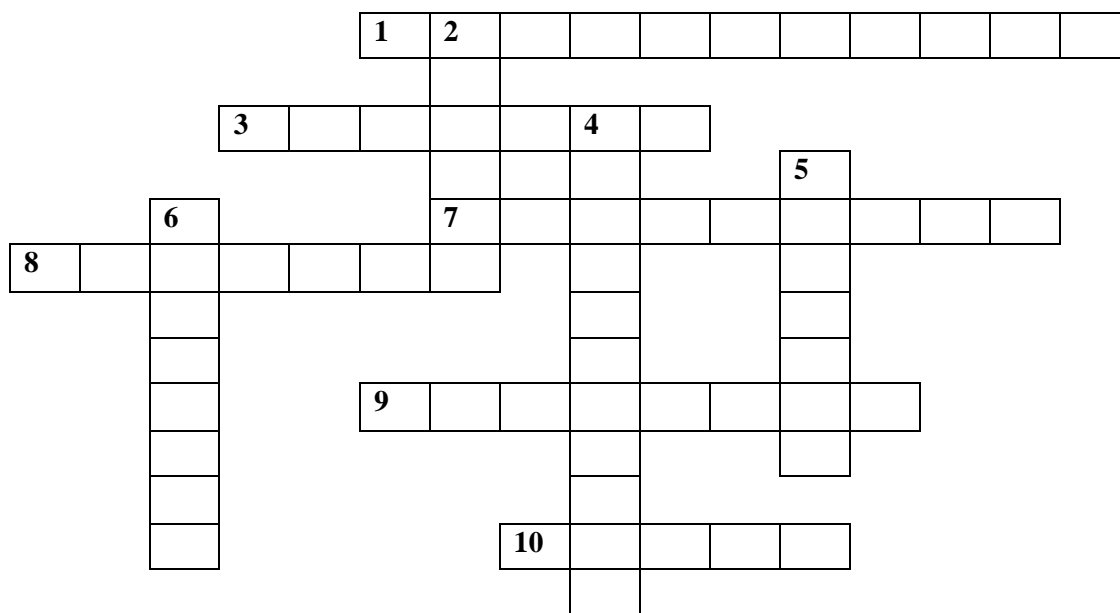
Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, студентам предлагается выполнить следующее задание и сдать на проверку в письменном виде:

- дать определение понятий "менеджмент" и "управление", показать разницу между этими понятиями;
- указать основные категории менеджмента и дать им краткое определение;
- раскрыть содержание внутренней и внешней среды организации;
- перечислить основные закономерности менеджмента.

#### **Практическое задание 2**

Ответьте на вопросы кроссворда и составьте тематический кроссворд, аналогичный данному.

### Кроссворд "Основные категории менеджмента"



*По горизонтали:*

1. Экономическое соперничество обособленных производителей. 3. Государство как элемент управления. 7. Торговля в широком смысле слова. 8. Структура управления, определяющая формы разделения труда в управлении. 9. Один из элементов структуры управления. 10. Способ осуществления управленческой деятельности.

*По вертикали:*

2. Управляемая система. 4. Разъездной представитель крупных торговых предприятий. 5. Руководящее правило, которое вытекает из объективных экономических законов и закономерностей общественного развития. 6. Совокупность форм и методов, с помощью которых осуществляется планирование.

### Практическое задание 3

Ниже приводятся две наиболее распространенные точки зрения на менеджмент как науку. Внимательно прочитайте и обоснуйте приведенные утверждения.

- Теория менеджмента не имеет своих объективных законов, т.к. все знания об управлении включаются в состав "управленческих аспектов разных наук" или в состав "конкретных наук об управлении".

- Теорию менеджмента невозможно было бы создать только за счет синтеза знаний других наук, т. к. в управлении есть нечто, чего нет и не может быть у составляющих это знание наук.

*Постановка задачи.*

1) Какую точку зрения вы считаете правильной? Существует ли такая самостоятельная наука, как менеджмент?

2) Что отличает предмет менеджмента от предмета "управленческих аспектов разных наук" и "конкретных наук об управлении"?

3) Каковы составляющие менеджмента как науки?

4) Какова роль менеджмента в условиях современного рыночного хозяйствования?

#### **Практическое задание 4**

Предлагается проанализировать два наиболее распространенных взгляда на менеджмент:

1) Менеджмент, как и любая наука, может быть механически заучен (как таблица умножения) и применен на практике в любой ситуации.

2) Менеджмент – это сложное социально-экономическое и технико-информационное явление, т.к. ситуации не стандартны. Важна не сама теория менеджмента, а искусство ее применения на практике.

*Постановка задачи.*

1) Какую позицию вы считаете правильной?

2) В какой степени современный менеджер должен руководствоваться наукой управления, а в какой – опираться на искусство управления? Заполните таблицу.

3)

	Высший уровень		Средний уровень		Низший уровень	
	ИО	РО	ИО	РО	ИО	РО
Наука, знание						
Искусство, интуиция						
Итого:	100%	100%	100%	100%	100%	100%

ИО – индивидуальная оценка, РО – рекомендуемая оценка

4) В какой степени современный менеджер должен использовать опыт, интуицию и теорию менеджмента? Заполните таблицу.

	Высший уровень		Средний уровень		Низший уровень	
	ИО	РО	ИО	РО	ИО	РО
Наука, знание						
Искусство, интуиция						
Наука (теория)						
Итого:	100%	100%	100%	100%	100%	100%

ИО – индивидуальная оценка, РО – рекомендуемая оценка

### **Методические материалы по практическому занятию 1**

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 1: [5, 6, 7, 13].*

### **Тема 2. История развития управленческой мысли**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2**

#### **Практическое задание 1**

Разработать не менее десяти принципов менеджмента для конкретной или виртуальной организации, используя принципы Х. Эмерсона, А. Файоля, Г. Форда, материал лекции по данному вопросу.

Затем осуществляется обсуждение каждого предложения и выработка принципов менеджмента, наиболее актуальных в современных условиях.

## Практическое задание 2

Предлагается рассмотреть две наиболее распространенные точки зрения на вклад различных научных школ в теорию менеджмента:

- Все действующие научные школы образуют монистическую, единую, общепринятую и законченную модель теории менеджмента.
- Создать такую теорию невозможно, но нужно учитывать позиции всех существующих школ.

*Постановка задачи.*

- 1) Какую точку зрения вы считаете правильной?
- 2) Опытный, преуспевающий менеджер часто любит повторять: "У меня своя концепция управления!". Согласны ли вы с подобным утверждением?
- 3) Из каких элементов известных теорий менеджмента вы планируете составить индивидуальную концепцию управления организацией и персоналом?

## Практическое задание 3

Заполните следующую таблицу, изложив в ней различные школы и направления в менеджменте, в хронологической последовательности:

№ п/п	Школа или направление в менеджменте	Годы возникновения	Основные представители	Основные достижения	Основные недостатки	Степень использования научных достижений прошлых лет в современных условиях
1	Классическая школа	1911	Ф. Тейлор, Х. Эмерсон, Г. Форд и др.	1. Внедрение НОТ 2. Разработка принципов управления. 3. Создание цехового управления 4. Возникновение института мастеров	Слабо учитывался человеческий фактор	Используется НОТ, принципы управления
...	...	...	...	...	...	...

## Практическое задание 4

В хронологической последовательности отразите развитие управления в России, используя следующую таблицу (начальный период реформ – 1917 г.).



№ п/п	Определение периода	Содержание реформы	Основные представители реформ	Основные достижения в управлении	Слабые стороны реформ	Наследие прошлого в настоящем
1.						
...	...					

### Практическое задание 5

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, систематизируйте знания в области различных моделей менеджмента и оформите материал в виде следующей таблицы:

	Область управленческих решений	Американская модель менеджмента	Японская модель менеджмента
1	Способы принятия управленческих решений		
2	Продвижение по служебной лестнице		
3	Организация контроля		
...	...		

### Методические материалы по практическому занятию 2

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 2: [5, 6, 7, 11, 13].*

### Тема 3. Организация как система управления

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3**

### Практическое задание 1

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

№ п/п	Этап в развитии организации	Основные цели	Основные задачи	Стиль руководства (преобладающий)	Количественный состав работников	Способы мотивации
1	Рождение организации					
...	...					

## Практическое задание 2

Используя знания различных признаков, по которым классифицируются организации, указать различные виды организаций.

№ п/п	Признак	Вид организации
1	По виду собственности	1. Частные организации 2. Государственные организации
...	...	...

## Практическое задание 3

Укажите основные отличительные особенности различных групп в организации, заполните таблицу.

№ п/п	Наименование групп	Отличительные особенности групп
1	Формальные группы	1 2 3 и т. д.
2	Неформальные группы	1 2 3 и т. д.

## Практическое задание 4

Управленческая ситуация. В одной из школ бизнеса преподаватель знакомит слушателей с основами системного подхода в управлении: "Системный подход рассматривает любую организацию как систему, которая на входе получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает на выходе продукцию во внешнюю среду.

Это основное утверждение, но, чтобы охарактеризовать организацию как систему, надо хорошо знать теоретический курс, признаки открытой и закрытой, замкнутой и разомкнутой систем и т. д.

Сейчас вам дается 15-20 минут на повторение конспекта лекции, после чего надо будет ответить на вопросы".

