

**ГОУ ВПО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**УТВЕРЖДАЮ:**

Проректор по научно-методической  
и учебной работе

\_\_\_\_\_  
Е.И. Скафа

«22» апреля 2020 г.



**Программа**  
**ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Укрупненная группа направлений подготовки и специальностей	<i>38.00.00 Экономика и управление</i>
Направление подготовки	<i>38.04.02 Менеджмент</i>
Магистерская программа	<i>Менеджмент</i>
Образовательная программа	<i>Академическая магистратура</i>
Квалификация	<i>Магистр</i>
Форма обучения	<i>Очная, заочная</i>

Донецк 2020

**УТВЕРЖДАЮ:**

И. о. декана экономического факультета  
Ю. Н. Полишков

21.04.2020 г.



Программа государственной итоговой аттестации составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30 марта 2015 г. № 322 (с изменениями и дополнениями от: 9.09.2015 г., 13.07.2017 г.).

Порядка организации учебного процесса в образовательных организациях высшего профессионального образования Донецкой Народной Республики, утвержденного приказом Министерства образования и науки ДНР № 1171 от 10.11.2017 г. (с изменениями, внесенными от 03.05.2019 г. №567); учебного плана и основной образовательной программы «Менеджмент», направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, разработанных в ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет».

**Разработчик:**

Доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры менеджмента  
Кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента  
Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента  
Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента  
Кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента  
Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента

А. В. Половян

И. В. Гришина

А. А. Еременко

Н. Н. Вертиль

Е. О. Кравец

С. Н. Горбань

Программа учебной дисциплины утверждена на заседании кафедры менеджмента  
Протокол № 9а от «07» апреля 2020 г.

И. о. зав. кафедрой менеджмента

А. В. Половян

Программа учебной дисциплины одобрена учебно-методической комиссией экономического факультета

Протокол № 8 от «20» апреля 2020 года

Председатель УМК

Е. Н. Стрелина

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Нормативные ссылки.....	5
2. Компетенции, демонстрируемые магистрантами в ходе проведения государственной итоговой аттестации.....	5
3. Государственная аттестационная комиссия.....	6
4. Порядок проведения государственной итоговой аттестации.....	7
5. Задания для подготовки к государственному экзамену.....	9
6. Образец типового экзаменационного билета.....	53
7. Критерии оценивания знаний, умений и навыков студентов на государственном экзамене.....	56
8. Критерии оценивания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).....	58
9. Темы выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) ...	60
10. Материально-техническое обеспечение государственной итоговой аттестации.....	61
11. Рекомендуемая литература.....	62
12. Информационные ресурсы.....	66

## ВВЕДЕНИЕ

*Целью* государственной итоговой аттестации является установление степени соответствия уровня качества подготовки выпускника, завершившего освоение образовательной программы магистратуры, оценка уровня сформированных компетенций выпускника университета по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: Менеджмент), готовность к выполнению профессиональных задач и соответствие его подготовки требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30 марта 2015 г. № 322 (с изменениями и дополнениями от 13 июля 2017 г.).

Государственная итоговая аттестация выпускников уровня высшего профессионального образования «Магистратура» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: Менеджмент) осуществляется на основании оценивания степени овладения профессиональными знаниями, умениями и навыками выпускников с использованием методов комплексной диагностики: государственный экзамен и защита выпускной квалификационной работы (в виде магистерской диссертации).

Государственный экзамен проводится по программе, содержащей перечень актуальных и практически значимых теоретических и тестовых заданий, практических заданий и рекомендации по подготовке к государственному экзамену, в том числе критерии оценки знаний, умений и навыков студентов. Программа государственного экзамена разрабатывается кафедрой «Менеджмент» и утверждается Ученым советом экономического факультета.

Экзаменационный билет состоит из 2 теоретических вопросов, 7 тестовых заданий, практического задания. Экзаменационный билет определяется в начале экзамена в процессе жеребьевки.

Перечень теоретических вопросов и тестовых заданий, приведенный в программе, требует от студента знаний, умений и навыков по следующим дисциплинам: менеджмент организаций (составитель: Вертиль Н.Н.), управление изменениями (составитель: Гришина И.В.), управление качеством (составитель: Горбань С.Н.), проектный менеджмент (составитель: Кравец Е.О.), стратегическое планирование и прогнозирование (составитель: Кравец Е.О.), методы исследований в менеджменте (составители: Половян А.В. и Комарницкая Е.В.), теория и практика принятия управленческих решений (составитель: Еременко А.А.), современный стратегический анализ (составители: Половян А.В. и Вертиль Н.Н.), инновационный менеджмент (составитель: Еременко А.А.), теория организации и организационное поведение (составитель: Горбань С.Н.).

Приведенные в программе задачи отличаются многоплановостью. С их помощью моделируются возможные условия работы будущих менеджеров на предприятии в условиях, когда необходимо найти правильную модель поведения, оптимальное решение проблемы, определить оценку реального состояния предприятия. При решении задач студент должен показать умение обобщать полученные теоретические и практические знания на основе аналитических расчетов, знания нормативно-законодательных актов, аргументированно принимать управленческие решения по различным аспектам деятельности предприятия.

Выпускная квалификационная работа (далее – ВКР) в форме выполнения и защиты магистерской диссертации является заключительным этапом обучения студента на соответствующей ступени высшего образования. Данный вид испытания позволяет наиболее полно проверить освоенность выпускником профессиональных компетенций, готовность выпускника к выполнению видов деятельности, предусмотренных ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Проведение государственной итоговой аттестации в форме ВКР позволяет одновременно решить целый комплекс задач:

- систематизирует знания, умения и навыки, полученные студентами во время обучения и при прохождении всех видов практики;
- позволяет в комплексе повысить качество учебного процесса, качество подготовки специалиста и объективность оценки подготовленности выпускников;
- расширяет полученные знания за счет изучения новейших практических разработок и проведения исследований в профессиональной сфере;
- ориентирует каждого преподавателя и студента на конечный результат.

Программа государственной итоговой аттестации обновляется ежегодно и утверждается на заседании кафедры и одобряется УМК факультета.

## **1. Нормативные ссылки**

Организация и проведение государственной итоговой аттестации регламентировано:

- Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры);
- Законом Донецкой Народной Республики «Об образовании» от 13.07.2015 г.;
- Положением об организации учебного процесса в образовательных организациях высшего профессионального образования Донецкой Народной Республики, утвержденным приказом МОН ДНР от 10.10.2015 г. № 750;
- Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования (ГОС ВПО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденным приказом МОН ДНР от 16 сентября 2016 г. , № 935;
- Приказом МОН ДНР «Об утверждении порядка организации и проведения государственной итоговой аттестации выпускников образовательных организаций высшего профессионального образования» от 22.12.2015 г. № 922;
- Методическими рекомендациями по разработке основных образовательных программ, утвержденных приказом ректора Университета от 24.12.2015 г. № 76/05 по действующим направлениям (специальностям) подготовки специалистов;
- Изменениями к «Положению об организации учебного процесса в образовательных организациях высшего профессионального образования Донецкой Народной Республики» от 10.08.2016 г. № 832;
- локальными нормативными актами Университета;
- другими нормативными документами МОН ДНР и Университета.

