

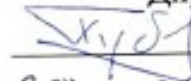
**Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
(Финуниверситет)**

**Владикавказский филиал Финуниверситета**

**Кафедра «Менеджмент»**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор филиала

 Т.А. Хубаев  
« 30 » 08 2023 г.

**З.Р. Тавасиева**

**Менеджмент**

Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и  
промежуточной аттестации студентов,  
обучающихся по направлению подготовки

Направление подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика,

Образовательная программа: «Цифровая трансформация управления  
бизнесом»

Профиль «ИТ-менеджмент в бизнесе»

*Одобрено заседанием кафедры «Менеджмент»  
(протокол от «23» июня 2023 г. № 11 )*

Владикавказ 2023

**Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
(Финуниверситет)**

**Владикавказский филиал Финуниверситета**

**Кафедра «Менеджмент»**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор филиала

\_\_\_\_\_ Т.А. Хубаев  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

**З.Р. Тавасиева**

**Менеджмент**

Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и  
промежуточной аттестации студентов,  
обучающихся по направлению подготовки  
38.03.05 – Бизнес-информатика  
образовательная программа «Цифровая трансформация управления бизне-  
сом»

*Одобрено заседанием кафедры «Менеджмент»  
(протокол от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г. № \_\_\_\_ )*

Владикавказ 2023

## Содержание

|                                                                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине..... | 3  |
| 2.Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....                                                                        | 6  |
| 3.Оценочный лист результатов обучения по дисциплине.....                                                                                                                                 | 8  |
| 4.Контрольные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.....                                                                                 | 10 |

**1.Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине**

Процессизучениядисциплинынаправленнаформированиеследующихкомпе-  
тенций:

| Код компетенции | Наименование компетенции                                                    | Индикаторы достижения компетенции                                                    | Результаты обучения (владения <sup>2</sup> , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторам и достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПKN-2           | Способность анализировать и проектировать информационные потоки организации | 1. Анализирует информационные потоки организации.                                    | <p><b>Знать:</b> процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p><b>Уметь:</b> корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p><b>Знать:</b> особенности выбора альтернативных подходов.</p> <p><b>Уметь:</b> оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> |
|                 |                                                                             | 2. Создают модели «как есть» и «как должно быть» информационных потоков организации. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| УК-11           | Способность к постановке                                                    | 1. Аргументированно переходит от первоначальной                                      | <b>Знать:</b> особенности целостного структурированного                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|               |                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов | субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | описания проблемной ситуации.<br><b>Уметь:</b> переходить от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| их достижения |                                                                | <p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</p> <p>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке</p> | <p><b>Знать:</b> особенности системной формулировки цели и постановки задачи управления.</p> <p><b>Уметь:</b> обосновывать системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p><b>Знать:</b> особенности анализа ситуации.</p> <p><b>Уметь:</b> взвешенно и системно подходить к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</p> <p><b>Знать:</b> особенности выбора альтернативных подходов.</p> <p><b>Уметь:</b> оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p><b>Знать:</b> процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и</p> |

|  |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>аналитических отчетов.</p> <p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p> | <p>синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.<br/> <b>Уметь:</b> корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p><b>Знать:</b> теорию и методологию исследования.<br/> <b>Уметь:</b> логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

| Уровень сформированности компетенций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>«Минимальный уровень не достигнут»</b><br/>Компетенции не сформированы.</p> <p>Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p><b>«Минимальный уровень»</b><br/>Компетенции сформированы.</p> <p>Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.</p>                                                                                                                                                                                                                                              | <p><b>«Средний уровень»</b><br/>Компетенции сформированы.</p> <p>Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер, применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p><b>«Высокий уровень»</b><br/>Компетенции сформированы.</p> <p>Знания твердые, аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка</p>                                                                                                                                                                                                                                                |
| Описание критериев оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- существенные пробелы в знаниях учебного материала;</li> <li>- допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий;</li> <li>- непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета;</li> <li>- отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные программой дисциплины;</li> </ul> | <p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знания теоретического материала;</li> <li>- неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов;</li> <li>- неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы;</li> <li>- недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины;</li> <li>- умение без грубых ошибок решать практические задания, которые следует</li> </ul> | <p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала;</li> <li>- твердые знания теоретического материала.</li> <li>- способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития;</li> <li>- правильные и конкретные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы;</li> <li>- умение решать практические задания, которые следует выполнить;</li> <li>- владение основной литературой, рекомендованной программой дисциплины;</li> <li>- наличие собственной</li> </ul> | <p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала;</li> <li>- полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий в рамках обсуждаемых заданий;</li> <li>- способность устанавливать и объяснять связь практики и теории;</li> <li>- логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора;</li> </ul> |

|                                                                                  |                                               |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкую степень контактности. | выполнить.                                    | обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам.<br>Возможны незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на | - умение решать практические задания;<br>- свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы. |
| <b>Оценка «неудовлетворительно»</b>                                              | <b>Оценка «удовлетворительно» / «зачтено»</b> | <b>Оценка «хорошо» / «зачтено»</b>                                                                                                                                                      | <b>Оценка «отлично» / «зачтено»</b>                                                                                                                      |

### 3.Оценочныйлистрезультатовобученияподисциплине

Примерныевидыработобучающегося,формирующиетекущийконтрольподисциплине

| № п/п | Вид учебной деятельности                                                          | Баллы | Максимум за семестр (модуль) |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------|
| 1.    | Ведение конспекта лекции / семинара и работа с ним                                | 0,1   | 2                            |
| 2.    | Активное вовлечение в интерактивный процесс                                       | 0,3   | 3                            |
| 3.    | Участие в проблемной дискуссии                                                    | 0,2   | 4                            |
| 4.    | Ответы на вопросы на семинарском занятии                                          | 0,2   | 6                            |
| 5.    | Реферативный обзор дополнительного материала по теме                              | 0,3   | 3                            |
| 6.    | Подготовка доклада по заданной теме                                               | 0,3   | 3                            |
| 7.    | Решение практико-ориентированных заданий с последующим обсуждением их результатов | 0,4   | 5                            |
| 8.    | Тестирование                                                                      | -     | 2                            |
| 9.    | Презентация по заданной теме                                                      | 0,4   | 4                            |
| 10.   | Выполнение домашней контрольной работы                                            | -     | 6                            |
| 11.   | Посещение аудиторных занятий                                                      | 0,1   | 2                            |
|       | Всего за семестр (модуль)                                                         |       | 40                           |

Критерии бальной оценки включают качество подготовки обучающихся к семинарским занятиям, выполнения различных видов самостоятельной работы (при этом результаты регулярно проводимого экспресс-контроля успеваемости обучающихся должны составлять не менее 50% бальной оценки), а также посещение аудиторных занятий (не более 15% бальной оценки).

При подведении итогов текущего контроля успеваемости в середине семестра его результаты в 20-бальной оценке вносятся в ведомости текущего контроля успеваемости и использованием ТЭКУ (в филиалах – в ведомости текущего контроля успеваемости) и на соответствующей странице предметно-группового журнала преподавателям, ведущим аудиторные занятия.

Обучающийся, получивший от 7 до 20 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 6 баллов – не аттестованным.

Результаты текущего контроля успеваемости за вторую половину семестра / в модуле преподаватели, ведущие аудиторные занятия, сообщают обучающимся на последнем занятии и вносят в ведомости (в колонку «баллы, работа в семестре») в день проведения зачета/экзамена.

Итоговая сумма баллов, полученная обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в семестре/модуле и промежуточной аттестации, преобразуется в пятибалльную систему оценок.

Порядок перевода 100-бальной оценки в пятибалльную

| 100-бальная система | 5-бальная система   |
|---------------------|---------------------|
| 86-100              | отлично             |
| 70-85               | хорошо              |
| 50-69               | удовлетворительно   |
| менее 50            | неудовлетворительно |
| 50-100              | зачтено             |
| менее 50            | не зачтено          |

#### **4. Контрольные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний**

##### **Текущий контроль**

##### **Раздел 1. Теория менеджмента**

##### **Тема 1.1. Природа управления и исторические тенденции его развития.**

**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Введение в менеджмент.
2. Эволюция теории менеджмента в России и за рубежом.
3. Школы менеджмента в теории управления и генезис и развития.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Развитие теории и практики менеджмента.
2. Опыт менеджмента зарубежных стран в области развития информационных технологий.

##### **Тестовые задания ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

##### **Укажите правильные ответы:**

1. В древние времена центрами становления деятельности, схожей с управлением и менеджментом, являлись:  
А. Океания.  
Б. Северная Америка.  
В. Междуречье.  
Г. Китай.  
Д. Индия.  
Е. Египет.
2. В античные времена центрами становления деятельности, схожей с управлением и менеджментом, являлись:  
А. Южная Африка.  
Б. Греция.  
В. Римская империя.  
Г. Византия.
3. В Средневековые центрами становления деятельности, схожей с управлением и менеджментом, являлись:

- А. Океания.
- Б. Северная Америка.
- В. Европа.
- Г. Арабский мир и Восток.
- Д. Южная Африка.

4. В эпоху развития капитализма и промышленных революций центрами становления деятельности, схожей с управлением и менеджментом, являлись:

- А. Англия.
- Б. Южная Африка.
- В. Франция.
- Г. Германия.
- Д. Северная Америка.
- Е. Россия.

5. В настоящее время теория и практика менеджмента наиболее активно изучается и распространяется в следующих мировых центрах:

- А. Каледония.
- Б. Кения.
- В. США.
- Г. Европейский Союз.
- Д. Россия.
- Е. Юго-Восточная Азия.
- Ж. Центральная Африка.
- З. Япония.