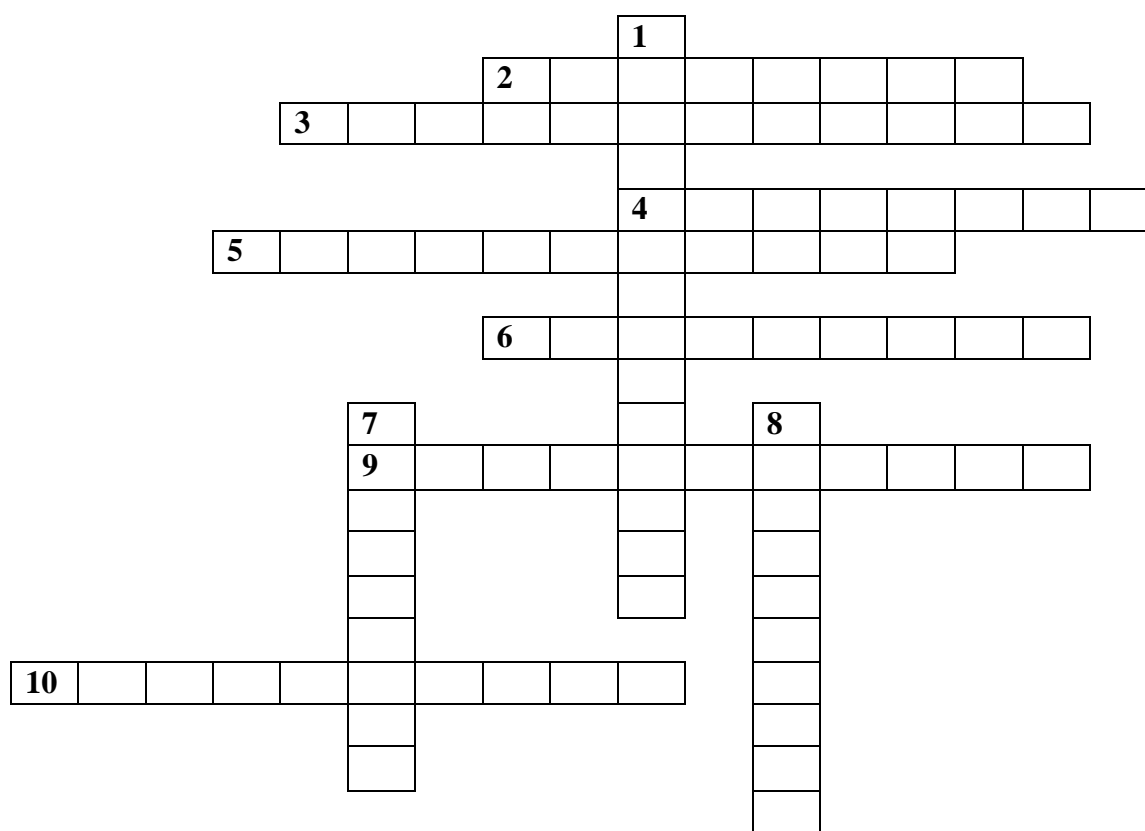
### *Постановка задачи*

- 1) Как определяется производительность системы?
- 2) Что представляет собой любая организация как система:
  - а) открытая или закрытая;

- б) замкнутая или разомкнутая;
- в) техническая или социальная;
- г) простая или сложная;
- д) определенная или вероятностная и т. д.

### Практическое задание 5

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, разгадайте кроссворд "Организация как система управления"



*По горизонтали:*

- 2. Структурное подразделение АУП, выполняющее функции контроля за соблюдением правил торговли, внедрением технологий торговли и т. д.
- 3. Лицо, направляющее и координирующее работу всего АУП и его отдельных звеньев.
- 4. Служба, осуществляющая подбор, изучение, расстановку кадров, контроль за состоянием работы с кадрами.
- 5. Орган учета и контроля сохранности собственности предприятия.
- 6. Основа функционирования системы управления.
- 9. Определенный круг действий, возложенных на кого-либо и безусловных для

выполнения. 10. Документ (список сотрудников предприятия), в котором указаны соответствующие каждому сотруднику должности и обязанности.

*По вертикали:*

1. Процесс (работа), связанный с научными исследованиями, разработкой новых товаров, услуг и их освоением. 7. Место (роль) каждого сотрудника предприятия, назначаемое руководителем. 8. Должностной документ, определяющий порядок деятельности специалиста в соответствии с обязанностями, соответствующими занимаемой должности.

### **Методические материалы по практическому занятию 3**

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 3: [5, 6, 7, 13].*

## **Тема 4. Типы организаций и организационных структур**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4**

### **Практическое задание 1**

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, составьте организационную структуру управления (ОСУ) конкретной или виртуальной организации на основе анализа ОСУ, изображенных на рисунках.

2.1–2.4, и следующих рекомендаций:

- определите вид организационной структуры управления; охарактеризуйте ее преимущества и недостатки;
- определите, между какими звеньями системы управления возникают линейные, функциональные, межфункциональные отношения;
- определите формы управления;
- определите диапазон контроля;

- определите количество уровней управления организацией, специализированные блоки управления;
- укажите взаимосвязь между подразделениями по организации контроля за поступлением товаров (если такая функция выполняется);
- рассчитайте эффективность ОСУ и сделайте предложения по ее реструктуризации в условиях формирования рыночных отношений.



Рисунок 2.1 - Организационная структура управления продовольственного магазина

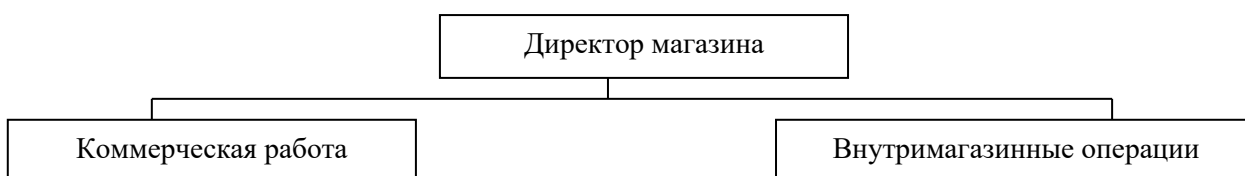


Рисунок 2.2 - Организационная структура управления розничного торгового предприятия

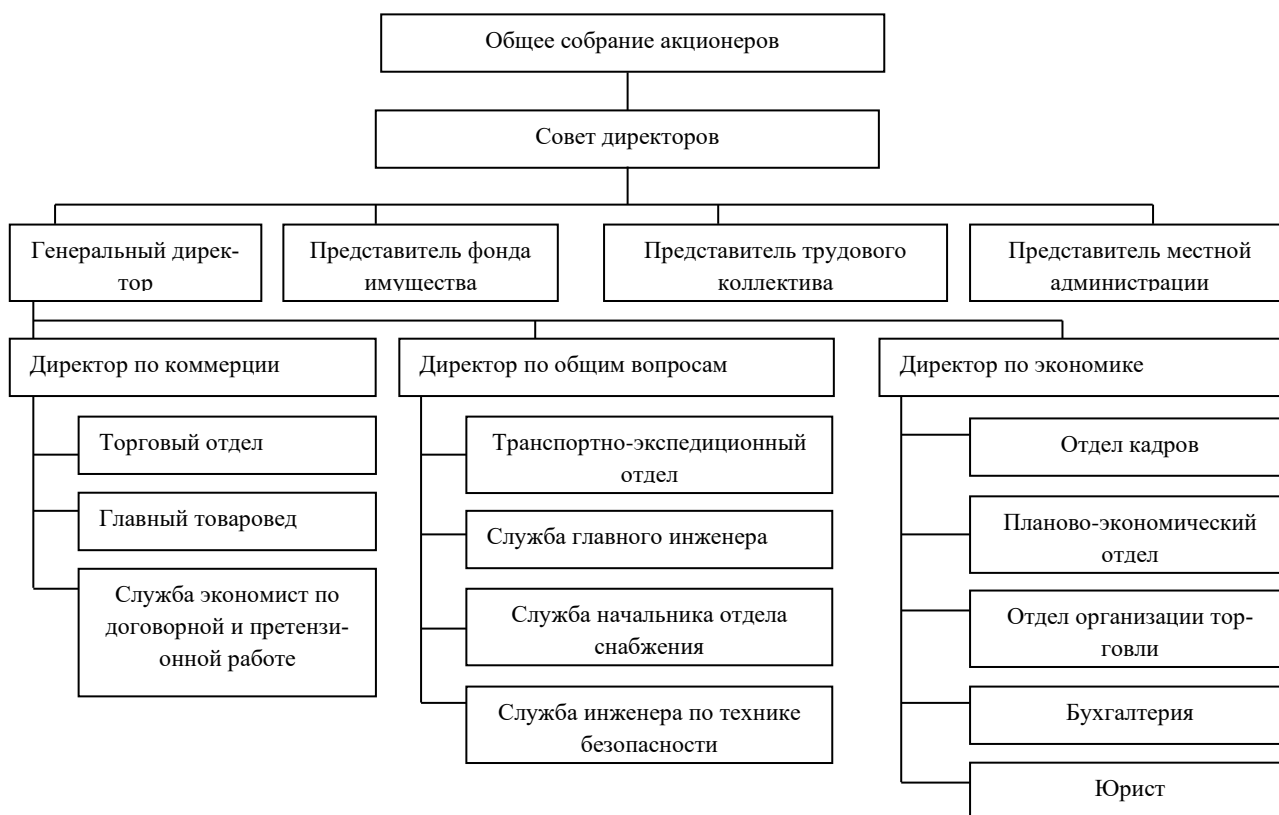


Рисунок 2.3 - Организационная структура управления акционерного общества

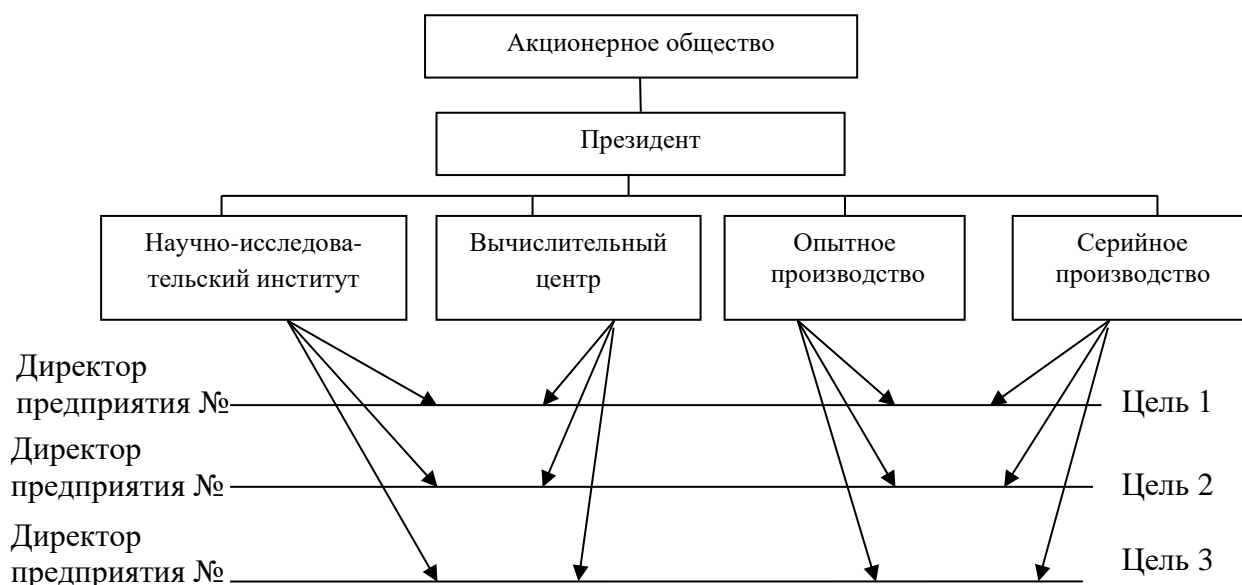


Рисунок 2.4 - Организационная структура управления акционерного общества

## Практическое задание 2

В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн. долл. Такой суммы "свободных" денег у предприятия не было.