## **2. Компетенции, демонстрируемые магистрантами в ходе проведения государственной итоговой аттестации**

В процессе сдачи государственного экзамена и защиты магистерской диссертации магистранты должны продемонстрировать освоение таких компетенций ФГОС ВО 38.04.02 Менеджмент:

<b><i>общекультурные (ОК):</i></b>	
ОК-1	способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу
ОК-2	готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения
ОК-3	готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала
<b><i>общепрофессиональные (ОПК):</i></b>	

ОПК-1	готовностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК-2	готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК-3	способностью проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
<b>профессиональные (ПК):</b>	
<b>организационно-управленческая деятельность:</b>	
ПК-1	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-2	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-3	способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
<b>аналитическая деятельность:</b>	
ПК-4	способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК-5	владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
<b>научно-исследовательская деятельность:</b>	
ПК-6	способностью обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями
ПК-7	способностью представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
ПК-8	способностью обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования
ПК-9	способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой

### 3. Государственная аттестационная комиссия

Для проведения государственной итоговой аттестации выпускников ежегодно создаются государственные аттестационные комиссии (далее – ГАК), действующие в течение календарного года.

Государственная аттестационная комиссия состоит из экзаменационных комиссий по приему государственного экзамена и защите выпускных квалификационных работ (в виде магистерской диссертации).

В состав комиссии входят председатель и члены ГАК. Председатель назначается приказом Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики из числа ведущих специалистов (профессоров, докторов наук и крупных специалистов предприятий, организаций, учреждений) соответствующего профиля. Одно и то же лицо может быть председателем ГАК не более трех лет подряд.

Члены ГАК формируются из профессорско-преподавательского состава кафедры «Менеджмент», а также лиц, приглашенных из сторонних организаций. Персональный состав членов ГАК (не более четырех человек – для комиссии по приему государственного экзамена; не менее четырёх и не более восьми человек – для комиссии

по защите магистерской диссертации) согласовывается с председателем и утверждается приказом ректора. Работа комиссии проводится в соответствии с графиком, который утверждается первым проректором ДонНУ и доводится до сведения членов ГАК за месяц до начала аттестации.

До начала работы ГАК в комиссию предоставляются такие документы:

- приказ ректора о допуске студентов к государственной итоговой аттестации;
- сводная ведомость о выполнении студентами учебного плана и полученных оценках.

Продолжительность заседания ГАК не должна превышать 6 академических часов в течение дня.

Решение ГАК об оценке знаний, умений и навыков, выявленных при прохождении государственной итоговой аттестации, а также о присвоении выпускнику соответствующего образовательного уровня и выдаче ему диплома принимается на закрытом заседании комиссии открытым голосованием обычным большинством голосов членов комиссии, принимавших участие в заседании. При равном количестве голосов решающим является голос председателя ГАК.

Все заседания ГАК вносятся в протоколы установленного образца, которые подписываются председателем и членами комиссии, присутствовавшими на заседании. После окончания работы государственной аттестационной комиссии председатель представляет в Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики отчет, в котором

- отражает уровень практической подготовки выпускников, уровень освоения ими навыков и умений, установленных ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: Менеджмент);

- проводит анализ и дает оценку учебно-методической работе кафедры, указывает недостатки, которые негативно сказываются на подготовке выпускников;

- отражает работу, которую провела кафедра, с учетом замечаний и пожеланий предыдущей ГАК;

- дает рекомендации по вопросам усовершенствования учебно-методической работы кафедры, направленные на повышение качества подготовки выпускников.

Отчеты председателей ГАК до начала следующего учебного года обсуждаются на заседаниях кафедры и Ученых советов факультета и университета, на основании чего готовится перечень конкретных мероприятий, направленных на улучшение качества подготовки выпускников с учетом внесенных ГАК рекомендаций и предложений.

#### **4. Порядок проведения государственной итоговой аттестации**

Сроки проведения государственного экзамена и защиты выпускных квалификационных работ устанавливаются рабочими учебными планами направления подготовки.

К сдаче государственного экзамена и защите выпускных квалификационных работ допускаются студенты, успешно завершившие в полном объеме освоение образовательной программы магистратуры, разработанной в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего образования.

Результаты сдачи государственного экзамена оглашаются в этот же день после оформления протокола заседания ГАК.

Студенту, успешно прошедшему государственную итоговую аттестацию, решением ГАК присваивается образовательный уровень «Магистр» и на основании решения комиссии выдается диплом.

Студент, получивший не менее 75 % оценок «отлично» по результатам промежуточной аттестации, а по остальным дисциплинам – оценки «хорошо», сдавшим

государственную итоговую аттестацию с оценкой «отлично», выдается диплом с отличием.

Обучающийся, не прошедший государственную итоговую аттестацию, отчисляется из университета за академическую задолженность и ему выдается справка об обучении.

Для обучающихся, которые по уважительным причинам (подтвержденным документально) не проходили государственную итоговую аттестацию, ректором может быть установлена дополнительная дата ГИА в сроки работы ГАК. Таким лицам должна быть предоставлена возможность пройти итоговые аттестационные испытания без отчисления из образовательной организации.

## **5. Задания для подготовки к государственному экзамену**

### ***Задание 1. Теоретические вопросы по дисциплинам.***

#### **1. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ**

1. Сущность и признаки обучающейся организация.
2. Понятие неформальной организации и ее влияние на деятельность формальной организации.
3. Сущность и формы власти.
4. Сущность и виды планирования.
5. Характеристика составляющих системы сбалансированных показателей.
6. Характеристика современных организационных структур.
7. Характеристика содержательных мотивационных теорий.
8. Характеристика процессуальных мотивационных теорий.
9. Психологические предпосылки неоптимальной реализации функции контроля.

#### **2. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

1. Этапы процесса управления изменениями.
2. Теория Курта Левина как основа внедрения изменений.
3. Эволюция представлений о характере взаимодействия организаций с окружением в ходе преобразований.
4. Понятие, причины и формы сопротивления работников изменениям.
5. Технологии профилактики и преодоления сопротивления изменениям.
6. Современный инструментарий внедрения изменений.

#### **3. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ**

1. Понятие и характеристика политики в области качества.
2. Понятие системы качества и целесообразность ее разработки на предприятии.
3. Понятие «петля качества» и характеристика ее элементов.
4. Международные стандарты, определяющие структуру системы качества и требования к ней.
5. Главные отличия добровольной и обязательной сертификации.
6. Характеристика работ по обеспечению качества на этапе производства.

#### **4. ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

1. Отличия проектного менеджмента от общего менеджмента.
2. Сущность процессного подхода в проектном менеджменте.
3. Принципы методологии PRINCE2.
4. Бюджетная эффективность проекта.
5. Метод цепного повтора проектов в границах общего срока реализации.
6. Оптимизация сетевых моделей по времени и стоимости.

#### **5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ**

1. Принципы стратегического планирования.
2. Методологические подходы к стратегическому планированию.
3. Сущность форсайта.
4. Требования, предъявляемые к системе показателей в стратегическом

- планировании и прогнозировании.
5. Прогнозирование циклов и кризисов.
  6. Применение балансовой межотраслевой модели в экономическом анализе, прогнозировании и планировании.

## **6. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

1. Основные этапы прогнозирования.
2. Методы экспоненциального сглаживания, их особенности.
3. Методы прогнозирования на основе регрессии.
4. Множественный регрессионный анализ, основные этапы многофакторного регрессионного анализа.
5. Метод Бокса-Дженкинса (Arima – модели смешанного авторегрессионного скользящего среднего).

## **7. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

1. Методы, структура и категории теории принятия решений.
2. Методология и методы принятия решений.
3. Процесс принятия решений в технологическом аспекте.
4. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.
5. Методы моделирования и формализации проблемной ситуации.
6. Построение дерева решений как один из методов принятия управленческих решений.
7. Классические критерии принятия решений в условиях неопределенности.

## **8. СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

1. Стратегическое обоснование логики кривой опыта.
2. Стратегическое обоснование матрицы БКГ.
3. Стратегическое обоснование матрицы GE.
4. Стратегическое обоснование отраслевого анализа.
5. Стратегическое обоснование анализа цепочек создания стоимости.
6. Основные элементы структуры окружающих сред (STEEP).