6. Наиболее известными трактатами древних времен, включающими проблемы управления, являются:

- А. Административно-хозяйственные документы Древнего Египта (XXII- XX вв. до н.э.) и трактаты: «Поучение гераклеопольского царя своему сыну Мерикура», «Поучение Ахтоя», «Речения Ипусера».
- Б. Законы царя Хаммурапи (Вавилония - Месопотамия, XVIII в. до н.э.).
- В. Трактат «Артхашастра» Каутильи (Чанакьи) советника индийского царя Чандрагупты (Древняя Индия, IV—III вв. до н.э.).
- Г. Трактат китайского мыслителя Конфуция «Лунь-юй» («Беседы и суждения», VI—V вв. до н.э.); коллективный трактат «Гуань-цзы» (Древний Китай, IV—II вв. до н.э.).
- Д. Все ответы верны.

7. Наиболее известными трактатами античных времен Древней Греции, включающими проблемы управления, являются:

- А. «Домострой», «Лакедемонская полития» Ксенофонта (IV в. до н.э.).
- Б. «Государство» Платона (IV в. до н.э.).
- В. «Политика», «Никомахова этика» Аристотеля (IV в. до н.э.).
- Г. Все ответы верны.

8. Наиболее известными трактатами античных времен Древнего Рима, включающими проблемы управления, являются:

- А. «Законы 12 таблиц» (V в. до н.э.) и «Законы Секстия и Лициния» (IV в. до н.э.).
- Б. «О земледелии» Марка Порция Катона (II в. до н.э.).
- В. Аграрная реформа Гракхов (II в. до н.э.).
- Г. «О сельском хозяйстве» Марка Теренция Варрона, а также труды по рациональному ведению хозяйства Юния Модерата Колумеллы (I в. до н.э.).

Д. Все ответы верны.

9. Наиболее известными трактатами Средневековья, включающими проблемы управления, являются:

А. Труды Ибн-Хальдуна (1332-1406 гг.).

Б. «Салическая правда» (V—VI вв.).

В. «Капитулярий о поместьях» (IX в.).

Г. Труды Фомы Аквинского (1226-1274 гг.).

Д. «Государь», «Размышления над первой декадой Тита Ливия» Никколо Макиавелли (1469-1527 гг.).

Е. «Основания новой науки об общей природе наций» Джамбаттиста Вико (1725 г.).

Ж. Все ответы верны.

10. В эпоху развития капитализма в сфере проблем управления экономикой были известны труды ученых:

А. Посошкова И.Т.

Б. Смита А.

В. Кенэ Ф.

Г. Риккардо Д.

Д. Маркса К.

Е. Все ответы верны.

11. Менеджмент как наука окончательно сформировался:

А. В XVIII в.

Б. В XIX в.

В. В начале XX в.

Г. В конце XX в.

12. Наиболее интенсивно наука менеджмента в XX в. развивалась в:

А. Китае.

Б. Венгрии.

В. США.

Г. Греции.

13. Менеджмент как наука окончательно сформировался (родился) в:

А. Индии.

Б. Колумбии.

В. Норвегии.

Г. США.

Д. Португалии.

14. Отрицали возможность управления в государстве и организации, противопоставляя им принципы развития без всякой власти и без формальной структуры управления:

А. Бакунин.

Б. Кропоткин.

В. Кейнс.

Г. Винер.

Д. Эшби.

Е. Глушков.

15. Обосновал теорию государственного вмешательства в управление:

А. Бакунин.

Б. Кропоткин.  
В. Кейнс.  
Г. Богданов.  
Д. Винер.

## **Тема 1.2. Методологические основы менеджмента.**

Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).

1. Организация как объект управления.
2. Системный подход к организации управления.
3. Принципы менеджмента.
4. Понятие и классификация методов менеджмента.

Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).

1. Экономические методы менеджмента.
2. Административные (организационно-распорядительные) методы менеджмента.
3. Социально-психологические методы менеджмента.
4. Эффективность менеджмента.

## **Тема 1.3. Функции менеджмента.**

Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).

1. Сущность и классификация функций менеджмента.
2. Внутрифирменное стратегическое и оперативное планирование.
3. Использование информационных технологий и систем для повышения эффективности управления.

Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).

1. Организация как функция менеджмента.
2. Мотивация деятельности в менеджменте.

- 3. Координация и контроль в системе менеджмента.
- 4. Информационное обеспечение менеджмента.
- 5. Контроль как основная функция менеджмента.

**Тестовые задания ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

**Укажите правильные ответы:**

1. Мотив — это ...
  - А. Необходимость или недостаток чего-либо.
  - Б. Осознанная необходимость или недостаток чего-либо.
  - В. Побудительная причина, повод к какому-либо действию.
  - Г. Преломленная в общественном сознании потребность.
  - Д. Процесс побуждения человека к совершению тех или иных действий или поступков.
2. Нужда — это ...
  - А. Необходимость или недостаток чего-либо.
  - Б. Осознанная необходимость или недостаток чего-либо.
  - В. Побудительная причина, повод к какому-либо действию.
  - Г. Преломленная в общественном сознании потребность.
  - Д. Процесс побуждения человека к совершению тех или иных действий или поступков.
3. Потребность — это ...
  - А. Необходимость или недостаток чего-либо.
  - Б. Осознанная необходимость или недостаток чего-либо.
  - В. Побудительная причина, повод к какому-либо действию.
  - Г. Преломленная в общественном сознании потребность.
  - Д. Процесс побуждения человека к совершению тех или иных действий или поступков.
4. Интерес — это ...
  - А. Необходимость или недостаток чего-либо.
  - Б. Осознанная необходимость или недостаток чего-либо.
  - В. Побудительная причина, повод к какому-либо действию.
  - Г. Преломленная в общественном сознании потребность, форма проявления познавательной потребности, вызывающей положительные эмоции.
  - Д. Процесс побуждения человека к совершению тех или иных действий или поступков.
5. Мотивация — это ...
  - А. Необходимость или недостаток чего-либо.
  - Б. Осознанная необходимость или недостаток чего-либо.
  - В. Побудительная причина, повод к какому-либо действию.
  - Г. Преломленная в общественном сознании потребность, форма проявления познавательной потребности, вызывающей положительные эмоции.
  - Д. Процесс побуждения человека к совершению тех или иных действий или поступков, а также процесс побуждения субъектов к деятельности для достижения поставленных целей.
6. Вознаграждение — это ...
  - А. Деньги.
  - Б. Все, что человек может приобрести на рынке.

- В. Набор продуктов из потребительской корзины.
- Г. Все то, что человек получает за осуществленные действия.

7. Вознаграждения могут быть:

- А. Полезные и бесполезные.
- Б. Внутренние и внешние.
- В. Простые и сложные.
- Г. Ощутимые и незаметные.

8. Процесс мотивации включает следующие стадии:

- А. Появление нужды.
- Б. Возникновение потребности.
- В. Определение направления действий.
- Г. Осуществление действий.
- Д. Получение вознаграждения.
- Е. Устранение потребности.
- Ж. Реализация интереса.

3. Все ответы и последовательность шагов верны.

9. Закон результата имеет определения:

- А. Результат всегда соответствует силам и средствам, прилагаемым исполнителями для достижения общей цели организации.
- Б. В общем случае люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением.
- В. Каждое действие в хозяйственной практике всегда приводит к определенному результату.
- Г. Если первоначально выбор направления действий был основан на интуиции человека, то дальнейшее повторение его действий уже основывается на накопленном опыте по наилучшему устранению потребности.

10. Стимул – это ...

- А. Система рычагов и действий для реализации процесса мотивации, предложение, обещание, возможность получения вознаграждения за определенный тип действий или поведение.
- Б. Главный элемент в психологии управления.
- В. Процесс использования административных действий для реализации процесса мотивации.
- Г. Негативная форма устранения потребности.

11. Стимулирование — это ...

- А. Система административных рычагов и действий для реализации процесса мотивации.
- Б. Главный элемент в психологии управления.
- В. Процесс использования различных рычагов и действий для реализации процесса мотивации, одно из главных средств реализации мотивации.
- Г. Негативная форма устранения потребности.

12. Потребности могут быть:

- А. Позитивные и негативные.
- Б. Удовлетворенные и неудовлетворенные.
- В. Перспективные и сиюминутные (настоящие).
- Г. Первичные и вторичные.
- Д. Биогенные и социогенные.

- Е. Физиологические и социальные.
- Ж. Материальные и духовные.
- 3. Все ответы верны.

13. Характер мотивационного процесса зависит от:

- А. Стиля руководства и настроения руководителя.
- Б. Макроэкономических процессов.
- В. Вида потребностей, инициирующих мотивацию.
- Г. Структуры потребностей, определяющих процесс мотивации.
- Д. Порядка или очередности удовлетворения потребностей.

14. Содержательные теории мотивации сконцентрированы на:

- А. Содержании функций управления.
- Б. Концепции содержания в противоположность форме.
- В. Анализе потребностей и их влиянии на мотивацию.
- Г. Исследовании позитивных и негативных элементов влияния внешней среды на организацию.
- Д. Процессе распределения усилий людьми для достижения различных целей, выбора конкретного вида поведения, постулате, что поведение личности является функцией ее восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

15. Содержательными теориями мотивации являются:

- А. Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу.
- Б. Теория двух групп потребностей Аллена.
- В. Теория ожиданий Виктора Врума.
- Г. Теория справедливости Адамса.
- Д. Теория приобретенных потребностей Дэвида Мак-Клелланда.
- Е. Теория двух факторов Фредерика Герцберга.
- Ж. Модель Портера-Лоулера (Лаймана Портера - Эдварда Лоулера).