### *Постановка задачи*

Правильным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования? Что, с вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству для того, чтобы закупка нового оборудования стала возможной?

## Практическое задание 3

После перехода страны к рыночной экономике руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем.

Промышленный спад в переходный период привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.

#### *Постановка задачи*

Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов при переходе к рыночным формам экономики. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?

#### **Практическое задание 4**

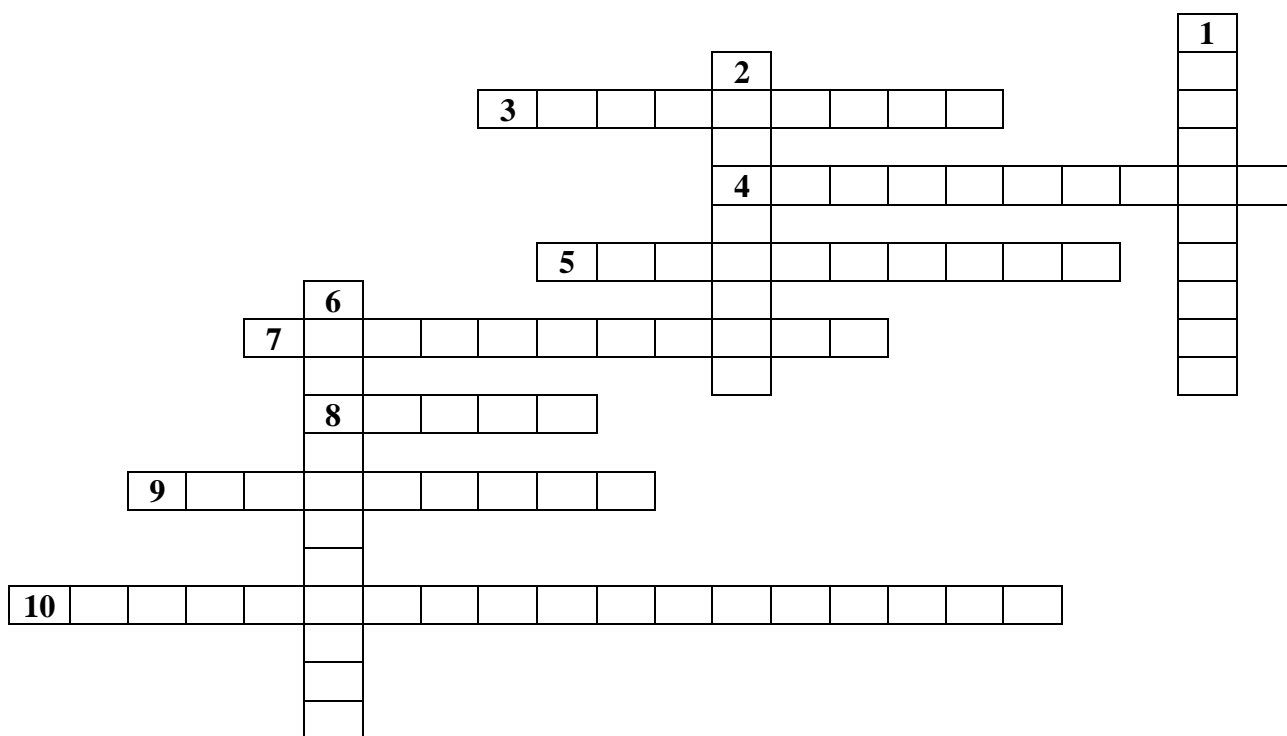
Завод полупроводниковых материалов, о котором шла речь в управленческой ситуации практического задания 3, столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости изменения, а точнее, формирования новой маркетинговой стратегии предприятия.

#### *Постановка задачи*

Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия? Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?

#### **Практическое задание 5**

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, разгадайте кроссворд "Организационные структуры управления"



*По горизонтали:*

3. Процесс приспособления организации к изменениям во внешней среде.  
 4. Процесс координации деятельности работников. 5. Документ, определяющий порядок и требования деятельности работника. 7. Орган учета и контроля сохранности собственности. 8. Структурное подразделение аппарата управления предприятия. 9. Решение руководителя на документе. 10. Требование, предъявляемое к должностной инструкции.

*По вертикали:*

1. Работник, выполняющий грамотно и профессионально стоящие перед ним задачи. 2. Организационная система управления. 6. Должностное лицо, утверждающее должностные инструкции.

#### **Методические материалы по практическому занятию 4**

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 4: [5, 6, 7, 11, 13].*



## Тема 5. Функции управления организацией

Форма занятий - практическое занятие

### Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5

#### Практическое задание 1

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, раскройте содержание общих функций менеджмента в процессе оптовой закупки товаров, используя следующую таблицу.

№ п/п	Общая функция	Конкретная работа (частные функции)
1	Планирование	1.1 1.2 1.3 и т. д.
2	Организация	1.1 1.2 1.3 и т. д.
3	Координация	1.1 1.2 1.3 и т. д.
4	Мотивация	1.1 1.2 1.3 и т. д.
5	Контроль	1.1 1.2 1.3 и т. д.

#### Практическое задание 2

##### Количественная оценка распорядительной деятельности<sup>1</sup>

Характеризуется степенью единства командования, степенью единства распорядительства и степенью выполнения поручений в организации.

1) Степень единства командования  $E_k$  ;  $O_c$  – количество поручений объекту управления (ОУ) от непосредственного субъекта управления;  $O-O_c$  –

<sup>1</sup> Источник: С. Ш. Левина. Практикум по курсу "Менеджмент". Ростов-на-Дону: "Феникс", 2006. - 320 с.

несанкционированные поручения;  $O$  – количество вообще получаемых ОУ-поручений.

$$E_k = \frac{O_c}{O} \quad (1)$$

2) Степень единства распорядительства

$$E_p = \frac{O_p}{O} \quad (2)$$

где  $O_p$  – количество поручений, не противоречащих друг другу;  $O$  – количество полученных ОУ-поручений.

3) Степень выполнения поручений

$$E_b = \frac{O_b}{O} \quad (3)$$

где  $O_b$  – количество выполненных ОУ-поручений;  $O$  – количество полученных ОУ-поручений, измеряется в долях единицы от 1 до 0 (1 – отлично, 0,7 – хорошо, 0,4 – удовлетворительно, 0,3 – плохо).

*Задача 1.* Работник получает всего 16 поручений в месяц, в том числе 10 поручений от непосредственного линейного руководителя; 13 не противоречащих друг другу поручений; 11 поручений выполнено.

*Задача 2.* Работник получает  $O = 12$  поручений в неделю, в том числе  $O_c = 8$  поручений от непосредственного субъекта управления, из них  $O_p = 7$  поручений, не противоречащих друг другу, и выполняет 5 поручений  $O_b = 5$ .

*Задача 3.* Работник получает 109 поручений в год, в том числе 65 - несанкционированных поручений, а 44 – от непосредственного линейного руководителя; 53 поручения противоречат друг другу. Из всех поручений выполнено только 22, остальные в полной мере не выполнены.

*Постановка задачи.*

1) Охарактеризуйте обстановку с распорядительной деятельностью на объекте управления.

2) Рассчитайте степень единства командования, степень единства распорядительства и степень выполнения поручений.

3) Сделайте вывод об уровне эффективности распорядительной деятельности менеджера и сформулируйте практические советы по его повышению.

### Практическое задание 3

Начертить план-график и сетевой график открытия предприятия быстрого обслуживания "Русское бистро" на 40 посадочных мест и сравнить их. Перечень этапов и сроки выполнения работ по вводу предприятия размещены в таблице ниже.

План открытия ПБО "Русское бистро"

Начальное событие	Завершающее событие	Содержание работы	Продолжительность (дни)	Ответственный
-	1	Разработка плана мероприятия	-	
1	2	Регистрация предприятия через юридическую фирму	21	
1	3	Маркетинг, выбор места	30	
2, 3	4	Заключение договора аренды	7	
4	5	Регистрация договора аренды	60	
4	6	Разработка и согласование проекта	90	
4	7	Оформление паспорта на рекламу	90	
6	8	Поставка оборудования, мебели и инвентаря	60	
6	9	Проведение строительно-монтажных работ	90	
7	10	Изготовление и монтаж внешних световых вывесок	14	
8,9	11	Доставка и монтаж оборудования, мебели и инвентаря	7	
9,11	12	Получение заключений ЦГСЭН, Госпожнадзора. Заключение договоров на вывоз ТБО и др.	21	
5, 10, 12	13	Получение разрешения на торговлю. Открытие предприятия.	7	

### Практическое задание 4

Между начальником участка и прорабом разгорелся спор при оценке степени искажения информации, обусловленной различными статусами уровней организации. Начальник участка Федотов считает: "Чем ниже уровень статуса подразделения и руководителя, тем выше степень искажения информации из-за узости каналов передачи, ее корректировки слухами, ограниченности носителей информации". Прораб Проклов подумал и сказал: "Нет, с этим я не согласен. При переходе на самые высокие уровни статуса управления искажение информации

более значительно, так как предпочтение отдается позитивной информации, а негативная корректируется в сторону завышения отчетных показателей",

### Постановка задачи

1) Какое из двух мнений вам импонирует в большей степени? Обоснуйте свой ответ.

2) Объясните понятие "канал передачи (отправления и получения) информации".

3) Перечислите общеизвестные каналы передачи информации. Оцените их эффективность с позиции рыночных условий хозяйствования.

Таким образом, менеджер вправе потребовать от исполнителей анализа элементов внешней среды ближнего окружения и предоставления материалов, указанных в таблице ниже знаком "плюс". На поиск информации, отмеченной знаком "минус", не стоит тратить времени и финансовых средств.