## **9. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

1. Содержание инновационного менеджмента.
2. Сущность инновационного процесса.
3. Понятие инновационной стратегии. Типизация инновационных стратегий.
4. Условия возникновения спроса на инновации.
5. Организация разработки новации на предприятии.
6. Внедрение и распространение (коммерциализация) инновации.
7. Оценка эффективности инновационной деятельности предприятия.

## **10. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

1. Многозначность понятия «организация». Формальные и неформальные организации.
2. Законы организации.
3. Содержание понятия «организационное поведение».

4. Понятие личности и ее качества.
5. Группа: основные понятия, типы.
6. Лидерство: понятие, современное представление.

***Задание 2. Тестовые задания по дисциплинам.***

**1. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ**

1. К основным характеристикам внешней среды не относится
  - а) сложность;
  - б) закрытость;
  - в) динамизм;
  - г) неопределенность.
2. Если в роли источника выступает субъект управления, говорят об управленческой информации. В зависимости от направления различают:
  - а) первичную и вторичную;
  - б) активную и неактивную;
  - в) вертикальную и горизонтальную.
3. Коммуникации между лицами одинакового статуса или уровня в социальной иерархии называется.
  - а) личностной.
  - б) горизонтальной.
  - в) открытой.
4. Коммуникации между людьми, стоящими на различных ступеньках социальной или организационной иерархии, - например, между руководителем компании и ее менеджером, называется.
  - а) неличностной.
  - б) неформальной.
  - в) вертикальной.
5. Коммуникация участников разных уровней управления, не принадлежащих к одной вертикали управления, называется.
  - а) диагональной.
  - б) закрытой.
  - в) формальной.
6. Что из этого относится к источникам власти в организациях?
  - а) статус;
  - б) закон;
  - в) должность;
  - г) вознаграждение;
  - д) принуждение.
7. Что из перечисленного отвечает на эти вопросы: для кого работает? что производит компания или услуги? какие есть отличительные особенности?
  - а) миссия;
  - б) задача;
  - в) цель;
  - г) стратегия.

8. Различают такие виды планов промышленного предприятия в зависимости от срока, на который они составляются:

- а) комплексные;
- б) текущие;
- в) расширенные.

10. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия на сотрудников для выполнения определённых задач – это?

- а) делегирование;
- б) управление;
- в) полномочия.

11. Какой вид полномочий предполагает передачу их от начальника к подчиненному

- а) штабные;
- б) линейные;
- в) диагональные;
- г) вертикальные.

12. Найти лишнее: Цели и задачи организации должны быть?

- а) противоречивыми;
- б) конкретными;
- в) достижимыми;
- г) адресными.

13. Удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения определенного действия – это:

- а) внешне вознаграждение;
- б) внутреннее вознаграждение;
- в) потребность.

14. Различают такие этапы процесса контроля:

- а) определение необходимости ресурсов для выполнения решений;
- б) разработка стандартов, критериев, а также сопоставление реальных результатов со стандартами;
- в) корректировка действий, направленных на улучшение результатов;
- г) контроль за выполнением решений;
- д) правильный ответ а) и г);
- е) правильного ответа нет.

15. Для оценки правильности выполнения работы подчиненными и согласования размера вознаграждения с результатами работы осуществляется контроль:

- а) предварительный;
- б) текущий;
- в) итоговый;
- г) все ответы – правильные.

16. Соотнесите виды власти и их характеристики.

Виды власти	Характеристики
-------------	----------------

1) экспертная власть	а) полномочия вытекают из должности;
2) власть, основанная на вознаграждении	б) официальная возможность поощрять;
3) власть, основанная на принуждении	в) возможность применить наказание;
4) референтная власть	г) основана на личных качествах;
5) законная власть	д) основана на профессиональных знаниях.

17. Установить соответствия: Типы организационных структур.

а) Функциональная б) Дивизиональная в) Продуктовая г) Региональная д) Структура, ориентированная на потребителя. е) Конгломератная ё) Матричная. ж) Проектная	<p>1. Это временно создаваемая структура для решения какой-то конкретной проблемы, или для осуществления сложного проекта.</p> <p>2. Такая структура предполагает деление организации на отдельные функциональные элементы, каждый из которых имеет четкую конкретную задачу и обязанности.</p> <p>3. При такой структуре все подразделения объединяются вокруг определенных групп потребителей, которые имеют сходные или специфические потребности. Целью такой структуры является наиболее полное удовлетворение этих потребностей.</p> <p>4. При этой структуре полномочия по производству и сбыту какого-либо товара передается одному руководителю. Эта структура наиболее эффективна при разработке, освоении производства и организации реализации новой продукции.</p> <p>5. Это структура, которая получается в результате наложения проектной структуры на функциональную, и предполагает принцип «двойного» подчинения (как функциональному руководителю, так и руководителю проекта).</p> <p>6. Эта структура обеспечивает наилучшее решение проблем, связанных с учетом особенностей местного законодательства, а так же традиций, обычаев и нужд потребителей. Структура рассчитана, в основном, на продвижение товаров в отдаленные регионы страны.</p> <p>7. Она предполагает соединение различных подразделений и отделов, работающих функционально, но ориентированных на достижение целей других организационных структур конгломерата. Чаще всего такая структура находит применение в крупных национальных и международных корпорациях.</p> <p>8. Это деление организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг, или по группам потребителей, или по регионам, где реализуются товары.</p>
--	---

18. Установить соответствие: каковы особенности взаимодействия целей?

Виды целей	Особенности взаимодействия целей
а) индифферентные; б) конкурирующие; в) комплементарные.	<p>1. дополняющие друг друга;</p> <p>2. не связанные друг с другом;</p> <p>3. пересекающиеся цели подразделений;</p>

19. Распределите: какие теории относятся к содержательным, а какие к процессуальным.

Группа теорий	Название теории
а) Содержательные. б) Процессуальные.	1) Пирамида А. Маслоу. 2) Двухфакторная теория Ф. Герцберга. 3) Теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда. 4) Теория ожидания. 5) Теория справедливости. 6) Модель мотивации Портера-Лоулера.

20. Соотнесите названия теорий Д. Макгрегора и их сущность:

Тип поведения работника	Характеристика
1. Теория «Х» 2. Теория «Y»	а) большинство людей не любят работать и пытаются избежать какой-либо работы б) способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично в) работникам всегда требуется руководство г) если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней д) труд является природным свойством людей, он похож для них на игру или отдых е) людей интересует лишь их безопасность ж) если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоорганизацию и самоконтроль з) наказание является самым дешевым инструментом мотивации

## 2. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

1. Правило проведения изменений «усталые, но довольные» означает, что:

- а) необходимо предусматривать обучение персонала;
- б) необходимо сразу же предоставить сотрудникам методические материалы;
- в) быстрое введение новых методов;
- г) цели необходимо устанавливать выше, чем ожидаемый результат.

2. Для визирования, как стиля руководства в процессе формирования команды для стратегических изменений, согласно теории К. Бланшара, характерно:

- а) много поддержки и мало командования;
- б) мало поддержки и много командования;
- в) много поддержки и много командования;
- г) мало поддержки и мало командования;
- д) нет правильного ответа.

3. Согласно теории К. Бланшара к стилям руководства в процессе формирования команды стратегических изменений не относится:

- а) визирование;
- б) ориентация;
- в) сотрудничество;
- г) регулирование;
- д) все варианты ответов верны.