## **Раздел 2. Теория организации**

### **Тема 2.1. Теория организации, ее предмет и место в системе научных знаний.**

Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).

1. Понятие, сущность теории организации как науки об основных закономерностях жизнедеятельности организации.
2. Организация как объект теории организации.
3. Предмет теории организации.
4. Методы теории организации: исторический, прогнозный, комплексный.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Эволюция теории организации.
2. Законы и принципы организации.
3. Место теории организации в системе научных знаний.
4. Роль современных информационных систем в становлении и развитии теории организации.

## **Тема 2.2. Организация как сложная система.**

**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Сущностная характеристика и цели организации.
2. Внутренняя и внешняя среда организации.
3. Классификация организаций.
4. Организация и система (системные свойства организации).
5. Самоорганизация в природе и обществе.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Принципы структуризации организации: правила построения рациональных структур.
2. Классификация организационных структур.
3. Классификация межкомпонентных связей, типов соединений и конфигураций структуры организации.
4. Типы организаций: по видам деятельности, формам собственности, размерам, уровню регулирования деятельности.

**Тестовые задания ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

**Укажите правильные ответы:**

1. Какие элементы внешней среды оказывают прямое влияние на организацию?

- А. Политические факторы, профсоюзы, международные события
- Б. Конкуренты, потребители, поставщики, законы и государственные органы.
- В. Конкуренты, состояние экономики, международные события, потребители
- Г. Конкуренты, поставщики, политические факторы, НТП.

2. Основными факторами внутренней среды организации являются

- А. Цели, структура, технология, люди, задача.
- Б. Профсоюзные организации.
- В. Верховная рада Украины.
- Г. Государственные органы власти.

3. Определите из предложенного перечня основных элемента внутренней среды.

- А. Технология, специализация, структура, задачи, люди.
- Б. Цели, технология, ресурсы, работники, задачи, люди, структура.
- В. Люди, технология, координация, объемы управления, задачи.
- Г. Стандартизация, задачи, структура, люди, технология.

4. Какие элементы внешней среды имеют косвенное влияние на деятельность организации?

- А. Профсоюзы, НТП, конкуренты, состояние экономики.
- Б. Политические обстоятельства, состояние экономики, состояние техники и технологии, международные события.
- В. Политические обстоятельства, система экономических отношений в государстве, государственные органы власти, партии.
- Г. НТП, государственные органы власти, международное окружение, поставщики.

5. Определите из предложенного перечня основных элемента внутренней среды:

- А. Технология, специализация, структура, задачи, люди.
- Б. Цели, технология, ресурсы, работники, задачи, люди, структура.
- В. Люди, технология, координация, объемы управления, задачи.
- Г. Стандартизация, задачи, структура, люди, технология.

6. Основные функции менеджмента:

- А. Планирование, организация, принятие решений, контроль.
- Б. Планирование, организация, мотивация, контроль.
- В. Планирование, организация, координация, мотивация.
- Г. Организация, планирование, контроль, кооперирования.

7. С помощью какой функции менеджмента создается ориентир будущей деятельности организации?

- А. Планирование.
- Б. Организации.
- В. Контроль.
- Г. Мотивация.

8. Какой вид планирования охарактеризован ниже: «Это разработка стратегии деятельности организации. Это планирование осуществляется на основе маркетинговых исследований и напряженной работы с информацией»?

- А. Планирование реализации стратегии.
- Б. Долгосрочное планирование.
- В. Стратегическое планирование.
- Г. Оперативное планирование.

9. С какого этапа начинается стратегическое планирование?

- А. Определение возможностей и угроз.
- Б. Анализ сильных и слабых сторон организации.
- В. Определение миссии организации.
- Г. Анализ стратегий.

10. Какой вид планирования охарактеризован ниже: «Это — обеспечение достижения целей организации путем разработки конкретных мероприятий по реализации стратегии, ее оценка и корректировка действий»

- А. Планирование реализации стратегии.
- Б. Долгосрочное планирование.
- В. Стратегическое планирование.
- Г. Оперативное планирование.

11. Какую из 4 стратегических альтернатив будет использовать организация в случае, когда происходит спад жизненного цикла организации:

- А. Ограниченный рост.
- Б. Сокращение.
- В. Рост.
- Г. Сочетание предыдущих вариантов.

12. Какую из 4 стратегических альтернатив будет использовать организация в случае, когда происходит переход элитного товара к группе товаров широкого потребления:

- А. Ограниченный рост.
- Б. Сокращение.
- В. Рост.
- Г. Сочетание предыдущих вариантов

13. Какую из 4 стратегических альтернатив будет использовать организация в случае, когда происходит интенсивное развитие фирмы, расширение сбыта товаров:

- А. Ограниченный рост.
- Б. Сокращение.
- В. Рост.
- Г. Сочетание предыдущих вариантов.

14. Какая функция менеджмента приведена ниже: «Это — процесс построения структуры предприятия, позволяет людям работать вместе по реализации общих целей»?

- А. Планирование.
- Б. Мотивация.
- В. Контроль.
- Г. Организация.

15. Организационное проектирование охватывает следующие этапы:

- А. Горизонтальный и вертикальный разделение труда, определение должностных обязанностей, координации действий, соотношение различных должностей.
- Б. Формирование системы материального стимулирования труда, повышения качества продукции.
- В. Определение миссии, целей, формирование стратегии.
- Г. Разработка методов менеджмента.

16. Выделяют следующие виды функциональных полномочий:

- А. Линейные и функциональные.
- Б. Обслуживающие и консультативные.
- В. Рекомендательные, параллельные.
- Г. Продуктовые, территориальные, потребительские.

17. Какие типы аппарата могут быть в подчинении руководителей:

- А. Рекомендательный, параллельный.
- Б. Линейный, функциональный.
- В. Продуктовый, матричный.
- Г. Обслуживающий, консультативный, личный.

18. Какова структура управления организацией используется для организаций с широкой номенклатурой продукции (услуг), а также для международных организаций?

- А. Линейная.
- Б. Функциональная.
- В. Дивизионная.
- Г. Матричная.

19. Назовите организационную структуру управления, в которой каждый работник подчинен только одному руководителю, а руководитель является универсальным специалистом. Эта структура характерна для малых предприятий. Что это за структура?

- А. Функциональная.
- Б. Линейно функциональная.
- В. Линейно штабная.
- Г. Линейная.

20. Внутренняя среда организации - это:

- А. Капитал, люди, технология.
- Б. Нельзя дать точное определение, т.к. каждая организация имеет свой набор компонентов.
- В. Часть общей среды, которая находится в рамках организации.
- Г. Партнёры по бизнесу.

21. Что поступает в организацию из внешней среды?

- А. Нормативы.
- Б. Отчетные данные.
- В. Цели.
- Г. Ресурсы.

22. Что поступает во внешнюю среду из организации?

- А. Внутриотраслевые нормативы.
- Б. Информация.
- В. Ресурсы.
- Г. отчетные данные

23. Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?

- А. Прямые и косвенные.
- Б. Основные и дополнительные.
- В. Главные и второстепенные.
- Г. Глобальные и локальные.

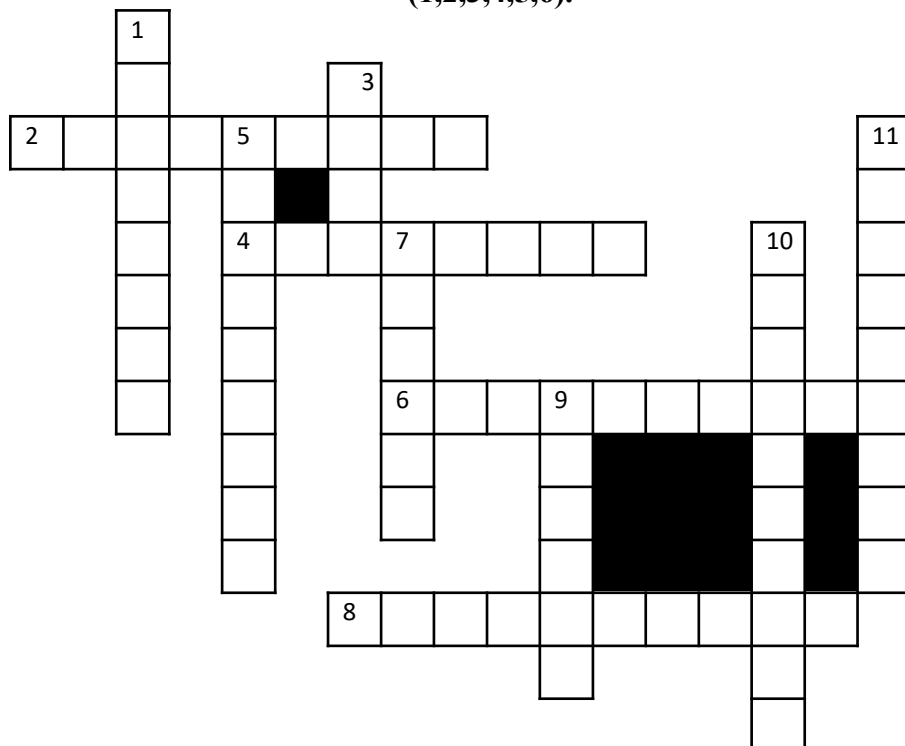
### Задание 1 ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).

Дополнить перечень переменных внутренней и внешней среды организации, используя таблицу 1.

Таблица 1 - Внутренняя и внешняя среда организации

| Внутренняя среда                                                                                   | Внешняя среда                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- цели;</li> <li>- задачи;</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul> | <p>А. Переменные прямого воздействия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- конкуренты;</li> <li>-</li> </ul> <p>Б. Переменные косвенного воздействия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- демография;</li> <li>-</li> </ul> |

### Кроссворд «Внешняя и внутренняя среда организации» ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).



#### Вопросы:

*По горизонтали:*

2. Фактор среды прямого воздействия на организацию, объединение людей, связанных одной профессией.