#### Состав информации в описании элементов внешней среды ближнего окружения

Элементы	Сокращенное обозначение частей описания элемента внешней среды						
	К	М	П	Р	С	Т	Э
Клиенты	+	+	-	+	+	+	+
Контролирующие организации	+	+	+	-	+	-	+
Заинтересованные внешние лица	-	+	+	+	+	-	+
Общественность	-	+	-	-	+	-	-
Законодательная база	-	+	+	-	+	-	-
Конкуренты	+	+	+	+	+	+	+
Партнеры по бизнесу	+	+	+	+	+	+	+
Финансовые учреждения	+	+	+	+	+	-	+

Условные обозначения: К — конкурентная, М - международная, П — политическая, Р — рыночная, С — социальная, Т — технологическая, Э — экономическая

Таким образом, менеджер вправе потребовать от исполнителей анализа элементов внешней среды дальнего окружения и предоставления материалов, указанных в таблице ниже знаком "плюс". На поиск информации, отмеченной знаком "минус", не стоит тратить время и финансовые средства.

## Состав информации в описании элементов внешней среды дальнего окружения

Элементы	Сокращенное обозначение частей описания элемента внешней среды						
	К	М	П	Р	С	Т	Э
Система ценностей и их приоритеты	+	+	+	+	+	-	+
Социальное и политическое развитие	-	+	+	+	+	-	-
Обычаи делового оборота	+	+	+	+	+	-	+
Политическая обстановка	-	+	+	+	+	-	-
Экономическая обстановка	-	+	+	+	+	+	+
Социальная и экологическая ответственность	-	+	+	+	+	-	-
Институциональная структура	+	+	+	+	+	+	+
Налоговая система	-	+	+	+	+	+	+
Катаклизмы	+	+	+	+	+	-	+
Народные волнения	+	+	+	+	+	-	+
Криминализация связей	+	+	+	+	+	+	+

### Практическое задание 5

#### Оценка оптимальности решения

Оптимальным может считаться такое решение, которое в данных хозяйственных условиях является наилучшим, т. е. наиболее эффективным. Каждое оптимальное решение, т. е. наилучшее с данной точки зрения, не является абсолютным. Оно может стать неоптимальным, уступить место другому, если изменится критерий, по которому сравниваются между собой различные варианты.

Переход от интуитивных методов принятия решений, позволяющих получить допустимые, но далекие от оптимальных результаты, к строгим, научно обоснованным решениям, обеспечивающим получение максимума общественно-полезных результатов при минимуме затрат, возможен только на принципиально новой основе организации всей системы управления. Экономические методы оценки оптимальности управленческих решений приведены в следующих задачах.

*Задача.* Для принятия успешного управленческого решения руководитель должен располагать необходимой, достаточной, достоверной и своевременной информацией. Однако руководители получают ее из разных источников.

Проиллюстрируем это утверждение на примерах деятельности руководителей двух разных фирм (таблица).

Баланс источников информации (в процентах)

№ п/п	Источники информации	1-й руководитель	2-й руководитель
1	Обход (объезд) объектов	10	21
2	Совещания	11	18
3	Служебные документы	14	31
4	Данные диспетчерской службы	13	5
5	Переговоры с подчиненными	20	2
6	Данные с автоматизированной системы управления производством (АСУП)	25	8
7	Беседы с подчиненными	7	10
8	Слухи	-	5
Итого		100	100

### *Постановка задачи*

- 1) Какие требования предъявляются к выбору источников информации?
- 2) В чем заключается задача руководителя в области информационной подготовки управленческих решений?
- 3) Выбору какого руководителя из двух фирм Вы отдаете предпочтение при использовании им источников информации и почему?
- 4) Какие источники информации следует выбрать руководителю с позиции оперативного и стратегического управления?
- 5) Достаточно ли представленной информации для принятия обоснованных управленческих решений? Если нет, то какие источники вы предложили бы учитывать?

### **Методические материалы по практическому занятию 5**

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 5: [5, 6, 7, 11, 13].*

### **Тема 6. Безопасность организации и технологии ее обеспечения**

**Форма занятий** - практическое занятие

## **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 6**

### **Практическое задание 1**

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на вопросы:

- 1) Дайте определение понятия "экономическая безопасность предприятия", раскройте его содержание.
- 2) В чем состоят цели экономической безопасности предприятия?
- 3) Что может являться факторами и источниками угроз экономической безопасности хозяйствующих субъектов?
- 4) Каковы основные принципы и направления обеспечения экономической безопасности предприятий и организаций?
- 5) Что такое "опасность"? В чем состоит отличие угрозы от опасности?
- 6) Какова последовательность этапов развития организационных кризисов, обусловленных влиянием внешних и внутренних факторов?

### **Практическое задание 2**

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, выполните тестовые задания:

- 1) Понятие "безопасность предприятия" отражает:
  - а) прочность и надежность функционирования предприятия в режиме выбранной стратегии;
  - б) выход из режима принятой стратегии;
  - в) способность предприятия к выживанию и функционированию в режиме противостояния внешним и внутренним угрозам;
  - г) правовую защищенность корпорации.
- 2) К внутренним угрозам экономической безопасности предприятия не относятся:
  - а) платежная недисциплинированность покупателей;
  - б) массовое выбытие устаревших элементов основного капитала, их невосполнение;



в) отставание техники и технологий;

г) высокие издержки производства.

4) С позиции экономической безопасности предприятия угрозой, исходящей от фондового рынка, является:

а) страхование рисков;

б) снижение капитализации корпорации;

в) снижение ставки рефинансирования;

г) рост доходности акций.

5) Экономическая обособленность предприятия – это:

а) осуществление индивидуального воспроизводства за счет полученных результатов;

б) совокупность прав и ответственности предприятия;

в) форма организации труда;

г) звено общественного разделения труда.

б) Этап предпринимательства в рамках жизненного цикла организации характеризуется следующим:

а) структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры;

б) формируется миссия организации;

в) организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции;

г) механизм выработки и принятия решений централизован.

7) Этап выработки структуры в рамках жизненного цикла организации характеризуется следующим:

а) организация увеличивает выпуск своих продуктов и расширяет рынок оказания услуг;

б) руководители ищут пути удержания рынков;

в) упор делается на эффективность инноваций и стабильность;

г) члены организации затрачивают много времени и демонстрируют высокие обязательства.

8) К источникам угроз экономической безопасности предприятия не относятся:

- а) форс-мажорные обстоятельства;
- б) научные и технологические инновации;
- в) рост теневой составляющей экономической деятельности;
- г) разрыв кооперационных связей.

9) Безопасность – это:

- а) форма опасности;
- б) негативные изменения в политической среде;
- в) состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества, государства;
- г) синоним опасности.

10) Система мер по предотвращению угроз:

- а) реализация государственной стратегии;
- б) неэффективное решение внутренних государственных задач;
- в) отсутствие характеристик внешних и внутренних угроз;
- г) отсутствие критериев, параметров, характеризующих национальные интересы;
- д) все ответы неверны.

### **Практическое задание 3**

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, подготовьтесь к обсуждению следующих вопросов:

- 1) Формирование прогнозных показателей (предприятие по выбору студента).
- 2) Критерии и оценки, используемые для проверки экономической безопасности предприятия.
- 3) Характеристика источников угроз бизнесу.
- 4) Сбор и анализ информации о состоянии экономической безопасности предприятия.

5) Анализ потребности в обеспечении безопасности организации (предприятия).

6) Методы и средства обеспечения безопасности деятельности организации.

7) Техническое обеспечение безопасности.

#### **Практическое задание 4**

Классифицируйте перечисленные ниже негативные для экономической безопасности организации (предприятия) факторы на внутренние и внешние. Определите потенциальные причины их возникновения. Какие службы, по вашему мнению, должны быть задействованы в разработке и реализации мероприятий, направленных на нейтрализацию рассматриваемых деструктивных факторов.

а) изменение ценовой политики поставщиков ресурсов, сырья, комплектующих;

б) отказ ключевых клиентов от закупок продукции;

в) генерация требований по снижению закупочных цен;

г) невыполнение требований дилерского договора с целью увеличения собственного дохода контрагентом.

#### **Методические материалы по практическому занятию 6**

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 6: [8, 10, 12, 14].*

### **Тема 7. Организационный механизм обеспечения экономической безопасности**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 7**

## Практическое задание 1

Проанализируйте влияние факторов риска на экономическую безопасность промышленного предприятия на примере Череповецкого металлургического комбината ОАО "Северсталь", заполните пустые ячейки таблицы.

### Влияние внешних факторов риска на деятельность ЧерМК ОАО "Северсталь"

Фактор	Проявление	Возможные решения предприятия
1	2	3
<b>Экономические факторы</b>		
Резкое падение жизненного уровня населения	Снижение покупательной способности на выпускаемую продукцию	Уменьшение нижнего предела цены, установленного государством
Проблема неплатежей	Большая дебиторская задолженность	
Наличие высоких налоговых требований	Рост отпускной цены предприятия и снижение платежеспособности спроса	
Ограничение рекламной деятельности	Отсутствие возможности размещения рекламы на радио и телевидении, а также участия предприятия в выставках	
Несоблюдение авторских прав	Незаконное использование некоторыми оптовыми покупателями фирменного знака и имиджа продукции предприятия при продаже фальсифицированных изделий	Отработка механизма выхода предприятия на конечного потребителя через расширение сети розничной фирменной торговли
Присутствие завода в реестре предприятий - монополистов	Большая роль предприятия в формировании регионального бюджета, а значит, значительные отчисления	
<b>Политические факторы</b>		
Переход к более рентабельному производству	Потеря планового механизма распределения продукции, которая ведет к спаду реализации и спаду производства	
<b>Технологические факторы</b>		
Тенденции роста значимости технологического потенциала предприятий	Необходимость поиска финансовых средств в целях разработки новых видов продукции	

1	2	3
Природные факторы		
Дефицит сырья	Снижение производственных возможностей предприятия	Необходимость использования другого источника сырья или сырья - заменителя
Подорожание электроэнергии	Рост отпускной цены на продукцию, который обуславливает снижение платежеспособного спроса	Обеспечение выработки утилизационного пара энергетических параметров в объеме, достаточном для полного закрытия потребности предприятия в электроэнергии за счет увеличения собственной выработки электроэнергии

### Практическое задание 2

Выполните кейс – задание **"Лесопромышленный комплекс Карелии"**

Деревообрабатывающие и целлюлозно-бумажные предприятия сталкиваются со все более обостряющейся проблемой – необеспеченностью местным сырьем. Наиболее крупными потребителями лесного сырья в республике Карелия являются действующие целлюлозно-бумажные предприятия. В настоящее время потребность в балансовой древесине и щепе только двух из них, крупнейших в России (ОАО "Сегежский ЦБК" – производство мешочной бумаги и бумажных мешков, ОАО "Кондопога" – производство газетной бумаги), оценивается почти в 3 млн. куб. м и могут быть удовлетворены за счет местных производителей примерно наполовину. Такое соотношение сохранится, по расчетам предприятий, примерно на 5 лет.