4. Что можно отнести к основным причинам сопротивления изменениям:
- а) страх ухудшения существующего положения;
  - б) отсутствие убежденности в необходимости изменений;
  - в) страх перед неизвестностью;
  - г) все ответы верны.
5. К правилам проведения организационных изменений относятся:
- а) правило «выпуска пара»;
  - б) правило «уставших, но довольных»;
  - в) правило «подготовки»;
  - г) правило «разморозки».
6. К конфликтогенным действиям в процессе управления изменениями относятся:
- а) открытое недоверие;
  - б) подчеркивание различий между собой и собеседником не в его пользу;
  - в) устойчивое нежелание признавать свои ошибки и чью-то правоту;
  - г) все варианты верны.
7. К правилам проведения организационных изменений НЕ относятся:
- а) правило «узких врат»;
  - б) правило «разморозки»;
  - в) правило «предварительного прогрева»;
  - г) правило «необходимого шока».
8. Стремление ускорить изменения и использовать возможности, открывающиеся при этом, присуще организациям:
- а) реактивным;
  - б) инактивным;
  - в) преактивным;
  - г) интерактивным.
9. К правилам проведения организационных изменений относятся:
- а) правило «подъема по лестнице»;
  - б) правило «повторения»;
  - в) правило «манипуляции»;
  - г) правило «внутреннего освобождения».
10. Для организации, как стиля руководства в процессе формирования команды стратегических изменений, согласно теории К. Бланшара, характерно:
- а) много поддержки и мало командования;
  - б) мало поддержки и много командования;
  - в) много поддержки и много командования;
  - г) мало поддержки и мало командования;
  - д) нет правильного ответа.
11. Для сотрудничества, как стиля руководства в процессе формирования команды стратегических изменений, согласно теории К. Бланшара, характерно:
- а) много поддержки и мало командования;
  - б) мало поддержки и многие командования;
  - в) много поддержки и много командования;
  - г) мало поддержки и мало командования;
  - д) нет правильного ответа.

12. Кому из приведенных ниже ученых принадлежит «Трехшаговая модель изменений»?

- а) Ф. Кругер;
- б) К. Левин;
- в) И. Ансоффа;
- г) Л. Грейнер.

13. Укажите правильную последовательность этапов процесса преобразования сопротивления в положительный потенциал (от первого шага к последнему): 1) планирование преобразований, 2) прогнозирование поведения отдельных работников и руководителей, групп с точки зрения поддержки или сопротивления изменениям, 3) предварительная диагностика внешней и внутренней среды, 4) принятие мер по устранению излишних сопротивлений.

- а) 1-3-2-4
- б) 3-2-4-1
- в) 4-2-3-1
- г) 1-2-3-4

14. В модели И. Ансоффа, в ходе стратегических изменений происходит смена трех важных компонентов. Какой из перечисленных вариантов к ним не относится?

- а) стратегия;
- б) тактика;
- в) компетенция управления;
- г) поведение персонала.

15. Предоставление негативно настроенному работнику, играющему наиболее активную роль в сопротивлении переменам, права принятия решений о введении новшеств и их осуществлении - это?

- а) маневрирование;
- б) принуждение;
- в) кооптация;
- г) поддержка.

16. Соотнесите стадии формирования команды стратегических изменений и стили руководства:

Стадии формирования команды	Стили руководства
а) производство б) ориентация в) интеграция г) разочарование	1. Сотрудничество 2. Визирование 3. Организация 4. Регулировка

17. Соотнесите стили руководства, используемые в процессе формирования команды стратегических изменений, и их характеристики:

Стили руководства	Характеристики
а) сотрудничество б) визирование в) организация г) регулировка	1. Мало командования и мало поддержки 2. Много командования и много поддержки 3. Много командования и мало поддержки 4. Мало командования и много поддержки

18. В процессе управления изменениями менеджер использует различные стили лидерства. Определите соответствие между типом менеджера, исходя из используемого им стиля лидерства, и его поведенческими характеристиками:

Тип менеджера	Поведенческие характеристики
1. Менеджер-автократ 2. Менеджер-демократ 3. Менеджер-либерал	а) терпимо относится к критике своих действий, а критика действий подчиненных не резкая б) при распределении работ и принятии решений, как правило, советуется с подчиненными, прислушивается к их мнению, стремясь добиться этим большей объективности решений в) обдумывание производственных вопросов носит формальный характер г) для воздействия на подчиненных применяет побуждение и убеждение д) особой активности не проявляет, только собирает информацию о работе коллектива и сам служит ее источником е) при принятии решения, как правило, не советуется с членами коллектива, а больше полагается на свое знание дела, опыт работы, а иногда и интуицию ж) не терпит критики своих действий з) когда коллектив совершает ошибки в работе, как правило, пытается переложить вину на своих подчиненных и) применяет как форму воздействия на подчиненных принуждение при достаточно жесткой регламентации рабочего времени

19. Определите соответствие между правой и левой колонками:

Понятия	Определения
а) управление изменениями б) сопротивление изменениям в) изменение	1. Многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений 2. Превращение в другое, переход из одного качественно определенного бытия в качественно другое определенное бытие 3. Планируемый подход к введению в организации определенных новшеств, включающий в себя формальные подпроцессы оценки влияния изменений на людей, на их методы работы, и предусматривающий определенные методы убеждения сотрудников принять изменения

20. Определите соответствие между правой и левой колонками:

Методики внедрения изменений	Характеристика
а) пробное внедрение б) «большого взрыва» в) параллельное функционирование	1. Одновременная реализация двух и более стратегий 2. Проведение эксперимента в небольшом масштабе 3. В короткое время старая система прекращает существование и начинает функционировать новая

### 3. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

1. Управление качеством – это:

- а) часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству;
- б) характеристика продукции, системы, вытекающая из требования;

в) система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству;

г) восприятие потребителями степени выполнения их требований.

2. Механизм управления качеством включает:

а) издержки предприятия;

б) задачи стратегического планирования;

в) реализацию продукции;

г) нет правильного ответа.

3. Показатели качества продукции по количеству характеризующих свойств бывают:

а) единичные, комплексные, интегральные;

б) прогнозные, проектные, производственные;

в) эксплуатационные, прогнозные, интегральные;

г) единичные, проектные, эксплуатационные.

4. Показатель, который определяет совершенство изделия по уровню затрат материальных, топливно-энергетических и трудовых ресурсов на его производство и эксплуатацию - это?

а) показатель экономичности;

б) эргономический показатель;

в) эстетические показатели;

г) показатель технологичности.

5. Какой из перечисленных показателей отражает соотношение полезного эффекта от эксплуатации и затрат на приобретение и эксплуатацию продукции?

а) интегральный показатель;

б) комплексный (обобщающий) показатель;

в) единичный показатель;

г) определяющий показатель.

6. Что является общей целью стандартизации?

а) содействие международной торговле;

б) защита интересов потребителей и государства по вопросам качества продукции, процессов, услуг;

в) ускорение научно-технического прогресса участников международных организаций;

г) безопасность продукции, работ и услуг для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества.

7. Как называется процедура подтверждения соответствия результата производственной деятельности нормативным требованиям?

а) сертификация;

б) лицензирование;

в) аккредитация;

г) стандартизация.

8. Как называется продукция, процесс или услуга, для которых разрабатываются те, или иные правила, требования и нормы?

а) область стандартизации;

б) объект стандартизации;

- в) уровень стандартизации;
- г) субъект стандартизации.

9. Что является основной функцией процедуры сертификации?

- а) повышение качества;
- б) выявление брака;
- в) подтверждение качества;
- г) все ответы верны.

10. Как называется официальное признание полномочным органом компетентности той, или иной организации, выполнять работы в определённой области?

- а) сертификация;
- б) аккредитация;
- в) подтверждение соответствия;
- г) стандартизация.