4. Формируется человеком относительно результатов своего поведения на основе прошлого опыта и оценки текущей ситуации.
6. Интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений.
8. Элемент внешней среды организации, способ преобразования материала, сырья, информации в искомый продукт.

*По вертикали:*

1. Элемент среды косвенного воздействия на организацию, поступательное движение, улучшение в процессе развития.
3. Центральный фактор в любой модели управления
5. Характеристика внешней среды организации, отражающая число и разнообразие факторов, влияющих на организацию.
7. Ученый, определивший технологию как сочетание навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и знаний, необходимых для преобразования материалов, информации или людей.
9. Ученый, определивший технологию как средство преобразования сырья в искомые продукты или услуги.
10. Элемент внешней среды организации, обеспечивающий ее ресурсами извне.
11. Фактор, формирующий необъективное восприятие окружающей среды и влияющий на поведение людей.

### **Тема 2.3. Организационное проектирование в менеджменте.**

**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Организационные отношения в системе менеджмента.
2. Формы и факторы организационного построения.
3. Этапы организационного проектирования.
4. Механистические (иерархические) организационные структуры управления.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Органические (адаптивные) организационные структуры управления.
2. Методы проектирования организационных структур.
3. Оценка эффективности организационных структур в ИТ-бизнесе.
4. Типы организаций по взаимодействию со средой.

### **Раздел 3. Основы бизнеса**

#### **Тема 3.1. Бизнес и предпринимательство. Принципы организации бизнеса.**

Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).

1. Предпринимательство и предпринимательские возможности.
2. Типология бизнеса.
3. Организационно-правовые формы бизнеса.
4. Виды партнерства и сотрудничества.
5. Интересы стейкхолдеров.
6. Принципы организации бизнеса.
7. Логика и этапы реализации бизнес-идеи.

Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).

1. Внешняя среда и ресурсы бизнеса.
2. Формирование капитала (первоначального (уставного), основного, оборотного, инвестиционного).
3. Внутренняя среда.
4. Основные элементы.
5. Системный подход в организации и управлении бизнесом.
6. Роль менеджмента и менеджеров: стиль менеджмента и успех бизнеса, коммуникации в бизнесе, деловая этика.

#### **Тема 3.2. Функциональные блоки бизнеса. Планирование и контроль в бизнесе.**

**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Функциональные блоки бизнеса.
2. Маркетинг: сегментация рынка, маркетинговая стратегия, прогнозирование продаж.
3. Операционная деятельность: понятие операционной деятельности.
4. Соотношение понятий операционной и производственной деятельности; принципы организации операций (самостоятельное выполнение, аутсорсинг).
5. Проблема производить или покупать; понятие бизнес-процесса.
6. Показатели измерения и оценки бизнес-процесса.
7. Особенности производственной деятельности.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6)**

1. Базовые принципы планирования производства: от объема – выбор технологии – состав и количество оборудования – обеспечение персоналом, управление запасами и цепями поставок, пути повышения операционной деятельности.
2. Управление персоналом: организация труда и повышение производительности персонала, организация труда и повышение производительности персонала, мотивация труда (оплата, стимулирование, карты роста, корпоративная культура).
3. Кадровый потенциал.
4. Финансово-экономический блок: управление затратами, себестоимостью, управление денежным потоком от операционной и финансовой деятельности .
5. Финансово-экономические результаты деятельности.
6. Финансирование инвестиционной деятельности
7. Функции планирования и контроля в бизнесе.

8. Стратегия развития бизнеса.
9. Взаимосвязь стратегического, тактического и операционного планов.

### **Тема 3.3. Эффективность и развитие бизнеса.**

**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Оценка результатов деятельности: эффект и эффективность.
2. Управление активами (баланс- активы и пассивы; акции и дивиденды).
3. Развитие бизнеса.
4. Устойчивое развитие и непрерывность бизнеса.
5. Жизненный цикл организации.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6)**

1. Социальная ответственность бизнеса.
2. Инструменты развития.
3. Инвестиции и инновации.

## **Раздел 4. Организационное поведение**

### **Тема 4.1. Организационное поведение – предмет и метод.**

**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Понятие «организационного поведения».
2. Человеческий фактор в социально-экономических системах.
3. Типология Майерс-Бригс.
4. Теория поведения человека в организации.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6)**

1. Личность и ее развитие в организации.
2. Ценности.

3. Теоретические основы организационного поведения: когнитивные подход, бихевиористский подход, подход социального научения.
4. Факторы организационного поведения: человеческий фактор, организационная структура, технология, внешняя среда.
5. Объект и предмет организационного поведения.

#### **Тема 4.2. Коммуникации в организации.**

**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Информация как фактор экономической деятельности.
2. Коммуникации (А. Файоль, Ч. Бернард).
3. Понятия и модели коммуникативного поведения.
4. Коммуникационный процесс в организации.
5. Каналы общения.
6. Коммуникационные барьеры.
7. Вербальные и невербальные формы взаимодействия.
8. Манипуляции.
9. Понятие, виды, процесс деловых коммуникаций.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6)**

1. Основные понятия, уровни и виды деловых коммуникаций.
2. Структура процесса деловых коммуникаций и типы деловых партнеров.
3. Особенности отдельных видов деловых коммуникаций.
4. Письменные деловые коммуникации.
5. Устные деловые коммуникации.
6. Современные виды деловых коммуникаций.
7. Управление коммуникациями и деловая этика.
8. Управление и эффективность коммуникаций.

9. Преграды и конфликты в деловых коммуникациях. Деловая этика и культура общения.

10. Организационная культура.

### **Тестовые задания ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

**Укажите правильные ответы:**

1. Коммуникационный процесс в менеджменте — это ...
  - А. Распределение ресурсов в организации.
  - Б. Составление банка информационных данных.
  - В. Обмен информацией между субъектами менеджмента.
  - Г. Планирование внешних связей.
2. Базовыми элементами в процессе обмена информацией являются:
  - А. Отправитель информации.
  - Б. Сообщение или собственно информация.
  - В. Кодированные и декодирующие устройства.
  - Г. Каналы или средства передачи информации.
  - Д. Получатели информации.
  - Е. Каналы обратной связи.
  - Ж. Ограничители шумов.
3. Все ответы верны.
3. Вербальная информация — это ...
  - А. Сигнатуры или различного рода изобразительная символика.
  - Б. Пиктограммы или упрощенная изобразительная символика графического характера, преимущественно выполняемая в черно-белом варианте или в двухцветовой гамме.
  - В. Информация, передаваемая при помощи слов.
  - Г. Жесты, мимика и позы.
4. Невербальная информация — это ...
  - А. Любая информация, за исключением информации, передаваемой при помощи слов.
  - Б. Сигнатуры или различного рода изобразительная символика.
  - В. Пиктограммы или упрощенная изобразительная символика графического характера, преимущественно выполняемая в черно-белом варианте или в двухцветовой гамме.
  - Г. Информация, передаваемая при помощи слов.
  - Д. Жесты, мимика и позы.
5. Релевантная информация — это ...
  - А. Информация, касающаяся только данной конкретной проблемы.
  - Б. Вспомогательная информация.
  - В. Дополнительная информация.
  - Г. Информация на бумажных носителях.
  - Д. Информация на электронных носителях.
6. Нерелевантная информация — это ...
  - А. Информация, не касающаяся данной конкретной проблемы.
  - Б. Вспомогательная информация.

- В. Дополнительная информация.
- Г. Информация на бумажных носителях.
- Д. Информация на электронных носителях.

7. Вторичная информация — это ...

- А. Маловажная, несущественная информация.
- Б. Информация на бумажных носителях.
- В. Информация на электронных носителях.
- Г. Информация, ранее собранная для целей, которые могут не совпадать с целями исследователя, но которая может быть полезна ему в целом или частично.
- Д. Информация целевого характера, которая впервые получается самим исследователем или внешним агентом для решения конкретной управленческой проблемы.
- Е. Информация, напрямую не связанная с сутью конкретной управленческой проблемы, но имеющая к ней косвенное отношение.

8. Первичная информация — это ...

- А. Маловажная, несущественная информация.
- Б. Информация на бумажных носителях.
- В. Информация на электронных носителях.
- Г. Информация, ранее собранная для целей, которые могут не совпадать с целями исследователя, но которая может быть полезна ему в целом или частично.
- Д. Информация целевого характера, которая впервые получается самим исследователем или внешним агентом, для решения конкретной управленческой проблемы.
- Е. Информация, напрямую не связанная с сутью конкретной управленческой проблемы, но имеющая к ней косвенное отношение.

9. Дополнительная информация – это ...

- А. Маловажная, несущественная информация.
- Б. Информация на бумажных носителях.
- В. Информация на электронных носителях.
- Г. Информация, ранее собранная для целей, которые могут не совпадать с целями исследователя, но которая может быть полезна ему в целом или частично.
- Д. Информация целевого характера, которая впервые получается самим исследователем или внешним агентом для решения конкретной управленческой проблемы.
- Е. Информация, напрямую не связанная с сутью конкретной управленческой проблемы, но имеющая к ней косвенное отношение.

10. Внутренняя информация — это ...

- А. Отчеты отделов и других подразделений предприятия.
- Б. Приказы руководителя предприятия.
- В. Стенограммы совещаний, проводимых на предприятии.
- Г. Распоряжения начальников служб.
- Д. Графики отпусков.
- Е. Вся информация, циркулирующая внутри предприятия или организации и имеющая непосредственное отношение к персоналу.
- Ж. Все ответы верны.