В настоящее время целлюлозно-бумажная промышленность потребляет ежегодно около 3,5 млн. куб. м лесных ресурсов. В течение ближайших лет эти потребности возрастут, по прогнозам предприятий, до 6,0 млн. куб. м. Потребность деревообрабатывающих предприятий, из которых десять являются крупными производителями и экспортерами пиломатериалов (продольно распиленных лесоматериалов), можно оценить примерно в 2,5 млн. куб. м леса. В перспективе эта величина, имея в виду загрузку производственных мощностей деревообрабатывающей промышленности, может возрасти практически вдвое.

Кроме того, потребность в топливной древесине в настоящее время оценивается примерно в 1 млн. куб. м в год.

Барьером на пути повышения качества экспортных пиломатериалов становится качество исходного сырья – пиловочника. Самое высокосортное и высококачественное сырье отправляется лесозаготовителями на экспорт. Деревообработчики обеспечиваются сырьем по остаточному принципу и вынуждены брать не самое лучшее сырье, включая третий сорт (вершинные части дерева, кривизна, сучковатость и пр.). Использование некачественного сырья уменьшает общий выход пиломатериалов, приводит к большому проценту выхода пило-коротья, которое либо не находит сбыта, либо реализуется по ценам, на треть меньшим обычных пиломатериалов.

Таким образом, в лесопромышленном комплексе Карелии явно обозначились противоречия между целями лесозаготовителей, с одной стороны, и деревообрабатывающими и целлюлозно-бумажными предприятиями – с другой. Первые отчетливо ориентированы на преимущественный экспорт необработанной древесины, которые сталкиваются со все увеличивающимся дефицитом местных ресурсов, поставляемых для переработки, при этом нередко второсортных.

Явные преимущества лесозаготовителей перед деревообработчиками в обладании сырьем делает практически невозможным или очень дорогим реализацию заказа лесозаготовителям размерных поставок пиловочника по требуемым длинам, без чего невозможен переход деревообработчиков на выполнение экспортных поставок по спецификациям заказчиков. В сложившейся ситуации значительные потенциальные преимущества по эффективной деревообработке и экспорту пиломатериалов видятся в комплексных вертикально интегрированных предприятиях со всеми лесоторговыми базами, заготовительными и перерабатывающими мощностями.

Ситуация с экспортом лесоматериалов, выраженная ориентация хозяйствующих субъектов, прежде всего лесозаготовителей, на внешнем рынке заставляют наиболее прогрессивных собственников и менеджеров искать

разнообразные, в том числе организационно-экономические способы реализации своих экономических интересов и удовлетворения потребностей в древесном сырье.

#### **Вопросы для обсуждения:**

а) Как Вы думаете, это скажется на финансовых результатах деревообработчиков или нет?

б) Уменьшает ли данный факт эффективность экспорта?

в) Повлияет ли это на экономическую безопасность деревообрабатывающего предприятия?

г) Повлияет ли проблема обеспечения комбината сырьем на его устойчивость и экономическую безопасность?

#### **Практическое задание 3**

Кейс-задача. Прочтите предложенный фрагмент.

На ОАО "Весна" сложилась тяжелая экономическая ситуация, и генеральный директор обратился за помощью к специалистам. В ходе анализа было выявлено, что себестоимость основной продукции предприятия была определена некорректно, а именно, занижена. В результате основная продукция предприятия реализовывалась по цене не выше фактической себестоимости. Имел место бартер. Вокруг предприятия, как грибы после дождя, выросли мелкие производства, скупающие продукцию и перерабатывающие ее тут же, на месте, и с завидной рентабельностью. Другие виды продукции предприятия в то же время не могли быть реализованы из-за завышения отпускных цен.

Кроме того, на предприятии был выявлен ряд особенностей организационной структуры, часто являющихся условием возникновения или симптомом негативных явлений. Так, начальник отдела снабжения находился в подчинении коммерческого директора. После его переподчинения напрямую руководителю предприятия тот сразу написал служебную записку о наличии сверхнормативных запасов сырья. Выяснилось, что отдельных видов сырья было закуплено впрок на несколько лет вперед, что вообще превышало срок хранения этих видов сырья. И это в то самое время, когда на предприятии не хватало

денежных средств. Понятно, что интересы производства в данном случае не были на первом месте. В результате быстрого принятия надлежащих мер ситуацию на предприятии удалось нормализовать.

**Ответьте на вопросы:**

- 1) О каких негативных воздействиях на систему экономической безопасности хозяйствующих субъектов, по вашему мнению, идет речь?
- 2) Каковы возможные последствия реализации этих факторов?
- 3) Предложите мероприятия по устранению негативных последствий.

**Методические материалы по практическому занятию 7**

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 7: [8, 10, 12, 15].*

**Тема 8. Служба экономической безопасности в организации (на предприятии)**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 8**

**Практическое задание 1**

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на вопросы:

- 1) Зачем нужна служба безопасности на предприятии?
- 2) Каковы цели и задачи деятельности службы безопасности на предприятии?
- 3) Какие подразделения включены в службу безопасности предприятия?
- 4) В чем состоят основные функции аналитического подразделения?
- 5) Каким образом осуществляется финансирование деятельности службы безопасности предприятия?



## **Практическое задание 2**

Разработайте организационную структуру службы экономической безопасности для организации (предприятия), работающего в сфере:

- а) промышленного производства;
- б) банковской;
- в) торговой;
- г) туристического бизнеса;
- д) строительства;
- е) автомобильных (морских, железнодорожных и иных) перевозок.

## **Практическое задание 3**

Дайте общую характеристику (сфера деятельности, размер, регион, этап развития и т. д.) предприятия исходя из того, что служба безопасности на этом предприятии выполняет следующие функции:

- информационные;
- аналитические;
- внутреннее расследование;
- информационно-аналитические.

## **Практическое задание 4**

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, подготовьтесь к проведению круглого стола.

**Пример круглого стола на тему: "Служба экономической безопасности в организации (на предприятии)"**

### ***Порядок проведения круглого стола:***

Для проведения круглого стола студенты должны заранее подготовиться по предложенной теме, изучив материалы лекций, а также воспользовавшись дополнительной литературой.

Среди участников группы выбираются 5 консультантов, которые наиболее полно владеют информацией по данной теме. В аудитории организуется 5 столов, за каждым из которых сидит консультант. Всем остальным студентам группы выдаются карточки с номерами столов (А, В, С, D, E) и номерами

ответов. У каждого консультанта имеется список вопросов, которые он задает каждому из студентов, переходящих от стола к столу. Консультантом в карточке студента выставляется соответствующая оценка за ответ на заданные вопросы.

В индивидуальной карточке студента отмечается каждый ответ студента за каждым столом. В итоге к концу занятия все студенты проработают все имеющиеся вопросы заданной темы. Если студент затрудняется с ответом, он может переходить от стола к столу и слушать ответы других студентов до тех пор, пока самостоятельно не сможет ответить на все заданные вопросы.

Консультант передает свои результаты преподавателю, который выводит среднюю арифметическую по всем полученным студентом оценкам. Результаты оглашаются в группе, оценка по итогам работы выставляется всем участникам круглого стола.

***Примерные вопросы:***

- 1) Организационный механизм обеспечения экономической безопасности.
- 2) Система обеспечения экономической безопасности организации (предприятия).
- 3) Подразделение внутренних расследований и его функции.
- 4) Информационное подразделение и его функции.
- 5) Аналитическое подразделение и его функции.
- 6) Техническое и информационное подразделение предприятия, их роль в обеспечении экономической безопасности.

**Методические материалы по практическому занятию 8**

ФОС по дисциплине, Учебно-методические материалы по практическим занятиям в ЭИОС, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 8: [8, 10, 12, 14, 15].*

**3 Задания и методические указания по выполнению контрольной работы**

### **3.1 Общие сведения, выбор варианта**

Для студентов заочной формы обучения учебным планом предусмотрено выполнение контрольной работы.

Целью выполнения контрольной работы является проверка степени усвоения студентами теоретического материала по указанным темам, а также их способности применять теоретические знания, полученные при изучении дисциплины "Управление организацией и технологии обеспечения безопасности", для решения практических и ситуационных задач.

Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения студентами заочной формы обучения дисциплины, предусмотренных учебным планом. Результаты контрольной работы позволяют оценить успешность освоения студентами соответствующих тем дисциплины. Оценка контрольной работы определяется полнотой раскрытия материала. Выполненная контрольная работа подлежит защите, по результатам которой выставляется оценка ("зачтено" / "не зачтено").

Контрольная работа по дисциплине "Управление организацией и технологии обеспечения безопасности" состоит из двух частей. Первая часть – теоретическая, включает два теоретических вопроса, которые необходимо изучить и представить материал в письменном виде, максимально используя при этом рисунки, таблицы, графики и др. средства наглядного представления и систематизации информации, стараясь наиболее полно осветить свой взгляд на решение проблемных вопросов. Вторая часть контрольной работы представляет собой выполнение практического задания, а также решение задачи по указанному варианту (задача и методика ее решения указаны в приложении А, вариант задачи указан в варианте контрольной работы).

Варианты контрольных работ выбираются по номеру зачетной книжки.

Выбрать вариант контрольной работы необходимо, пользуясь таблицей (см. таблицу). Самостоятельно менять номер контрольной работы запрещается. Контрольные работы, выполненные не по своему варианту, не рецензируются.

Таблица 3.1 – Выбор варианта контрольной работы

Предпоследняя цифра зачетной книжки	Последняя цифра зачетной книжки									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1	2	18	20	2	25	20	4	5	22
1	3	20	4	16	6	8	10	11	24	7
2	19	5	21	6	14	17	13	2	9	22
3	21	17	7	22	8	12	4	15	18	12
4	21	23	15	9	23	10	10	14	22	24
5	19	17	18	13	11	24	12	8	16	20
6	23	15	16	3	11	13	25	14	6	24
7	21	10	1	14	7	9	15	1	16	4
8	8	25	12	13	5	25	7	17	2	18
9	23	6	9	1	19	3	11	5	19	3

Оформление контрольной работы должно отвечать требованиям методических указаний по оформлению учебных текстовых работ [9].