11. Как называется брак продукции, проявившийся в сфере её реализации или в процессе использования?

- а) рекламация;
- б) абсолютный размер брака;
- в) абсолютный размер потерь от брака;
- г) дефект.

12. Что определяет квалиметрия?

- а) количественные оценки качественных характеристик товара;
- б) качественные оценки количественных характеристик товара;
- в) показатели эталона качества;
- г) показатели брака.

13. Контроль продукции поставщика, поступившей к потребителю (заказчику) и предназначенной для использования при изготовлении, ремонте или эксплуатации продукции на предприятии-потребителе - это?

- а) сплошной контроль;
- б) выборочный контроль;
- в) входной контроль;
- г) приемочный контроль.

14. Предметом планирования качества продукции являются...?

- а) цели и стратегии предприятия по завоеванию той или иной рыночной позиции;
- б) параметры качества продукции, позволяющие повысить ее конкурентоспособность;
- в) прогнозы рыночных тенденций качественных характеристик продукции и планы по достижению показателей в соответствии с данными тенденциями;
- г) показатели, отражающие как отдельные свойства продукции, так и разнообразные характеристики системы и процессов управления качеством.

15. Выберите верное определение «тотального менеджмента»?

- а) совокупность методов, форм и средств управления производством, позволяющая использовать его наиболее эффективно;
- б) менеджмент качества организации, охватывающий всю организацию;
- в) менеджмент, при котором руководитель принимает все стратегические решения исключительно сам;

г) менеджмент, при котором голос каждого сотрудника учитывается при принятии решений.

#### **4. ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

1. Проектный менеджмент это:

а) вид управления, процесс воздействия на общество, социальные группы, отдельных индивидов с целью упорядочения их деятельности, повышения уровня организованности социальной системы;

б) воздействие (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления) с целью обеспечения требуемого её поведения или изменения её характеристик;

в) методология достижения успеха с применением современных научных методов для достижения оптимальных результатов по стоимости, времени и качеству;

г) интеграция информационных систем планирования с управленческими процедурами и организационной структурой.

2. К традиционным функциям проектного управления можно отнести:

а) целеполагание;

б) адаптация;

в) стабилизация;

г) интеграционную.

3. Менеджмент проекта выглядит как:

а) целенаправленное воздействие, обеспечивающее последовательное раскрытие цели в виде модели, а затем перенос модели в фактическую предметную область;

б) воздействие одного лица или группы лиц (менеджеров) на другие лица для побуждения действий;

в) синхронизация усилий с точки зрения времени и последовательности выполнения;

г) эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал (производительный, финансовый и человеческий) для достижения целей с максимальной эффективностью.

4. Основная функция проектного менеджера состоит в том, чтобы контролировать выполнение следующего параметра:

а) качество работ;

б) стабильность;

в) закрепление полномочий и ответственностей;

г) интеграцию проектного план.

5. На каких фазах жизненного цикла проекта логико-структурный подход наиболее эффективен?

а) анализ, планирование, контроль;

б) идентификация, разработка и мониторинг проекта;

в) инициация, регулирование и закрытие проекта;

г) идентификация, разработка и закрытие проекта.

6. Различают следующие процессы проекта:

а) стандартные и организационные;

б) простые и сложные;

в) моно- и мега- процессы;

г) краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

7. В какой отрасли наиболее распространена традиционная методология управления проектами

- а) строительство;
- б) машиностроение;
- в) растениеводство;
- г) животноводство.

8. PRINCE2 – это....

а) процессно-ориентированная проектная методология, которая фокусируется на результатах верхнего уровня (управление, организация, контроль), а не на низших задачах (декомпозиция работ, разработка графиков);

б) процессно-ориентированная проектная методология, которая фокусируется на процессах верхнего уровня (управление, организация, контроль), а не на низших задачах (декомпозиция работ, разработка графиков);

в) процессно-ориентированная проектная методология, которая фокусируется на процессах низшего уровня (управление, организация, контроль), а не на высших задачах (декомпозиция работ, разработка графиков);

г) процессно-ориентированная проектная методология, которая фокусируется на результатах низшего уровня (управление, организация, контроль), а не на высших задачах (декомпозиция работ, разработка графиков).

9. Главной особенностью гибкой методологии управления проектом является...

а) то, что в начале выполнения проекта точно неизвестно, каким должен быть конечный продукт и каким будет жизненный цикл проекта;

б) то, что в начале выполнения проекта известно, каким должен быть конечный продукт и каким будет жизненный цикл проекта;

в) то, что в конце выполнения проекта точно неизвестно, каким должен быть конечный продукт и каким будет жизненный цикл проекта;

г) то, что в конце выполнения проекта точно известно, каким должен быть конечный продукт и каким будет жизненный цикл проекта.

10. Между кем в соответствии с методологией Agile управления проектами, делится ответственность за результат?

- а) владелец продукта, инвестор, лицензиар;
- б) прораб, Scrum мастер, заказчик;
- в) владелец продукта, Scrum мастер, члены команды;
- г) владелец продукта, Scrum мастер, рабочие.

11. Стандарты Ассоциации по управлению проектами Японии (Project Management Association of Japan) (PMAJ) отличаются:

- а) направленностью на инновационные проекты;
- б) современным подход к организации стандартов;

в) охвачены компетенции менеджеров не только применительно к управлению отдельными проектами, но и на уровне управления программами и управления портфелями;

г) количеством моделей и стандартов в области управления проектами постоянно растет.

12. Ключевая идея стандарта P2M –

- а) это современный подход к организации стандартов;

б) это улучшение процесса и отслеживание процесса изменений для улучшения производительности;

в) это создание ценности компанией через последовательную цепочку от ее миссии через стратегию, которая воплощает миссию, к программам и проектам, которые являются инструментом реализации стратегии;

г) это процесс управления проектами, который представляет особую важность и влияет на достижение результата.

13. Ценность проекта определяется как ....

а) Изменение выгод – Изменение затрат в результате осуществления проекта;

б) Изменение затрат в результате осуществления проекта - Изменение выгод;

в) Изменение выгод + Изменение затрат в результате осуществления проекта;

г) Изменение затрат в результате осуществления проекта + Изменение выгод.

14. Основным показателем бюджетной эффективности, используемым для обоснования предусмотренных в проекте мер государственной, региональной, финансовой поддержки, является...

а) бюджетный эффект;

б) расходы;

в) доходы;

г) количество выполненных работ.

15. К подкритическим можно отнести работы, коэффициент напряженности которых:

А)  $< 0,6$ ;

Б)  $> 0,8$ ;

В)  $= 1$ ;

Г)  $= 0$ .

16. Соотнесите фазы и этапы логико-структурного подхода к разработке проекта.

Фазы	Этапы
а) аналитическая фаза б) фаза планирования	1. Этап: Анализ заинтересованных сторон 2. Этап: Анализ целей 3. Этап: Анализ проблем 4. Этап: Выделение логики участия 5. Этап: Определение показателей 6. Этап: Составление графика мероприятий 7. Этап: Составление плана расходов 8. Этап: Указание допущений и факторов риска

17. Соотнесите принципы и аспекты методологии методологии PRINCE2

Понятия	Характеристика
а) принцип б) аспект	1. Постоянная оценка экономической необходимости 2. Обоснование проекта 3. Определение ролевой модели 4. Организация 5. Управление по отклонениям 6. Качество 7. Фокус на продуктах 8. Риски

18. Определите соответствие между правой и левой колонками

Роли	Характеристика
а) Владелец продукта б) Scrum мастер в) Члены команды	1. устанавливает приоритеты в выполнении задач командой проекта и устраняет возникающие затруднения, препятствующие этому; 2. выполняют большинство поставленных задач, осуществляют ежедневный менеджмент, создают отчеты о ходе выполнения проекта, контролируют качество продукта; 3. определяет проектные цели, разрабатывает оптимальный график при заданных проектных параметрах, адаптирует процесс выполнения проекта к изменившимся требованиям и устанавливает приоритеты в характеристиках продукта.