11. Внешняя информация — это ...

- А. Распоряжения министерства, которому подчиняется предприятие.
- Б. Распоряжения правительства.
- В. Сводный анализ справочных цен и биржевой ситуации.
- Г. Вся информация, поступающая извне на предприятие или в организацию.
- Д. Информация, поступающая из системы Интернет.

Е. Все ответы верны.

12. Количество контактов  $N$  (связей или коммуникаций) между руководителем и  $n$  подчиненными по формуле Грейкюнаса:

А.  $N = n(2n + n)$ .

Б.  $N = n(2n + 7) - 1$ .

В.  $N = n(2^n / 2 + n - 1)$ .

Г.  $N = n(n / 2 + n - 1)$ .

13. Количество контактов  $N$  (связей или коммуникаций) между руководителем и  $n$  подчиненными с учетом наличия различных уровней управления и соподчиненности звеньев:

А.  $N = n(2n + n) + 7$ .

Б.  $N = n(2n + 7) - 1 - n$ .

В.  $N = n(2^n / 2 + n - 1) + n$ .

Г.  $N = n(n / 2 + n - 1) + 2n$ .

14. В менеджменте считается, что оптимальное число подчиненных у руководителя должно быть:

А. Минимальное: 1-2; максимальное: 3-4; на практике: 5-6.

Б. Минимальное: 3-4; максимальное: 4-5; на практике: 6-7.

В. Минимальное: 5-7; максимальное: 15—17; на практике: 10—12.

Г. Минимальное: 14-15; максимальное: 17-18; на практике: 19-22.

15. В менеджменте считается, что количество уровней управления на предприятии должно быть:

А. Средних размеров: 3—4; крупного, работающего на внутреннем рынке: 5—6; транснациональной корпорации: 7—8.

Б. Средних размеров: 5—7; крупного, работающего на внутреннем рынке: 8—9; транснациональной корпорации: 10—12.

Средних размеров: 12-13; крупного, работающего на внутреннем рынке: 19-20- транснациональной корпорации: 21-22.

Г. Все ответы неверны.

### **Тема 4.3. Мотивация и результативность организации.**

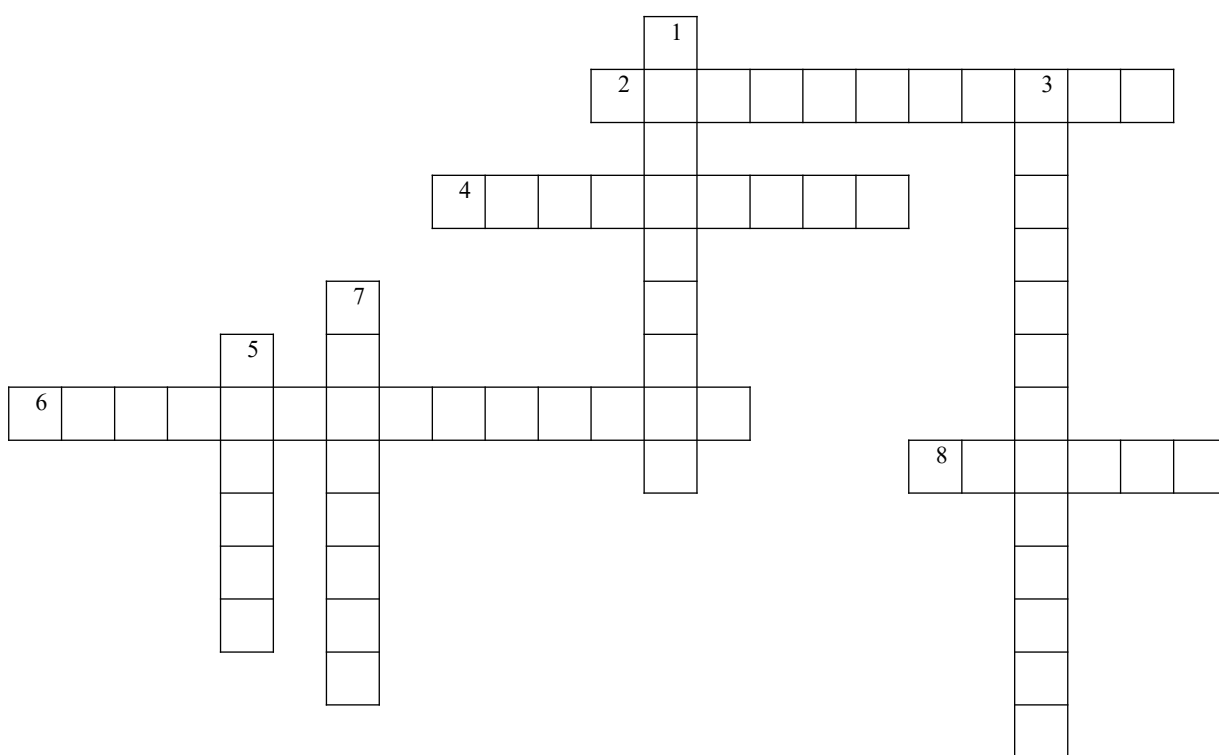
**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Потребности как основа мотивационного процесса.
2. Понятие, виды и формы стимулирования.
3. Содержательные теории мотивации: возможности и ограничения практического применения.
4. Процессуальные теории мотивации.
5. Трудности практического применения зарубежных теорий мотивации.

## Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6)

6. Отечественные исследования мотивации: типология В. Герчикова.
7. Мотивация и результативность организации.
8. Целеполагание. Варианты построения мотивационной политики.
9. Подкрепление – как важный мотивационный фактор.
10. Типы, характеристика подкреплений.

### Кроссворд «Мотивация» ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).



#### Вопросы:

##### *По горизонтали:*

2. Нехватка чего-либо, желание иметь что-либо, без чего человек чувствует себя не комфортно.
4. Потребности физиологического характера (в пище, еде, отдыхе и т. д.).
6. Модель мотивации Портера-Лоулера.
8. Потребность в выражении желания человека оказывать влияние на поведение и решения других людей.

##### *По вертикали:*

1. Процесс побуждения людей к деловой активности для достижения личных целей, а также целей организации.
3. Реализация своих творческих возможностей и рост личности.

5. Кто создал структуру и иерархию человеческих потребностей, влияющих на мотивацию.
7. Кто выделил две большие категории факторов, назвав их гигиеническими факторами и мотивацией

#### **Тема 4.4. Группы и групповая динамика.**

**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Теории формирования группового поведения в организации.
2. Базовые теории групп: теория близости, теория взаимодействия, теория равновесия, теория обмена.
3. Этапы формирования групп.
4. Типы групп.
5. Характеристика групп.
6. Формальные и неформальные группы.
7. Ролевые представления членов команды.
8. Трансакционный анализ.
9. Комплементарные некомплементарные трансакции.
10. Статус. Иерархия статусов.
11. Сплоченность группы. Факторы, влияющие на сплоченность.
12. Групповые нормы. Конформизм. Параметры, обуславливающие степень конформности.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6)**

1. Адаптация сотрудника в группе.
2. Управление конфликтами и стрессами.
3. Методы психологического воздействия на членов группы.
4. Теория групп, формальные и неформальные группы.
5. Личность и группа.
6. Групповая структура и роли в группе, групповые нормы.
7. Общие правила управления групповым поведением.

8. Социальная фасилитация и социальная леность.
9. Понятие команды, этапы превращения группы в команду.
10. Характеристика стадий формирования и существования команды.
11. Проявление группового мышления.

**Тестовые задания ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

**Укажите правильные ответы:**

1. Определение группы людей как организации дал:  
А. Абрахам Маслоу.  
Б. Фредерик Герцберг.  
В. Генри Гант.  
Г. Честер Бэрнард.
2. Признаки организации:  
А. Наличие не менее двух людей, которые считают себя членами группы.  
Б. Наличие минимум одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены группы.  
В. Наличие членов групп, которые осознанно работают вместе, чтобы достичь значимой для них цели.  
Г. Все ответы верны.
3. Формальная организация — это ...  
А. Группа людей, деятельность которых на регулярной основе безличных связей и норм сознательно координируется и регламентируется для достижения общей цели или целей.  
Б. Группа людей, деятельность которых на относительно регулярной основе реализуется на базе спонтанных взаимосвязей без формальной регламентации.  
В. Коллектив, созданный по приказу высшего регионального органа управления.  
Г. Случайно встретившиеся люди, которые вне рабочей обстановки провели в общении более двух часов.
4. Неформальная организация — это ...  
А. Группа людей, деятельность которых на регулярной основе безличных связей и норм сознательно координируется и регламентируется для достижения общей цели или целей.  
Б. Группа людей, деятельность которых на относительно регулярной основе реализуется на базе спонтанных взаимосвязей без формальной регламентации, объединенная взаимным интересом, осознающая и выделяющая себя как специфическую общность.  
В. Коллектив, созданный по приказу высшего регионального органа управления.  
Г. Случайно встретившиеся люди, которые вне рабочей обстановки провели в общении более двух часов.
5. Число основных способов формализации, известных в практике формирования организации:  
А. Один.  
Б. Два.  
В. Семь.  
Г. Восемь.

6. Способы формализации при формировании организации:

- А. Заимствование форм из античной среды.
- Б. Легализация естественно сложившегося состояния, основанная на осмыслении предшествующего опыта.
- В. Использование абстрактных математических моделей на основе векторного анализа.
- Г. Конструирование организации, при котором создание программы предшествует появлению организации, при этом ее деятельность подводится под заранее заданные ей формы.