Объем контрольной работы – 15-18 страниц.

Пример страницы СОДЕРЖАНИЕ контрольной работы приведен в приложении Б.

### 3.2 Варианты контрольной работы

#### Вариант № 1

- 1) Современные подходы к управлению безопасностью организации.
- 2) Коммуникации: виды и модели коммуникационных процессов.
- 3) Считаете ли вы возможным применение принципов школы научного управления к управлению современными российскими организациями? Если "да", обоснуйте свой ответ и приведите пример организации, эффективно работающей на основании идей тейлоризма. Для каких научных школ и подходов характерны следующие утверждения:

Содержание утверждения	Научная школа
1) Основа эффективной работы организации – разделение и организация труда.	
2) Организация не может работать эффективно без учета факторов внешней среды	

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 1 (Приложение А).

### **Вариант № 2**

1) Принятие решений: этапы, классификация, ценностные ориентации.

2) Упреждающий и реагирующий подходы к обеспечению экономической безопасности предприятия.

3) Классифицируйте перечисленные ниже негативные для экономической безопасности организации (предприятия) факторы на внутренние и внешние. Определите потенциальные причины их возникновения. Какие службы, по вашему мнению, должны быть задействованы в разработке и реализации мероприятий, направленных на нейтрализацию рассматриваемых деструктивных факторов.

а) изменение ценовой политики поставщиков ресурсов, сырья, комплектующих;

б) отказ ключевых клиентов от закупок продукции;

в) генерация требований по снижению закупочных цен;

г) невыполнение требований дилерского договора с целью увеличения собственного дохода контрагентом.

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 2 (Приложение А).

### **Вариант № 3**

1) Основные этапы становления и развития теории управления.

2) Аналитическое подразделение службы экономической безопасности и его функции.

3) Используя знания различных признаков, по которым классифицируются организации, указать различные виды организаций.

№ п/п	Признак	Вид организации
1	По виду собственности	1. Частные организации 2. Государственные организации
...	...	...

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 3 (Приложение А).

#### **Вариант № 4**

1) Организация как объект управления. Понятие организации.

2) Специфика организации служб безопасности на различных предприятиях.

3) Изучите тему 2 "Теоретические основы управления". Несколько фразами отразите сущность и специфику американского, японского и российского менеджмента. Проведите сравнительный анализ этих систем. Для каких научных школ и подходов характерны следующие утверждения:

Содержание утверждения	Научная школа
1. Основа эффективной работы организации – учет сложившейся ситуации	
2. Мотивации поведения людей в организации – главный фактор ее эффективной работы	

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 1 (Приложение А).

#### **Вариант № 5**

1) Планирование как функция менеджмента.

2) Принципы построения системы безопасности организации.

3) Изучите вопрос "Функции управления. Мотивация". Какие нефинансовые способы мотивации российских рабочих / линейных менеджеров среднего звена / штабных работников вы можете предложить? Какие из перечисленных ниже принципов управления вы считаете отвечающими современному представлению о роли и возможностях человека в организации:

Содержание принципа	Отвечает	Не отвечает
1. Работа с людьми, направленная на их удовлетворенность		
2. Разделение труда		
3. Стабильность персонала		
4. Централизация управления		
5. Честность и доверие к людям		
6. Долевое участие каждого работающего в общих результатах работы организации		

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 2 (Приложение А).

### **Вариант № 6**

1) Характеристика объектов и субъектов обеспечения безопасности в организации.

2) Коммуникации в управлении и направления повышения их эффективности.

3) Используя материалы Федеральной службы государственной статистики ([www.gks.ru](http://www.gks.ru)), проследите и дайте оценку:

- распределению предприятий и организаций РФ по видам экономической деятельности (в динамике);

- распределению предприятий и организаций по субъектам РФ.

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 3 (Приложение А).

### **Вариант № 7**

1) Становление и развитие классической (административной) школы управления.

2) Уровни безопасности предпринимательства в условиях рыночных отношений.

3) Классифицируйте перечисленные ниже негативные для экономической безопасности организации (предприятия) факторы на внутренние и внешние. Определите потенциальные причины их возникновения. Какие службы, по вашему мнению, должны быть задействованы в разработке и реализации

мероприятий, направленных на нейтрализацию рассматриваемых деструктивных факторов.

а) изменение ценовой политики поставщиков ресурсов, сырья, комплектующих;

б) отказ ключевых клиентов от закупок продукции;

в) генерация требований по снижению закупочных цен;

г) невыполнение требований дилерского договора с целью увеличения собственного дохода контрагентом.

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 1 (Приложение А).

### **Вариант № 8**

1) Становление и развитие школы человеческих отношений и поведенческих наук.

2) Обеспечение кадровой безопасности организации (предприятия).

3) Работник получает 109 поручений в год, в том числе 65 - несанкционированных поручений, а 44 – от непосредственного линейного руководителя; 53 поручения противоречат друг другу. Из всех поручений выполнено только 22, остальные в полной мере не выполнены.

*Постановка задачи.*

А) Охарактеризуйте обстановку с распорядительной деятельностью на объекте управления.

Б) Рассчитайте степень единства командования, степень единства распорядительства и степень выполнения поручений.

В) Сделайте вывод об уровне эффективности распорядительной деятельности менеджера и сформулируйте практические советы по его повышению.

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 2 (Приложение А).



## Вариант № 9

1) Становление и развитие школы науки управления (количественный, процессный, системный и ситуационный подходы).

2) Содержание и структура концепции экономической безопасности предприятия.

3) Изучите вопрос "Функции менеджмента. Контроль". Свяжите типы организационных структур и виды контроля. В чем, по-вашему, состоит сходство основных функций менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль)? Взаимосвязаны ли они (т. е. высокий уровень исполнения одной из них определяет успех и в остальных)?

Типы организационных структур	Виды контроля		
	предварительный	текущий	заключительный
Типы организаций по взаимодействию подразделений			
Линейно-функциональная			
Дивизиональная			
Матричная			
Типы организаций по взаимодействию с человеком			
Корпоративная			
Индивидуалистская			

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 3 (Приложение А).

## Вариант № 10

1) Взаимосвязь функций менеджмента (процессный, системный и ситуационный подходы).

2) Человеческий фактор в системе безопасности предприятия.

3) Классифицируйте перечисленные ниже негативные для экономической безопасности организации (предприятия) факторы на внутренние и внешние. Определите потенциальные причины их возникновения. Какие службы, по вашему мнению, должны быть задействованы в разработке и реализации

мероприятий, направленных на нейтрализацию рассматриваемых деструктивных факторов.

а) нанесение ущерба основным фондам, хищение сырья и ресурсов, уничтожение комплектующих и готовой продукции;

б) вывод из строя средств вычислительной техники;

в) несанкционированное проникновение в локальную информационную вычислительную сеть предприятия;

г) фальсификация отчетности с целью присвоения денежных средств.

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 1 (Приложение А).

### **Вариант № 11**

1) Основные виды угроз предпринимательской деятельности.

2) Руководитель в системе менеджмента (функции, имидж руководителя).

3) Раскройте содержание общих функций управления в процессе оптовой закупки товаров, используя следующую таблицу.

№ п/п	Общая функция	Конкретная работа (частные функции)
1	Планирование	1.1 1.2 1.3
2	Организация	2.1 2.2 2.3
3	Координация	3.1 3.2 3.3
4	Мотивация	4.1 4.2 4.3
5	Контроль	5.1 5.2 5.3

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 2 (Приложение А).

### Вариант № 12

1) Зарубежный опыт обеспечения и повышения экономической безопасности предприятия.

2) Организация как функция менеджмента.

3) Укажите основные отличительные особенности различных групп в организации, заполните таблицу.

№ п/п	Наименование групп	Отличительные особенности групп
1	Формальные группы	1 2 3 и т. д.
2	Неформальные группы	1 2 3 и т. д.

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 2 (Приложение А).

### Вариант № 13

1) Методы оценки безопасности деятельности организации.

2) Преимущества и недостатки эдхократических, партисипативных, предпринимательских и ориентированных на рынок организаций

3) Используя следующую таблицу, укажите основные этапы развития организации и их отличительные особенности по ряду признаков.

№ п/п	Этап в развитии организации	Основные цели	Основные задачи	Стиль руководства (преобладающий)	Количественный состав работников	Способы мотивации
1	Рождение организации					
...	...					

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 3 (Приложение А).

### **Вариант № 14**

1) Формальная и неформальная структуры и их роль в системе управления.

2) Обеспечение информационной безопасности организации (предприятия).

3) Классифицируйте перечисленные ниже негативные для экономической безопасности организации (предприятия) факторы на внутренние и внешние. Определите потенциальные причины их возникновения. Какие службы, по вашему мнению, должны быть задействованы в разработке и реализации мероприятий, направленных на нейтрализацию рассматриваемых деструктивных факторов.

а) предоставление или продажа конкурентам информации, являющейся коммерческой тайной предприятия (ее использование конкурентами способно нанести значительный, а то и катастрофический ущерб);

б) нецелевое использование транспортных средств и специальной техники;

в) хищение имущества в особо крупных размерах путем закупки сырья по завышенным ценам, предоставления льгот партнерам и т.п.;

г) экономический шпионаж с целью активного противодействия нормальной работе.

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 1 (Приложение А).

### **Вариант № 15**

1) Внутренняя среда организации. Характеристика основных внутренних переменных.

2) Методы и средства обеспечения безопасности деятельности организации.

3) Управленческая ситуация. В 1993 г. корпорация ИБМ, крупнейший в мире производитель компьютерной техники, понесла самые значительные за всю

историю существования убытки, которые за 9 месяцев составили 8,3 млрд. долл. Оборот по сравнению с предыдущим годом сократился на 2 %.

Биржевая стоимость акций корпорации опустилась до самого низкого уровня – 40 долл.

Все острее стала ощущаться потребность в обновлении системы управления корпорацией.

Перед корпорацией возникла необходимость восстановить доверие потребителей ее продукции и делового мира.

#### *Постановка задачи*

А) Оцените трудности, с которыми столкнулась корпорация ИБМ.

Б) Какие опасности и угрозы для компании вы можете выявить исходя из имеющейся информации?

В) Что бы вы предложили предпринять в сложившейся управленческой ситуации?