19. Определите соответствие между правой и левой колонками.

Виды проектного анализа	Характеристика
а) маркетинговый анализ; б) технический анализ; в) экологический анализ; г) финансовый анализ; в) экономический анализ	1. оценка влияния проекта на окружающую среду и условия жизни людей; 2. оценка имеющегося финансового состояния предприятия и определение финансовых результатов реализации проекта; 3. оценка технической реализуемости проекта и оценки его инновационного потенциала; 4. определение национальной привлекательности проекта, оценка его экономической эффективности на основе альтернативной стоимости используемых национальных ресурсов, возможности проекта оказывать содействие развитию региона и страны; 5. оценка возможностей реализации продукта на рынке и получение дохода, который даст возможность покрыть расходы на проект и удовлетворить интересы инвесторов.

20. Определите соответствие между правой и левой колонками

Понятие	Характеристика
а) явные материальные выгоды б) явные материальные затраты в) неявные выгоды	1. обусловленные увеличением затрат, величина которых очевидна; 2. обусловленные уменьшением затрат, величина которых очевидна; 3. побочные выгоды, которые сопровождают проект, связаны с экономическими или социальными последствиями проекта и имеют косвенный характер.

## 5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

1. Стратегическое планирование – это ...

а) оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем;

б) определение тенденций и перспектив развития тех или иных процессов на

основе анализа данных об их прошлом и нынешнем состоянии;

в) управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями предприятия, его потенциальными возможностями и ситуацией на рынке, а также прогнозирование финансовой деятельности предприятия на длительный период;

г) все ответы верны.

2. Стратегическое планирование может быть представлено как набор функций менеджмента, а именно:

а) планирование, организация, контроль и регулирование;

б) распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, осознание организаторской стратегии;

в) распределение ресурсов, мотивация сотрудников, стратегическое мышление, координация всех действий;

г) организация, нормирование, управление стратегическими целями, адаптация к внешней среде.

3. Прогноз – это...

а) система взглядов на положение и роль компании на рынке и на перспективы ее развития;

б) оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем;

в) определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей;

г) система аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии организации и ее окружения.

4. Методология стратегического планирования представляет собой...

а) органическое единство общемировоззренческих, общеметодологических принципов, общенаучных методов познания и специфической, частной методологии;

б) совокупность научных достижений, признаваемых всем научным сообществом в тот или иной период времени и служащих основой и образцом новых научных исследований;

в) это особый вид познавательной деятельности человека, направленный на получение, обоснование и систематизацию объективных знаний о мире, человеке, обществе и самом познании, на основе которых происходит преобразование человеком действительности;

г) это совокупность рациональных действий, которые необходимо предпринять, чтобы решить определённую задачу или достичь определённой цели.

5. Форсайт – это...

а) методика определения тенденций и перспектив развития тех или иных процессов на основе анализа данных об их прошлом и нынешнем состоянии;

б) методика об обоснованных предположениях о будущем состоянии явлений природы и общества или о явлениях, неизвестных в настоящий момент, но поддающихся выявлению;

в) методика долгосрочного прогнозирования научно-технологического, экономического, социального развития, основанная на экспертных оценках;

г) свойство прогнозной модели.

6. Сценарии прогнозов делятся на:

а) положительный, отрицательный, нейтральный;

- б) оптимальный, рациональный;
- в) эффективный, неэффективный;
- г) инерционный, оптимистический, пессимистический.

7. Какой из типов НЕ относится к балансовым системам?

- а) народнохозяйственный баланс;
- б) сводный материальный баланс;
- в) межотраслевым балансом производства и распределения продукции;
- г) политический баланс.

8. Деформация цикла- это...

- а) прерывание нормального его хода под влиянием внешних воздействий, серьезных потрясений в смежных областях;
- б) кризисные фазы разных по длительности циклов и в разных сферах, совпадая во времени, усиливают друг друга;
- в) если кризис среднесрочного цикла приходится на повышательную волну долгосрочного кондратьевского цикла, общий тренд развития экономики находится на повышательной его волне, социально-политическая обстановка устойчива;
- г) долгосрочные кризисные фазы разных по длительности циклов и в разных сферах, совпадая во времени, усиливают друг друга.

9. Какой из этапов разработки межотраслевого баланса является конечным?

- а) определение объема и отраслевой структуры конечного использования продукции (услуг) в прогнозном периоде;
- б) формирование структуры выпуска продукции (услуг) с выделением промежуточного потребления и конечного использования по каждой отрасли;
- в) разработка коэффициентов прямых материальных затрат по каждой отрасли на прогнозный период;
- г) расчет коэффициентов полных затрат на производство единицы конечного использования продукции (услуг).

10. Применение балансовой межотраслевой модели открывает новые возможности в...

- а) совершенствовании экологической ситуации;
- б) измерении количественных и качественных показателей;
- в) совершенствовании научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- г) углублении экономического анализа и совершенствовании систем прогнозирования и планирования.

11. Основные схемы внутрифирменного планирования:

- а) централизованная, децентрализованная, смешанная;
- б) информационная, технологическая, управленческая;
- в) стратегическая, тактическая, оперативная;
- г) научная, экономическая и социальная.

12. Какой из факторов НЕ имеет влияния на организационные структуры внутрифирменного стратегического планирования?

- а) масштабы, специализация и степень диверсификации предприятия;
- б) структура управления предприятием и логика планирования;
- в) принципы структуризации областей хозяйственной деятельности;
- г) совокупность научных достижений, признаваемых всем научным сообществом в тот или иной период времени.

13. Каким методом невозможно определить величину прожиточного минимума?
- а) статистический;
  - б) нормативный;
  - в) субъективный;
  - г) технический.

14. Основой прогнозирования рынка труда является...
- а) совершенствование системы обучения и повышения квалификации;
  - Б) равновесная и неравновесная модели описания функций спроса и предложения рабочей силы;
  - В) продолжительность безработицы;
  - Г) экономически активное население.

15. Инактивизм – это...
- а) ориентация на будущее;
  - б) ориентация на настоящее;
  - в) ориентация на взаимодействие;
  - г) ориентация на сотрудничество.

16. Определите соответствие между правой и левой колонками

Принципы	Характеристика
а) Принцип научной обоснованности б) Принцип альтернативности прогнозирования в) Принцип непрерывности прогнозирования г) Принцип верификации прогнозирования	1. связан с возможностями развития национальной экономики и отдельных ее элементов по различной траектории при различных взаимосвязях и структурных соотношениях; 2. требует систематического определения достоверности, точности и обоснованности разрабатываемых прогнозов; 3. предусматривает реализацию на практике непрерывного процесса проведения прогнозных расчетов и на этой основе осуществление постоянной корректировки прогнозируемых показателей; 4. означает, что при проведении прогнозных расчетов на любом уровне управления национальной экономикой необходим учет действия объективных экономических законов.

17. Определите соответствие между правой и левой колонками

Показатели	Характеристика
А) конечные и промежуточные показатели Б) натуральные и стоимостные показатели В) количественные и качественные Г) абсолютные и относительные показатели	1. характеризуют вещественную сторону производства, с их помощью выражаются совокупные результаты воспроизводственного процесса; 2. связаны с особенностями удовлетворения потребностей общества на различных уровнях управления и планирования; 3. характеризуют прямые непосредственные результаты производства или работ; 4. выражают количественную характеристику измеряемого процесса или явления, характеризуют эти явления на основе определенной базы.