7. Основные элементы формальной организации:

- А. Разделение труда.
- Б. Упорядоченность должностных позиций в иерархическую структуру.
- В. Система коммуникаций, образующих каналы организационных связей.
- Г. Стихийное формирование норм поведения.
- Д. Спонтанные взаимосвязи без формальной регламентации.
- Е. Объединение взаимным интересом и самоидентификация себя как специфической общности без формальной регламентации.
- Ж. Регуляторы, нормирующие и планирующие деятельность персонала, например, единовременные санкции, нормы и образцы служебного поведения, программы и планы деятельности, принципы и формы вознаграждения, стимулирования и принуждения.

8. Основные элементы неформальной организации:

- А. Разделение труда.
- Б. Упорядоченность должностных позиций в иерархическую структуру.
- В. Система коммуникаций, образующих каналы организационных связей.
- Г. Стихийное формирование норм поведения.
- Д. Спонтанные взаимосвязи без формальной регламентации.
- Е. Объединение взаимным интересом и самоидентификация себя как специфической общности без формальной регламентации.
- Ж. Регуляторы, нормирующие и планирующие деятельность персонала, например единовременные санкции, нормы и образцы служебного поведения, программы и планы деятельности, принципы и формы вознаграждения, стимулирования и принуждения.

9. Особенности формальной организации:

- А. Рациональность, т.е. возможность ее рассмотрения в виде логической программы.
- Б. Обезличенность, т.е. возможность ее рассмотрения в виде группы абстрактных индивидов.
- В. Жесткая структурированность.
- Г. Иерархичность и наличие скалярной цепи команд.
- Д. Все ответы верны.

10. Особенности неформальной организации:

- А. Потребность в общении на неформальной основе.
- Б. Возможность доступа к неформальному каналу поступления информации.
- В. Рациональность, т.е. возможность ее рассмотрения в виде логической программы.
- Г. Жесткая структурированность.
- Д. Иерархичность и наличие скалярной цепи команд.
- Е. Психологическая защита от влияния иерархических структур.

11. Формальными считаются организационные связи и процессы ...

- А. Запланированные программой.
- Б. Не запланированные программой.

- В. Планируемые и структурированные.
  - Г. Самопроизвольные и спонтанные.
  - Д. Возникшие с определенной целью или при выполнении конкретной задачи.
  - Е. Непреднамеренно возникшие.
12. Неформальными считаются организационные связи и процессы ...
- А. Запланированные программой.
  - Б. Не запланированные программой.
  - В. Планируемые и структурированные.
  - Г. Самопроизвольные и спонтанные.
  - Д. Возникшие с определенной целью или при выполнении конкретной задачи.
  - Е. Непреднамеренно возникшие.
13. Причины возникновения неформальных организаций:
- А. Приказ высшего руководителя.
  - Б. Совпадение взглядов и мнений.
  - В. Взаимные симпатии и факторы социальной дифференциации.
  - Г. Жесткая иерархичность организационной структуры.
  - Д. Потребности в общении, приобщении, доступ к неформальному каналу поступления информации.
14. В неформальной группе формируются нормы поведения:
- А. Закрепляемые приказом руководства.
  - Б. Собственные и специфические.
  - В. Разделяемые всеми членами неформальной группы.
  - Г. Формализованные должностными инструкциями.
15. Для контроля поведения своих членов неформальная группа имеет средства воздействия:
- А. Объявление выговора в приказе.
  - Б. Осуждение всеми членами неформальной группы.
  - В. Моральная изоляция.
  - Г. Штрафные санкции.

#### **Тема 4.5. Влияние, власть и политика организации. Лидерство.**

**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Различия между властью, полномочиями и влиянием.
2. Классификация власти.
3. Организационная политика — власть в действии.
4. Природа лидерства, лидерство и менеджмент.
5. Понятие власти и ее источники.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6)**

1. Истоки и классические исследования лидерства.
2. Стили лидерства в классических и современных теориях.
3. Авторитарные и демократичные лидеры, поведенческие подходы к лидерству.
4. Ситуационные подходы: ситуационная теория Ликерта, модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда.

**Практическое задание «Поведение руководителя группы» ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

Процессы решения проблем в группах могут либо удовлетворять членов группы, либо приносить им разочарование. От этого зависит их желание работать в группе, трудовая активность и производительность, а следовательно, и результаты групповой работы. Большую роль в организации и осуществлении групповых процессов играет руководитель группы.

Цель. Отработать навыки анализа групповых процессов и научиться определять характер влияния поведения руководителя на членов группы.

Задание. Проанализируйте приведенные в таблице 1 ситуации, характеризующие поведение руководителя в групповых процессах. Определите, какое поведение руководителя может удовлетворять членов группы, а какое нет, заполнив соответствующие столбцы таблицы.

Таблица 1 - Ситуации, характеризующие поведение руководителя

| № | Ситуация                                                                                                                              | Поведение руководителя      |                        |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------|
|   |                                                                                                                                       | удовлетворяет членов группы | приносит разочарование |
| 1 | Руководитель сам принимает решения, не советуясь с членами группы                                                                     |                             |                        |
| 2 | Руководитель привлекает к обсуждению решений всех членов группы, но никогда не учитывает их мнение                                    |                             |                        |
| 3 | Руководитель привлекает к обсуждению и принятию решений всех членов группы.                                                           |                             |                        |
| 4 | Руководитель привлекает к обсуждению решений всех желающих членов группы, но не прилагает усилий к тому, чтобы понять их точку зрения |                             |                        |
| 5 | Руководитель направляет и обобщает мнение членов группы                                                                               |                             |                        |
| 6 | Руководитель старается привлечь к обсуждению решения как можно                                                                        |                             |                        |

|   |                                                                                                                                                                                        |  |  |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|   | больше членов группы, однако принимает во внимание лишь мнение неформального лидера                                                                                                    |  |  |
| 7 | Руководитель спокойно и без эмоций выслушивает различные точки зрения, а затем принимает решение в соответствии со своими планами                                                      |  |  |
| 8 | Руководитель создает спокойную деловую атмосферу в процессе обсуждения решений, допускает конструктивную критику и дискуссии, дает возможность высказаться всем желающим членам группы |  |  |
| 9 | Руководитель привлекает к обсуждению решений членов группы, своевременно предоставляя им достоверную и полную информацию для работы                                                    |  |  |

#### **Тема 4.6. Управление организационными изменениями.**

**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Предпосылки управления изменениями.
2. Поведение организации. Факторы, определяющие развитие организации.
3. Роль изменений в концепции управления развитием организации.
4. Основные тенденции и закономерности организационных изменений.
5. Слияния и поглощения в ИТ-бизнесе.
6. Теоретические основы управления изменениями.
7. Предмет и методы управления организационными изменениями.
8. Эволюция развития теории организационных изменений.
9. Управление изменениями организации в системе научных концепций.

10. Системный подход к управлению изменениями.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6)**

1. Методологические основы управления изменениями.
2. Программно-целевой подход к управлению изменениями.
3. Принципы управления организационными изменениями.
4. Функции управления и их оптимизация в процессе организационного развития.
5. Методы управления изменениями.
6. Технология управления изменениями.
7. Процесс управления изменениями в ИТ-бизнесе.
8. Модели управления организационными изменениями.
9. Сопротивление организационным изменениям.
10. Стратегические основы управления изменениями.
11. Стратегии осуществления изменений.
12. Управление знаниями и организационным обучением.
13. Эффективность управления организационными изменениями.

## **Раздел 5. Управленческие решения**

**Тема 5.1. Понятие, значение и функции управленческого решения.**

**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Природа процесса принятия решения.
2. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента.
3. Общие сведения о теории принятия решений.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6)**

1. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
2. Сферы принятия управленческого решения.
3. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.

## **Тема 5.2. Теоретические основы принятия управленческих решений.**

**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Актуальность и роль теории принятия решений в управлении.
2. Основные подходы к определению содержания понятий "теория принятия" и "задача принятия" управленческого решения.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6)**

1. Значение, содержание и взаимосвязь основных концепций и принципов принятия управленческих решений.
2. Анализ содержания и возможностей применения основных методических подходов к моделированию процесса принятия управленческих решений.

## **Тема 5.3. Особенности разработки и реализации стратегических и инновационных управленческих решений.**

**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Стратегические решения – специфика видов, процесс, этапы разработки и формы представления результатов, состав элементов проблемной ситуации.

2. Стратегия – как форма отражения содержания разработанных управленческих решений.

3. Типы стратегий.

4. Активный и реактивный подходы при корректировке стратегии.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6)**

1. Управляемое развитие: концепция, стратегические карты, условия, влияющие на разработку и применение показателей развития.

2. Стратегия инновационной организации.

**Раздел 6. Основы корпоративного управления и социальная ответственность**

**Тема 6.1. Формирование корпоративного сектора в российской экономике.**

**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Объективный характер объединения капиталов при переходе к рынку.

2. Проблемы корпоративного строительства в России.

3. Развитие корпоративных структур как способ разрешения противоречий рыночного хозяйства.

4. Особенности и признаки корпоративных структур.

5. Различия в подходе к характеристике корпораций в англосаксонской, континентальной, японской системах корпоративного права.

6. Организационно-правовые признаки современной корпорации.

7. Разделение корпораций по характеру деятельности.

8. Сферы деятельности производственных корпораций.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6)**

1. Классификационные признаки корпораций, их особенности в российской экономике.
2. Стратегические цели и преимущества создания интегрированных корпоративных структур.
3. Характеристика механизма функционирования интегрированных корпоративных структур.
4. Этапы становления и развития российских интегрированных структур, их последующая трансформация.