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 2 (Приложение А).

### **Вариант № 16**

1) Понятие мотивации. Общая характеристика содержательных теорий мотивации.

2) Физическая безопасность руководства и сотрудников организации.

3) Управленческая ситуация: ваш отдел (секция) достигает основных целей. Но это результат усилий только нескольких индивидуумов. Отношения в группе плохие. Групповые встречи (собрания) часто перерастают в умные ссоры. В коллективе накопилось много невысказанного, т. к. все боятся конфликтов.

Когда появляется ошибка в работе или проблема, вы узнаете о ней спустя много времени. И тогда уже трудно будет определить, кто виноват. Если вы пытаетесь что-то изменить, это становится проблематичным, т. к. люди упираются, спорят по мелочам, стараются переложить ответственность на

других или используют возможность посчитаться друг с другом. Те, кто работает на должностях дольше других, - самые несносные.

Вам удалось достичь определенных перемен. Но при этом пришлось использовать давление на людей и проявить большую настойчивость. Вам иногда кажется, что каждый должен быть ответственным за свою работу. Много приходится проверять и исправлять. Это всегда потеря времени и источник споров. Тем не менее, вы уверены, что очередные нововведения встретят сопротивление. Вы знаете, что необходимо, но боитесь, что если вы начнете действовать правильно, то ничего не достигнете.

#### *Постановка задачи*

Что вы должны предпринять, чтобы достичь максимально своих целей?

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 3 (Приложение А).

#### **Вариант № 17**

1) Факторы внешней среды организации и их влияние на управление.

2) Содержание видов деятельности по обеспечению безопасности организации.

3) Практическое задание: на основе актуальных данных (информация может быть получена на официальном сайте Госкомстат РФ) необходимо *проанализировать следующие показатели и сделать вывод о влиянии на экономическую безопасность:*

- уровень безработицы по экономике в целом, сравнить его в динамике с пороговым значением, сделать вывод о влиянии на экономическую безопасность;

- уровень безработицы по федеральным округам, сравнить его с пороговым значением, сделать вывод о влиянии на экономическую безопасность;

- коэффициент замещения по видам экономической деятельности, сравнить с нормативным значением, сравнить по видам экономической деятельности (где больше, где меньше)

Методические указания:

А) Пороговое значение уровня безработицы – не более 8 %.

Б) Уровень безработицы рассчитывается как отношение численности безработных к численности экономически активного населения. Численность экономически активного населения = занятые + безработные.

В) Коэффициент замещения рассчитывается как отношение числа принятых к числу уволенных за определенный период времени. Если коэффициент замещения меньше 1, то имеет место сокращение занятых и рост безработицы.

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 1 (Приложение А).

### Вариант № 18

1) Проектирование систем управления и их эффективность.

2) Мотивация персонала на выполнение требований системы безопасности предприятия.

3) Приведите примеры по каждой позиции обеспечения безопасности личности, заполните таблицу

Элементы обеспечения безопасности личности	Конкретные примеры
Система обеспечения предметами и услугами первой необходимости	
Система обеспечения качества окружающей среды	
Система обеспечения безопасности при взаимодействии с другими людьми	
Система обеспечения жизни и здоровья при профессиональной деятельности	

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 2 (Приложение А).

### Вариант № 19

1) Мотивация как функция менеджмента.

2) Информация, ее измерение и классификация. Защита конфиденциальной информации в организации.

3) Классифицируйте перечисленные ниже негативные для экономической безопасности организации (предприятия) факторы на внутренние и внешние. Определите потенциальные причины их возникновения. Какие службы, по вашему мнению, должны быть задействованы в разработке и реализации мероприятий, направленных на нейтрализацию рассматриваемых деструктивных факторов.

а) изменение ценовой политики поставщиков ресурсов, сырья, комплектующих;

б) отказ ключевых клиентов от закупок продукции;

в) генерация требований по снижению закупочных цен;

г) невыполнение требований дилерского договора с целью увеличения собственного дохода контрагентом.

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 3 (Приложение А).

### **Вариант № 20**

1) Контроль и координация как функции менеджмента.

2) Экономические методы менеджмента и формы их применения в организации.

3) Проанализируйте понятия: "электронный документ", "электронное сообщение", "электронная версия документа". Назовите их общие и отличительные черты. Дайте определение понятиям "учетно-информационная система" и "оценка экономической безопасности". В чем между ними различия? Какие основные задачи учетно-информационной системы экономической безопасности предприятия вы можете выделить?

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 1 (Приложение А).

### **Вариант № 21**

1) Контроль и координация как функции менеджмента.



2) Управление организационными изменениями.

3) Разработайте организационную структуру службы экономической безопасности для организации (предприятия), работающей в сфере:

а) промышленного производства; б) банковской.

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 2 (Приложение А).

### **Вариант № 22**

1) Методы экономической оптимизации управленческих решений.

2) Недобросовестная конкуренция и экономическая безопасность предприятия.

3) Разработайте организационную структуру службы экономической безопасности для организации (предприятия), работающей в сфере:

а) туристического бизнеса;

б) строительства;

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 3 (Приложение А).

### **Вариант № 23**

1) Власть, лидерство и руководство. Характеристика основных стилей руководства.

2) Алгоритм принятия решения о создании системы безопасности организации.

3) Систематизируйте знания в области различных моделей менеджмента и оформите материал в виде следующей таблицы:

	Область управленческих решений	Американская модель менеджмента	Японская модель менеджмента
1	Способы принятия управленческих решений		
2	Продвижение по служебной лестнице		
3	Организация контроля		
...	...		

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 1 (Приложение А).

### **Вариант № 24**

1) Административные (организационно-распорядительные) методы менеджмента.

2) Содержание и структура концепции экономической безопасности организации.

3) Используя материалы Федеральной службы государственной статистики ([www.gks.ru](http://www.gks.ru)), проследите и дайте оценку:

а. - распределению предприятий и организаций РФ по формам собственности (в динамике);

б. - динамике количества малых предприятий и результатам их деятельности.

4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 2 (Приложение А).

### **Вариант № 25**

1) Социально-психологические методы менеджмента.

2) Организация процесса обеспечения безопасности на предприятии

3) Классифицируйте нижеследующие негативные для экономической безопасности предприятия (организации) факторы на внутренние и внешние. Определите потенциальные причины их возникновения. Какие службы, по вашему мнению, должны быть задействованы в разработке и реализации мероприятий, направленных на нейтрализацию рассматриваемых деструктивных факторов.

– Изменение ценовой политики поставщиков ресурсов, сырья, комплектующих.

– Отказ ключевых клиентов от закупок продукции.

– Генерация требований по снижению закупочных цен.

– Невыполнение требований дилерского договора с целью увеличения собственного дохода контрагентом.

– Нанесение ущерба основным фондам, хищение сырья и ресурсов, уничтожение комплектующих и готовой продукции.

- Вывод из строя средств вычислительной техники.
  - Несанкционированное проникновение в локальную информационную вычислительную сеть предприятия.
  - Предоставление или продажа конкурентам информации, являющейся коммерческой тайной предприятия (ее использование конкурентами способно нанести значительный, а то и катастрофический ущерб).
  - Нецелевое использование транспортных средств и специальной техники.
  - Хищение имущества в особо крупных размерах путем закупки сырья по завышенным ценам, предоставления льгот партнерам и т. п.
  - Экономический шпионаж с целью активного противодействия нормальной работе.
- 4) Решение задачи "Функции и принципы управления" вариант 3 (Приложение А).

#### **4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации**

Промежуточная (заключительная) аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

К экзамену допускаются студенты, получившие положительную оценку по результатам практических занятий в пятом семестре.

Экзамен проводится в устной форме по экзаменационным билетам. В экзаменационный билет включаются два теоретических вопроса.

Экзаменационная оценка ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно" или "неудовлетворительно") является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на экзаменационный вопрос, выполнении им экзаменационного задания). Критерии оценивания приведены ниже в таблице ниже.

Таблица 4.1 - Критерии оценивания

Форма контроля	Критерии			
	"Отлично"	"Хорошо"	"Удовлетворительно"	"Неудовлетворительно"
<b>Экзамен</b>	Выставляется в случаях полного и четкого ответа на два теоретических вопроса и дополнительные вопросы по изученной дисциплине, и при безошибочно решенной задаче	Выставляется в случаях полного и четкого ответа на два теоретических вопроса, в основном верно решенной задаче, и незначительных, не принципиальных погрешностях при ответах на дополнительные вопросы	При правильных ответах на вопросы экзаменационного билета. Допускаются не принципиальные погрешности или незначительная незавершенность ответов, диктуемая лимитом времени, а также незначительные замечания и неточности по теоретическим вопросам и задаче. Не менее 50 % основных положений экзаменационных вопросов должны быть раскрыты студентом полностью	Выставляется при ответах, не удовлетворяющих критериям, указанным в предыдущих пунктах
<b>Контрольная работа</b>	"зачтено"		"не зачтено"	
	Показано умение применять полученные теоретические знания, глубокое и творческое овладение основной и дополнительной литературой; материал изложен грамотно, аргументировано и логически стройно; показано умение теоретически обосновывать изложенные положения; практическая часть выполнена в полном объеме; соблюдены требования к оформлению контрольной работы.		Выставляется в случаях, когда не выполнены условия, позволяющие поставить оценку "зачтено"	

### Экзаменационные вопросы по дисциплине

По результатам изучения дисциплины "Управление организацией и технологии обеспечения безопасности" обучающиеся сдают экзамен. Примерный перечень экзаменационных вопросов представлен ниже.

- 1) Управление и менеджмент. Менеджмент как процесс и сфера деятельности.
- 2) Объект и субъект управления. Уровни управления. Принципы менеджмента.
- 3) Основные этапы становления и развития теории управления.
- 4) Становление и развитие школ управления (классической (административной) школы управления, школы человеческих отношений и поведенческих наук, школы науки управления.
- 5) Количественный, процессный, системный и ситуационный подходы в управлении.

6) Миссия предприятия (организации). Типология целей. Требования к целям. Метод "дерево целей".

7) Организация как объект управления. Понятие организации. Признаки организации. Жизненный цикл организации.

8) Понятие формальной и неформальной организации. Формы разделения труда.

9) Внутренняя среда организации. Характеристика основных внутренних переменных.

10) Внешняя среда организации.

11) Типы организационных структур по взаимодействию с внешней средой.

12) Типы организационных структур по взаимодействию подразделений.