18. Определите соответствие между правой и левой колонками

Подходы	Характеристика
а) Реактивизм б) Инактивизм в) Преактивизм г) Интерактивизм	1. ориентация на взаимодействие; 2. ориентация на будущее; 3. ориентация на настоящее; 4. ориентация на прошлое.

19. Определите соответствие между правой и левой колонками

Модификации системного подхода	Характеристика
а) Системно-комплексный подход б) Системно-программный в) Системно-мультипликационный подход г) Системно-нормативный подход д) Системный - режима экономии подход е) Системно-динамический подход	1. конкретизация и приложение системного подхода к решению локальных научных, технических, экономических, экологических и других проблем объектов стратегического планирования; 2. конкретизация и приложение системного подхода к различным социальным системам; 3. конкретизация и приложение системного подхода к стратегическому планированию требований субъектов планирования к его объектам по оптимальному использованию ресурсов; 4. конкретизация и приложение системного подхода к исследованию, разработке и обоснованию мероприятий, обеспечивающих реализацию требований закона экономии во всех сферах деятельности; 5. конкретизацию и приложение системного подхода к исследованию, разработке и обоснованию мероприятий, направленных на придание динамизма в развитии объектов стратегического планирования, повышение качественных характеристик; 6. конкретизация и приложение системного подхода к исследованию процессов, связанных с возникновением и мультипликацией эффектов.

20. Определите соответствие между правой и левой колонками

Метод	Характеристика
а) Программно-целевой метод; б) Нормативный метод в) Балансовый метод	1. основан на определении и использовании системы норм и нормативов; 2. заключается в отборе приоритетных целей социального и экономического развития общества, разработке сочетающихся мероприятий по их достижению в намеченные сроки при сбалансированном обеспечении ресурсами с учетом их целевого использования; 3. инструмент, который помогает определить состояние экономики, характерные для ее развития тенденции и закономерности, пути и средства достижения пропорциональности в народном хозяйстве.

## 6. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

1. Метод прогнозирования, основными особенностями которого являются анонимность экспертов, полный отказ от личных контактов экспертов и коллективных

обсуждений; многотуровая процедура опроса экспертов посредством их анкетирования; обеспечение экспертов информацией, включая и обмен ею между экспертами, после каждого тура опроса при сохранении анонимности оценок, аргументации и критики; обоснование ответов экспертов по запросу организаторов:

- а) метод интервью,
- б) метод морфологического анализа,
- в) аналитический метод,
- г) метод дельфи,
- д) метод комиссий,
- е) метод написания сценария.

2. Математический метод прогнозирования, который состоит в отыскании параметров модели тренда, минимизирующих ее отклонение от точек исходного временного ряда, т.е. в минимизации суммы квадратических отклонений между наблюдаемыми и расчетными величинами:

- а) метод экспоненциального сглаживания;
- б) метод наименьших квадратов;
- в) метод скользящих средних;
- г) метод адаптивного сглаживания.

3. Метод прогнозирования, который представляет собой упорядоченный способ рассмотрения объекта и получения систематизированной информации по всем возможным вариантам его развития:

- а) метод комиссий;
- б) метод «Дельфи»;
- в) метод морфологического анализа;
- г) метод генерации идей.

4. Математический метод прогнозирования, который дает возможность получить оценки параметров тренда, характеризующих не средний уровень процесса, а тенденцию, сложившуюся к моменту последнего наблюдения:

- а) метод экспоненциального сглаживания;
- б) метод наименьших квадратов;
- в) метод скользящих средних;
- г) метод адаптивного сглаживания.

5. Нелинейная система – ...

а) представляет собой систему, уравнения временной эволюции которой являются нелинейными, т. е. динамические переменные, описывающие свойства системы, входят в уравнения в нелинейной форме;

б) Динамика разрывов, резких скачков и различается по масштабу проявления, делится по этому признаку на классы;

в) обеспечивает качественный анализ общей структуры разрывов, но подверглась критике за отсутствие моделей, позволяющих предсказать наступление таких разрывов.

6. Методология прогнозирования Бокса-Дженкинса

а) отличается от большинства методов, поскольку в ней не предполагается какой-либо особенной структуры в данных временных рядов, для которых делается прогноз;

б) в ней используется итеративный подход к определению допустимой модели среди общего класса моделей;

в) основывается на наборе процедур определения, коррекции и проверки моделей ARIMA для данных временных рядов;

г) все варианты верны.

7. Анализ тесноты и направления связей двух признаков осуществляется на основе:

- а) парного коэффициента корреляции;
- б) частного коэффициента корреляции;
- в) множественного коэффициента корреляции.

8. Мультиколлинеарность – это связь между:

- а) признаками;
- б) уровнями;
- в) явлениями.

9. Автокорреляцией уровней временного ряда называют:

- а) корреляционную зависимость между уровнями данного ряда и другого временного ряда, сдвинутыми на несколько шагов по времени;
- б) корреляционную зависимость между уровнями одного и того же ряда, сдвинутыми на несколько шагов по времени;
- в) значение аналитической функции, характеризующей зависимость уровней ряда от времени.

10. Автокорреляционная функция временного ряда — это:

- а) последовательность коэффициентов автокорреляции уровней временного ряда;
- б) график, который отображает коэффициенты автокорреляции различных порядков;
- в) последовательность уровней одного и того же временного ряда;
- г) последовательность уровней разных временных рядов.

11. Для статистической достоверности оценок коэффициентов автокорреляции максимальный шаг не должен превышать значения:

- а) одной трети общего объема выборки;
- б) половины общего объема выборки;
- в) одной четверти общего объема выборки;
- г) одной пятой общего объема выборки.

12. Если наиболее высоким среди коэффициентов автокорреляции оказался коэффициент первого порядка, то в исследуемом временном ряду:

- а) не содержатся тенденция и циклические колебания;
- б) содержится только линейная тенденция;
- в) содержится только тенденция в любой форме;
- г) содержатся циклические колебания.

13. Если ни один из коэффициентов автокорреляции не является значимым, то в исследуемом временном ряду:

- а) не содержатся тенденция и циклические колебания;
- б) содержится только линейная тенденция;
- в) содержится только тенденция в любой форме;
- г) содержатся циклические колебания.

14. Какие модели учитывают различную информационную ценность уровней, временного ряда:

- а) кривые роста;
- б) скользящие средние;

- в) адаптивные модели;
- г) ряды Фурье.

15. В модели экспоненциального сглаживания увеличение значения параметра адаптации:

- а) приводит к увеличению весов при более поздних уровнях ряда;
- б) приводит к увеличению весов при более ранних уровнях ряда;
- в) не влияет на изменения весов при различных уровнях ряда.

16. Определите соответствие между правой и левой колонками:

Этапы в процессе прогнозирования	Характеристика этапов прогнозирования
1	Сбор данных
2	Оценка полученного прогноза
3	Экстраполяция выбранной модели (фактический прогноз)
4	Редукция или уплотнение данных
5	Построение модели и ее оценка

17. Определите соответствие между правой и левой колонками:

Понятия	Определение
а) Автокорреляция б) Стационарным временным рядом в) Ошибкой прогноза г) Интерполяция (экстраполяция)	1. называется корреляция между величиной и ее запаздыванием в один или более периодов времени; 2. является ряд, для которого основные статистические характеристики, такие как среднее значение и дисперсия, являются постоянными во времени; 3. является разность между фактическим значением уровня ряда и его прогнозом; 4. процесс отыскания неизвестных уровней внутри (за пределами) ряда динамики.