**Тема 6.2. Корпоративное управление.**

**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации.
2. Основные субъекты корпоративного управления.
3. Основные характеристики и распространение корпоративного управления: внутрикорпоративные отношения, деловое сотрудничество с контрагентами, взаимодействие корпорации с внешней средой.
4. Собственность как объект корпоративного управления.
5. Роль корпоративного управления в защите прав акционеров.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6)**

1. Необходимость создания эффективного механизма корпоративного управления.
2. Роль государственного регулирования в обеспечении защиты прав собственников.

3. Анализ состояния организации корпоративного управления в российской практике.

4. Особенности и тенденции развития российской модели корпоративного управления.

### **Тема 6.3. Социально-ответственное поведение в развитии современной компании.**

**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Роль корпоративной социальной ответственности в создании положительного имиджа и деловой репутации компаний.

2. Эволюция концепции социальной ответственности и ее интерпретации: классический подход, теория корпоративного альтруизма, теория «разумного эгоизма», интегрированный подход.

3. Этапы развития концепции социальной ответственности.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6)**

1. Модель пирамиды корпоративной социальной ответственности А. Керолла.

2. Модели корпоративной социальной ответственности в зарубежных странах: американская, европейская, британская, канадская и азиатская.

## **Раздел 7. Стратегический менеджмент**

### **Тема 7.1. Стратегия и стратегический менеджмент. Корпоративные и конкурентные стратегии.**

**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Стратегия: понятия и термины.

2. Стратегия как предмет изучения.

3. Роль стратегии в управлении социально-экономическими системами.

4. Философия развития коммерческой организации.
5. Стратегическое планирование.
6. Стратегические решения. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.
7. Стратегический процесс: основные этапы.
8. Иерархия стратегий в организации.
9. Истоки и эволюция теоретических концепций и практического стратегического менеджмента.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6)**

1. Школы стратегического менеджмента.
2. Видение, миссия и ценности коммерческой организации.
3. Методические основы формирования стратегических целей организации.
4. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип.
5. Взаимосвязь стратегических целей. Стратегические карты.
6. Понятие стратегической бизнес единицы.
7. Стратегии отдельного бизнеса.
8. Стратегии корпоративного уровня.
9. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение).
10. Типовые (эталонные) стратегии.
11. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М.Портера). Подход А.Ю. Юданова.
12. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции.
13. Уникальность и ценность ресурсов и способностей.
14. Ресурсная концепция стратегического менеджмента.
15. Корневые, ключевые и отличительные компетенции.
16. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества.
17. Динамические способности.

**Практико-ориентированная задача 1. ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6)**

Компания, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

*Вопросы:*

- 1) Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам?
- 2) Какие ситуационные решения следует предусмотреть?
- 3) В какой момент приводить их в действие?

**Тестовые задания ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

**Укажите правильные ответы:**

| №  | Задание                                                                                       | Варианты ответов                                                                                                                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Основой для выделения функций менеджмента стали:                                              | а) развитие органических структур управления;<br>б) диверсификация деятельности компании;<br>в) научно-технический прогресс;<br>г) профессионализация управления.                |
| 2. | Термин «стратегический менеджмент» появился...                                                | а) в 1960-70гг<br>б) в 1920гг.<br>в) в 1950гг.                                                                                                                                   |
| 3. | Термин «стратегический менеджмент» был введен для обозначения управления, осуществляемого ... | а) на высшем уровне;<br>б) в условиях динамично изменяющейся внешней среды;<br>в) на производственном уровне;                                                                    |
| 4. | Предпосылки возникновения стратегического менеджмента                                         | а) динамично изменяющаяся внешняя среда;<br>б) начало процесса глобализации рынков;<br>в) насыщение рынка товаров и услуг в развитых странах;<br>г) появление класса менеджеров; |

|     |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.  | Соответствие общих функций управления их содержанию:<br>1. Организация<br>2. Мотивация<br>3. Контроль<br>4. Планирование                                                      | а) оценка достигнутых результатов;<br>б) распределение между работниками функций и задач;<br>в) определение целей и задач;<br>г) побуждение людей к работе;    |
| 6.  | К общим функциям управления в теории менеджмента относятся:                                                                                                                   | а) организация;<br>б) планирование;<br>в) нормирование;                                                                                                        |
| 7.  | Условия создания организации:                                                                                                                                                 | а) минимум 2 человека;<br>б) совместный труд;<br>в) группа людей в количестве более 5 человек;<br>г) общая цель;<br>д) наличие интеллектуальной собственности; |
| 8.  | Стратегический менеджмент-это профессиональная деятельность менеджеров по приведению организации в соответствие с... и определенным стратегическим видением                   | а) внешней средой;<br>б) миссией;<br>в) оперативными плана топ –менеджеров;                                                                                    |
| 9.  | Стратегический менеджмент-это профессиональная деятельность менеджеров по приведению организации в соответствие с изменяющейся внешней средой и                               | а) видением;<br>б) политикой;<br>в) финансовыми целями;                                                                                                        |
| 10. | Стратегический менеджмент-это профессиональная деятельность ... по приведению организации в соответствие с изменяющейся внешней средой и определенным стратегическим видением | а) менеджеров<br>в) акционеров<br>в) собственников                                                                                                             |
| 11. | ...-это профессиональная деятельность менеджеров по приведению организации в соответствие с изменяющейся                                                                      | а) стратегический менеджмент;<br>б) инновационный менеджмент;<br>в) планирование по целям;                                                                     |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | внешней средой и определенным стратегическим видением                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 12. | Профессиональная деятельность менеджеров по приведению организации в соответствие с изменяющейся внешней средой и определенным стратегическим видением....менеджмент                                                                                                | а) стратегический;<br>б) инновационный;<br>в) кадровый;                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 13. | Основная роль управления состоит в обеспечении баланса и координации трех составляющих процессов жизнедеятельности организации:                                                                                                                                     | а) получение ресурсов - изготовление продукта (подготовка услуги) - реализация продукта (услуги) во внешнюю среду;<br>б) изготовление продукта (подготовка услуги) –хранение продукта - реализация продукта (услуги) во внешнюю среду;<br>в) получение ресурсов –хранение ресурсов- изготовление продукта (подготовка услуги); |
| 14. | Стратегический менеджмент является составной частью...                                                                                                                                                                                                              | а) маркетинга;<br>б) менеджмента;<br>в) инвестиционного менеджмента;                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 15. | К потенциалу организации относятся                                                                                                                                                                                                                                  | а) материальные ресурсы<br>б) нематериальные ресурсы<br>в) потребители                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 16. | К потенциалу организации относятся                                                                                                                                                                                                                                  | а) возможности руководства;<br>б) компьютерные программы;<br>в) конкуренты;                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 17. | ... - это совокупность имеющихся ресурсов (материальные - основные фонды, запасы, денежные средства и т.д.; нематериальные – торговая марка, ноу-хау, имидж, квалификация персонала, опыт, компетенция и др.), возможностей или способностей высшего звена управле- | Потенциал организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|     |                                                    |                                                                                                                                                                              |
|-----|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | ния.                                               |                                                                                                                                                                              |
| 18. | Потенциал организации – это...                     | а) материальные и нематериальные ресурсы, возможности или способности высшего звена управления;<br>б) собственные и заемные средства;<br>в) материальные и трудовые ресурсы; |
| 19. | К нематериальным ресурсам организации относятся... | а) сооружения, оборудование;<br>б) квалификация персонала;<br>в) программное обеспечение;<br>г) имидж;                                                                       |
| 20. | Предметом труда менеджера является....             | а) люди;<br>б) власть;<br>в) материальные и нематериальные ресурсы;<br>г) информация;                                                                                        |

## **Тема 7.2. Стратегический выбор. Разработка и реализация стратегии.**

**Вопросы для проведения опроса, подготовки докладов (рефератов), презентаций ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6).**

1. Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора.
2. Матрица Ансоффа. Модель Томпсона-Стрикленда.
3. Принципы и методические основы формирования стратегии.
4. Использование типовых стратегий в сочетании с результатами разработки видения, миссии, стратегических целей, анализа внешней и внутренней среды и существующей стратегии для формирования корпоративной стратегии.

**Контрольные вопросы (вопросы блиц-опроса) по теме семинарского занятия ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6)**

1. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями.

2. Алгоритмы разработки стратегии с позиций различных школ стратегического менеджмента.

3. Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий.

4. Оценка достижения стратегических целей. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) и ключевых показателей эффективности.

### **Практико-ориентированная задача 1. ПКН-2 (1,2), УК-11 (1,2,3,4,5,6)**

История создания и суть концепции ССП (сбалансированная система показателей)?

1. Внедрение и реализация стратегии сбалансированной системы показателей (ССП)?

3. Сделайте вывод.

### **Примерный перечень тем для выполнения контрольной работы Вариант 1**

Вопрос 1.

Школа научного управления. Основные характеристики взглядов ее основоположников.

Вопрос 2.

Работа менеджера по созданию благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе.

Задача

Допустим, один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой – аналогичную сделку заключил, получив за это

вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

### **Вариант 2**

Вопрос 1

Школа человеческих отношений. Основные характеристики взглядов ее основоположников.

Вопрос 2

Возможность адаптации зарубежного опыта менеджмента к условиям России.

Задача

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

### **Вариант 3**

Вопрос 1.

Общее и особенное в соотношении понятий “организация” и “система”.

Вопрос 2.

Жизненный цикл организации: характеристика стадий и процессов.

Задача

Постройте адаптивную структуру для организации, занимающейся розничной торговлей.

### **Вариант 4**

Вопрос 1

Общие законы организации и характер их проявления.

## Вопрос 2

Динамика организации: понятие, элементы процессов динамики организации, их классификация.