13) Типы организационных структур по взаимодействию с человеком.

14) Новое в типах организации.

15) Функции менеджмента. Общая характеристика.

16) Планирование как функция менеджмента. Виды планирования. Процесс планирования.

17) Организация как функция менеджмента. Процесс делегирования полномочий. Виды полномочий.

18) Мотивация как функция менеджмента. Понятие мотивации.

19) Общая характеристика содержательных теорий мотивации.

20) Общая характеристика процессуальных теорий мотивации.

21) Контроль как функции менеджмента. Понятие и виды контроля.

22) Основные требования к построению эффективной системы контроля.

23) Характеристика методов управления (экономические, административные (организационно-распорядительные), социально-психологические методы).

24) Коммуникации в управлении. Виды коммуникаций. Основные этапы коммуникационного процесса.

- 25) Принятие решений: понятие и виды управленческих решений. Характеристика основных этапов процесса принятия решений.
- 26) Принятие решений: методы решения проблем. Процесс принятия решений в условиях риска.
- 27) Показатели эффективности управления. Обеспечение эффективной деятельности организации.
- 28) Объект и предмет обеспечения безопасности предпринимательства. Понятие безопасности организации.
- 29) Характеристика источников и видов угроз бизнесу.
- 30) Методы и средства обеспечения безопасности деятельности организации.
- 31) Взаимосвязь системы экономической безопасности с системой управления организацией.
- 32) Риски в деятельности организации и направления их минимизации. Взаимосвязь риск-менеджмента и ЭБ.
- 33) Организационные структуры экономической безопасности в общей системе управления предприятием.
- 34) Построение системы обеспечения экономической безопасности организации.
- 35) Роль службы экономической безопасности в организации (на предприятии). Основные функции службы безопасности организации.
- 36) Подразделения службы экономической безопасности организации и их функции.
- 37) Финансирование службы экономической безопасности предприятия.
- 38) Источники и факторы угроз экономической безопасности предприятия.
- 39) Содержание видов деятельности по обеспечению безопасности бизнеса.
- 40) Современные проблемы в области технологий и управления функцией безопасности предприятия.

## **5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине**

Самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой. Самостоятельная работа выполняется в виде подготовки домашнего задания или сообщения по отдельным вопросам, реферативного обзора.

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на практических занятиях, проведения тестирования.

Устные формы контроля помогут оценить владение студентами жанрами научной речи (дискуссия, диспут, сообщение, доклад и др.), в которых раскрывается умение студентов передать нужную информацию, грамотно использовать языковые средства, а также ораторские приемы для контакта с аудиторией. Письменные работы помогают преподавателю оценить владение источниками, научным стилем изложения, для которого характерны: логичность, точность терминологии, обобщенность и отвлеченность, насыщенность фактической информацией.

Самостоятельная работа предусмотрена в следующих формах:

1) Освоение теоретического учебного материала, в том числе подготовка к практическим занятиям (форма контроля – тестирование, контроль на практических занятиях).

2) Выполнение контрольной работы – для студентов заочной формы обучения (форма контроля – защита контрольной работы).

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Основная

1. Федеральный закон "О безопасности" от 28.12.2010 г. №390-ФЗ.
2. Федеральный закон "О противодействии коррупции" № 273-ФЗ от 25.12.2008 г. (ред. от 31.07.2020).
3. Федеральный закон "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием государственного контроля в сфере частной охранной и детективной деятельности" от 22.12.2008 г. № 272-ФЗ (последняя редакция).
4. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 "О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года".
5. Баранников, А. Ф. Теория организации: учеб. / А.Ф. Баранников. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 700 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").
6. Маслова, Е. Л. Менеджмент: учеб. / Е. Л. Маслова. - Москва: Изд.-торг. корпорация "Дашков и К°", 2016. - 333 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").
7. Менеджмент: учеб. / под общ. ред. И. Н. Шапкина. - Москва: ЮРАЙТ, 2012. - 691 с.
8. Суглобов, А. Е. Экономическая безопасность предприятия: учеб. пособие / А. Е. Суглобов, С. А. Хмелев, Е. А. Орлова. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 272 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн")
9. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей направлений ИНОТЭКУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.



### **Дополнительные**

10. Кришталюк, А. Н. Управление безопасностью бизнеса: курс лекций / А. Н. Кришталюк. - Орел: МАБИВ, 2014. - 137 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

11. Менеджмент: учеб. / под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ: Единство, 2002. - 359 с.

12. Плащенко, В. В. Обеспечение безопасности бизнеса промышленных предприятий: теория и практика: учеб. пособие / В. В. Плащенко. - Череповец: Изд-во ЧГУ, 2014. - 331 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

13. Побегайло, М. Г. Практикум по курсу "Основы менеджмента": учеб. пособие для студентов ИПЭМ БГАРФ всех форм обучения по спец. 080507.65 Менеджмент организации, 080111.65 Маркетинг, 080301.65 Коммерция, направления 080500.62 Менеджмент / М. Г. Побегайло. - Калининград: БГА РФ, 2010. - 156 с.

14. Экономическая безопасность: учеб. пособие / В. А. Богомолов, Н. Д. Эриашвили, Е. Н. Барикаев [и др.] - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 296 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн")

15. Экономическая безопасность: учеб. пособие / В. А. Богомолов, Н. Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев [и др.]. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 296 с.

**Задача "Функции и принципы управления"**

Группировка функций управления, определение их трудоемкости и численности управленческого персонала.

В таблице П1 приводится перечень управленческих работ.

Таблица П1 - Перечень управленческих работ

№ п/п	Наименование работ	Трудоемкость, дн., по вариантам		
		Вар. 1	Вар. 2	Вар. 3
1	2	3	4	5
1	Определение численности персонала на предприятии	20	117	190
2	Разработка оперативного плана деятельности звеньев предприятия	48	150	44
3	Определение потребности в материальных ресурсах	12	17	16
4	Разработка перспективного плана производственно-хозяйственной деятельности	30	32	35
5	Определение объема капитальных вложений	12	19	17
6	Определение фонда заработной платы основных рабочих	12	17	19
7	Расчет себестоимости выпускаемой продукции	100	110	150
8	Разработка плана технического обслуживания и ремонта оборудования	14	15	16
9	Разработка положений о хозрасчете структурных подразделений предприятия	12	18	17
10	Разработка технического задания на новую конструкцию изделий	45	44	40
11	Оценка качества выпускаемой продукции	21	18	20
12	Разработка положений о материальном стимулировании ИТР, служащих	18	16	12
13	Учет готовой продукции	50	49	44
14	Анализ брака	12	28	19
15	Расчет производственных площадей	15	16	13
16	Выбор системы технического обслуживания	4	3	4
17	Выбор системы материально-технического снабжения	4	3	3
18	Выбор формы производства	14	12	13
19	Аттестация персонала предприятия	30	40	44
20	Установление производственных связей и кооперации производства	30	27	28
21	Анализ использования основных фондов	29	17	19
22	Разработка бухгалтерского баланса	30	25	30
23	Определение цены на выпускаемую продукцию	40	57	48
24	Выбор систем транспортировки различных видов грузов	5	6	5

1	2	3	4	5
25	Оценка деятельности структурных подразделений	80	75	70
26	Расчет различных технических параметров выпускаемых изделий	120	119	110
27	Определение спроса и предложения на выпускаемую продукцию	130	127	119
28	Составление отчета о производственно-хозяйственной деятельности предприятия	114	130	140
29	Организация сбыта готовой продукции	150	144	148
30	Определение задач, прав и обязанностей структурных подразделений	80	67	71
31	Разработка форм технической документации	130	141	150
32	Анализ производственно-хозяйственной деятельности структурных подразделений	130	140	120

По приведенным данным необходимо:

- 1) Сгруппировать данные работы по основным группам функций управления.
- 2) Определить трудоемкость основных групп функций управления.
- 3) Рассчитать удельный вес каждой группы функций управления в общих трудовых затратах.
- 4) По одной группе функций управления расписать последовательность выполнения работ.
- 5) Определить действительный годовой фонд времени работы.
- 6) Определить общую численность ИТР и служащих, необходимых для выполнения данных работ.

### ***Методические указания к решению задачи***

Для решения задачи можно воспользоваться группировкой функций управления из таблицы П2.

Таблица П2 - Классификация основных групп функций управления

<b>Наименование основных групп функций</b>	<b>Условное обозначение</b>
Управление техническим развитием производства	Ф <sub>ТПП</sub>
Управление техническим обслуживанием производства	Ф <sub>ТО</sub>
Управление материально-техническим обслуживанием	Ф <sub>МТО</sub>
Управление персоналом и социальным развитием	Ф <sub>КС</sub>
Управление финансами, сбытом и реализацией продукции	Ф <sub>ФС</sub>
Управление маркетингом (планирование производства)	Ф <sub>МП</sub>

Удельный вес группы функций определяется по формуле:

$$y_{в}^i = \frac{\Phi^i}{T_0 \Phi_0} \times 100,$$

где  $\Phi^i$  – трудоемкость отдельной группы функций, дн.;  $T_0$  – общая трудоемкость управленческих работ.

Действительный готовый фонд времени работы определяется по формуле:

$$\Phi_{дф} = (\Phi_k - \Phi_{пв} - \Phi_0) * t,$$

где  $\Phi_k$  – число календарных дней в году;  $\Phi_{пв}$  – число праздничных и выходных дней в году;  $\Phi_0$  – продолжительность отпуска, дн.;  $T$  – продолжительность рабочего дня, ч.

Численность ИТР и служащих можно определить по формуле:

$$Ч_i = \frac{T_0}{\Phi_{дф}}.$$

**Пример страницы СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе**

<b>СОДЕРЖАНИЕ</b>	
ВВЕДЕНИЕ	3
1 Власть, лидерство и руководство. Характеристика основных стилей руководства.	4
2 Алгоритм принятия решения о создании системы безопасности организации.	8
3 Практическое задание	12
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	17
ПРИЛОЖЕНИЕ А <Заголовок >	18

- 1) Примечания:
- 2) Номера страниц проставлены приблизительно.
- 3) Границы таблицы после заполнения убираются.
- 4) Приложений может быть несколько.

Локальный электронный методический материал

Марина Григорьевна Побегайло

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И ТЕХНОЛОГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
БЕЗОПАСНОСТИ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 6,6 Печ. л. 5,9

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
"Калининградский государственный технический университет".  
236022, Калининград, Советский проспект, 1