### Задача

38

Приведите примеры разновидностей жизненных циклов реальных организаций и реализуемых стратегий на каждом из их этапов на основе статистической информации из периодических источников.

## **Вариант 5**

### Вопрос 1

На основе имеющихся данных укажите какие модели бизнеса в электронной промышленности Вы видите. Укажите сильные и слабые стороны такой модели бизнеса.

### Вопрос 2

При каких условиях Вы рекомендовали бы компании начать собственное производство? Разработайте стратегию имеющейся компании в контексте «красного» и «голубого океанов».

### Задача

На основе имеющейся информации о деятельности компании выявите какие стратегические альтернативы существуют для компании в условиях электронного бизнеса; какие факторы должны быть приняты во внимание, при отборе этих альтернатив.

## **Примерные вопросы к экзамену**

### **Теория менеджмента (зачет)**

1. Роль менеджера в повышении эффективности хозяйствования в России.
2. Организация как основа современного менеджмента.
3. Ранние и современные трактовки школы менеджмента: общая характеристика.
4. Основные виды разделения управленческого труда: сущность, содержание.
5. Дерево целей как инструмент обеспечения их соподчиненности.
6. Система функций современного менеджмента. Сущность и основные виды.
7. Организация реализации принятых решений как одна из основных функций менеджмента.
8. Функция мотивации персонала в выполнении принятых решений. Сущность содержательных теорий мотивации.
9. Школа научного управления. Основные характеристики взглядов ее основоположников.
10. Школа административного управления. Основные характеристики взглядов её основоположников.
11. Школа человеческих отношений. Основные характеристики взглядов её основоположников.
12. Современные школы менеджмента: общая характеристика.
13. Актуальные проблемы подготовки менеджеров в современной России.
14. Значение совершенствования управления для успеха в коммерческой деятельности современных организаций.
15. Проблемы формирования рынка профессиональных менеджеров в переходных экономиках.

### **Теория организации (зачет)**

1. Понятие, сущность теории организации как науки об основных закономерностях жизнедеятельности организации.

2. Организация и система. Свойства системности.
3. Самоорганизация в природе и обществе.
4. Законы и принципы организации.
5. Понятие и виды организационной культуры.
6. Линейная и линейно-штабная структуры, их достоинства и недостатки.
7. Функциональная структура, ее достоинства и недостатки.
8. Линейно-функциональная структура, ее достоинства и недостатки.
9. Матричная структура, ее достоинства и недостатки.
10. Дивизиональная структура, ее достоинства и недостатки.
11. Организационные структуры: структура, ориентированная на нововведения.
12. Основные принципы построения современных организационных структур управления.
13. Основные функции и особенности организации ИТ-бизнеса.
14. Проблемы соотношения централизации и децентрализации в структуре органов управления организацией.
15. Внутренняя и внешняя среда организации. Факторы, особенности влияния на организацию.

### **Основы бизнеса (зачет)**

1. Понятие предпринимательства и предпринимательские возможности.
2. Типология и организационно-правовые формы бизнеса. Виды партнерства и сотрудничества.
3. Принципы организации бизнеса. Внешняя среда и ресурсы бизнеса.
4. Внутренняя среда и ее основные элементы. Системный подход в организации и управлении бизнесом.
5. Роль менеджмента и менеджеров: стиль менеджмента и успех бизнеса, коммуникации в бизнесе, деловая этика.
6. Отличие предпринимательской идеи от предпринимательских возможностей. Способы и механизмы выявления предпринимательских возможностей.
7. Подходы к определению бизнес – модели. Основные компоненты бизнес – модели. Соотношение понятий бизнес-идея; бизнес-модель; бизнес-план.

8. Оценка результатов деятельности: эффект и эффективность.

9. Место прибыли в бизнесе. Управление активами

10. Устойчивое развитие и непрерывность бизнеса.

11. Социальная ответственность бизнеса.

12. Инструменты развития. Инвестиции и инновации

### **Организационное поведение**

#### **(экзамен)**

1. Понятие коммуникаций, элементы и основные этапы коммуникативного процесса.

2. Пути улучшения системы коммуникаций в фирме.

3. Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте.

4. Репутация менеджмента и образ фирмы.

5. Корпоративная культура. Характеристика корпоративной культуры.

6. Этика делового общения.

7. «Кодекс этических норм» в организации. Его роль и значение.

8. Мотивация и стимулирование деятельности. Процессуальные теории мотивации.

9. Мотивация и стимулирование деятельности. Содержательные теории мотивации.

10. Формальные и неформальные организации. Их влияние на результативность деятельности, способы управления.

11. Ролевые отношения в группе. Использование индивидуального подхода к каждому сотруднику.

12. Проблема лидерства в современных организациях.

13. Теории лидерского поведения: характеристика, преимущества, недостатки, современное состояние, перспективы развития. Выводы теории лидерского поведения К. Левина.

14. Взгляды У. Бенниса на лидерство: характеристика, преимущества, недостатки.

15. Три стиля руководства: характеристика, преимущества, недостатки, перспективы развития.

16. Системы 1-4 Р Ликерта: характеристика, преимущества, недостатки, перспективы развития и применения.
17. Управленческая сетка Блейка и Моутон: характеристика, преимущества, недостатки, перспективы применения и развития.
18. Теории Х и Y Д. МакГрегора: характеристика, преимущества, недостатки, современное состояние, перспективы развития.
19. Ситуационные теории лидерства: характеристика, преимущества, недостатки, современное состояние, перспективы развития.
20. Теория Фидлера: характеристика, преимущества, недостатки, современное состояние, перспективы развития.
21. Теория "путь-цель" Хауза и Митчела: характеристика, преимущества, недостатки, современное состояние, перспективы развития.
22. Теория Херсея и Бланшарда: характеристика, преимущества, недостатки, современное состояние, перспективы развития.
23. Типы, виды, причины возникновения, методы регулирования конфликтов.
24. Организационный стресс и его природа. Учет стрессовых ситуаций при управлении организацией.
25. Принципы и методы управления организационными изменениями.

### **Управленческие решения (экзамен)**

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
3. Основные сферы принятия управленческих решений.
4. Современные концепции и принципы выработки решения.
5. Основные типы управленческих решений.
6. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
7. Современные подходы к классификации управленческих решений.
8. Характеристики индивидуального и группового принятия

управленческих  
решений.

9. Правила принятия коллективного решения. Факторы эффективности принятия коллективных решений.

10. Информационная структура управленческого решения

11. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.

12. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.

13. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.

14. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.

15. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.

16. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.

17. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях риска.

18. Классификация методов разработки и принятия управленческих решений по этапам процесса разработки управленческого решения.

19. Характеристика этапов процесса моделирования.

20. Применение имитационного моделирования.

21. Характеристика методов принятия управленческого решения.

22. Характеристика кейс-метода, метода «мозгового штурма», двухуровневого анкетирования, возможности их использования на разных этапах разработки и принятия управленческих решений.

23. Методы, используемые на этапе определения альтернатив.

24. Методы ассоциаций и аналогий.

25. Методы экспертной оценки, типовые задачи, решаемые с их помощью и типовые процедуры, используемые при их применении.

## **Основы корпоративного управления и социальная ответственность (экзамен)**

1. Холдинговые структуры в экономике России.

2. Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации.

3. Принципы корпоративного управления и их соблюдения на отечественными компаниями.
4. Собственность как объект корпоративного управления. Роль корпоративного управления в защите прав акционеров.
5. Место и роль стейкхолдеров в системе корпоративного управления.
6. Особенности и тенденции развития российской модели корпоративного управления.
7. Основные функции и задачи общего собрания акционеров.
8. Необходимость проведения рейтинговой оценки инвестиционной привлекательности компаний.
9. Особенности управления в акционерных обществах в России.
10. Корпоративное законодательство в России.
11. Роль корпоративного секретаря в системе корпоративного управления.
12. Совет директоров: роль и предназначение в корпоративной структуре.
13. Особенности создания и функционирования комитетов совета директоров.
14. Структура вознаграждения совета директоров: отечественная и зарубежная практика.
15. Понятие «независимый директор» и критерии независимости члена совета директоров.
16. Высшее исполнительное руководство корпорации: понятие, функции и предназначение.
17. Проблемы взаимоотношений менеджмента и акционеров.
18. Государственная и муниципальная собственность в системе корпоративного управления. Государственные и муниципальные унитарные предприятия.
19. Особенности корпоративного управления на предприятиях с государственным участием.
20. Специфика функционирования государственных корпораций в России.
21. Государственное регулирование деятельности корпораций. Особенности

взаимодействия корпораций и властных структур.

22. Социальная ответственность корпораций в системе корпоративного управления.

23. Интерпретации концепции социальной ответственности: классический

подход, теория корпоративного альтруизма, теория

«разумного эгоизма»,

интегрированный подход.

24. Этапы развития концепции социальной ответственности.

25. Современные подходы к корпоративной социальной ответственности:

агентская теория, теория оценки эффективности корпоративной социальной

деятельности и др.

### **Стратегический менеджмент (экзамен)**

1. Стратегия: понятия и термины. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.

2. Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров: собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей) организации.

3. Стратегические позиция и возможности. Природа и источники

конкурентного преимущества. Стратегический выбор.

4. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Анализ

уникальности и ценности ресурсов и способностей.

5. Разработка стратегии. Модели управления стратегическим процессом

6. Этапы стратегического процесса

7. Проанализируйте процесс формирования стратегии с позиций Школы

планирования, Школы дизайна, Школы позиционирования, Школы

конфигурации

8. Ресурсы, способности и компетенции фирмы.

9. Микрооснования стратегии и конкурентного преимущества

10. Создание ценности. Цепочка создания ценности. Сети ценностей.