18. Определите соответствие между правой и левой колонками:

Метод	Характеристика
а) метод Хольта б) двойное экспоненциальное сглаживание Брауна в) метод Винтерсом	1. в этом методе учитывается локальный линейный тренд, присутствующий во временных рядах. 2. в одинаковой мере проводится сглаживание как текущего уровня значений, так и тренда 3. если в исходных данных помимо тренда имеют место сезонные колебания, то для уменьшения ошибок прогнозирования можно использовать модель,

19. Определите соответствие между правой и левой колонками:

Понятие	Определение
а) Тренд б) Циклическая компонента в) Числовые индексы	1. это компонента, представляющая основной рост (или спад) во временном ряду. 2. это последовательность волнообразных флуктуации или циклы длительностью более одного года. 3. являются удельными величинами, характеризующими изменения величины во времени.

20. Определите соответствие между правой и левой колонками:

Этапы регрессионного анализа	Характеристика этапов
1	а) изучается характер и моделируется связь между факторами и результативным показателем, то есть подбирается и обосновывается математическое уравнение, которое наиболее точно выражает сущность исследуемой зависимости; б) определяются факторы, которые оказывают влияние на изучаемый показатель и отбираются наиболее существенные для корреляционного анализа. в) дается статистическая оценка результатов регрессионного анализа и практическое их применение. проводится расчет основных показателей связи регрессионного анализа. г) собирается и оценивается исходная информация, необходимая для регрессионного анализа.
2	
3	
4	
5	

## 7. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Управленческое решение – это:

- а) результат анализа, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернатив из множества достижения конкретной цели;
- б) это одноразовый акт воздействия субъекта управления на объект, устанавливающий программу работ, направленных на определение и реализацию конкретной цели, вытекающей из общих задач, стоящих перед управляемым объектом;
- в) процесс управления организацией, который имеет циклический характер и происходит во времени и пространстве.

2. В процессе принятия решения выделяют логический ряд отдельных этапов. Лишним является этап -

- а) выявление и анализ проблемной ситуации;
- б) выявление полного перечня альтернатив;
- в) экспериментальная проверка альтернатив;
- г) выполнение решения;
- д) лишних этапов нет.

3. Как называется выбор решения, который сделан руководителем только на основе его чувства в правильности:

- а) рациональное решение;
- б) интуитивное решение;
- в) единоличное решение;
- г) основанное на суждении.

4. К этапам рационального решения проблемы не относится:

- а) диагностика проблемы;
- б) формулировки ограничений и критериев принятия решений;
- в) обработка и хранение информации;
- г) выявление полного перечня альтернатив;
- д) обеспечение работ по выполнению решения.

5. Какое требование к управленческим решениям указывает на то, что решение должно быть принято тогда, когда его реализация может привести к поставленной цели:

- а) адресность;
- б) целеустремленность;
- в) своевременность.

6. От чего зависит ценность информации, получаемой в процессе принятия управленческого решения:

- а) от правильности решения;
- б) от эффективности принятого решения;
- в) от точности поставленной задачи.

7. Директор собрал совещание руководителей основных подразделений для совместной выработки решения о возможности выхода компании на международный рынок. Какое решение по признаку компетентности будет принято в этом случае:

- а) коллегиальное;
- б) единоличное;
- в) устно – распорядительное.

8. Deskриптивные модели процесса принятия решений - это модели которые

- а) применяют для описания свойств и параметров процесса принятия решений с целью прогнозирования его течения в будущем;
- б) применяются для управления процессом принятия решений, формирования сущностных элементов и его развития;
- в) строятся на основе не анализа конкретных фактов, а упрощенной системы гипотетических ситуаций.

9. Процесс принятия управленческих решений в технологическом аспекте можно представить:

- а) как последовательность этапов, операций и процедур, между которыми существуют прямые и обратные связи;
- б) как фактор влияющий на развитие ситуации принятия решения;
- в) как один этап операций и процедур.

10. Информация - это:

- а) данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели или периода времени;
- б) фактор влияющий на развитие ситуации;
- в) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат.

11. Системы поддержки решений это системы которые:

- а) предназначены для информационной поддержки менеджера в процессе принятия решений и могут быть определены как интерактивные, реализованные на компьютере системы, обеспечивающие простой доступ к моделям и информации и используются для разработки альтернатив и выбора решений;
- б) предназначены для автоматизации сложных экспертных процедур и повышение эффективности использования высококвалифицированных специалистов в качестве экспертов при выработке управленческих решений;
- в) предназначены для автоматизации сложных экспертных процедур.

12. Из предложенных вариантов укажите тот, который является примером группы методов принятия решений, основанных на количественной оценке:

- а) эвристические методы;
- б) неформальные методы;
- в) методы исследования операций.

13. Какое из приведенных понятий «управленческая технология» является наиболее правильное:

- а) это искусство, мастерство и умение осуществлять управляющее воздействие;
- б) это набор законов, принципов и методов для реализации функций управления;
- в) это конкретный регламент по времени и ресурсам для выполнения функций управления.

14. Методы экспертных оценок это:

- а) методы, основанные на работе руководителя или специалиста с набором аналитических зависимостей;
- б) методы, которые применяются в случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена известными математическими методами;
- в) методы основаны на приобщении человека к коллективному мышлению под контролем высококвалифицированного специалиста или искусственного интеллекта.

15. Эффективность управленческих решений это:

- а) ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации;
- б) соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного управленческого решения и расходов на его разработку и реализацию;
- в) факт достижения политических целей организации и персонала за более короткое время.

16. В теории и практике принятия управленческих решений рассматривается специальный инструментальный и понятийный аппарат менеджера. Определите соответствие между правой и левой колонками.

Наименование инструментария	Характеристики инструментария принятия управленческих решений
а) Методология управленческого решения б) Методы разработки управленческих решений в) Организация разработки управленческого решения	1. Включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений.. 2. Предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения. Осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, ответственности. 3. Представляет собой логическую организацию деятельности по разработке управленческого решения, включающую формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление логических схем выполнения операций.

17. В теории и практике принятия управленческих решений выделяют различные модели и их характеристики. Определите соответствие между правой и левой колонками.

Модели принятия управленческих решений	Характеристики моделей принятия управленческих решений
а) Индуктивные модели б) Проблемно-ориентированные в) Нормативные модели	1. Строятся на внедрении новых методов моделирования применительно к конкретной проблемной ситуации принятия решения. 2. Строятся путем обобщения наблюдений по единичным фактам, которые считаются важными для принятия управленческого решения.. 3. Применяются для управления процессом принятия решений, формирования его сущностных элементов и развития.

18. В теории и практике принятия управленческих решений применяются различные модели. Определите соответствие между правой и левой колонками.

Модели принятия управленческих решений	Характеристики моделей принятия управленческих решений
а) Детерминированные б) Стохастические в) Однопериодные г) Многопериодные	1. Предполагают наличие элемента неопределенности, учитывают возможное вероятностное распределение значений факторов и параметров, определяющих развитие ситуации. 2. В этих моделях все факторы, влияющие на развитие ситуации принятия решения, однозначно определены и их значения известны в момент принятия решения. 3. Предполагают комплексное решение управленческой проблемы с учетом всего периода принятия управленческого решения. 4. Исходят из предположения, что сумма оптимальных единичных решений в отдельные периоды принятия решений в целом за весь период принятия решений также дает оптимальное решение.

19. Основу методологии принятия управленческих решений составляют определенные принципы. Определите соответствие между правой и левой колонками.

Принцип принятия управленческого решения	Содержание принципа
в) Принцип учета вероятных последствий б) Принцип ответственности в) Принцип соответствия прав и ответственности	1. Заключается в том, что наихудшие решения принимаются тогда, когда имеющий право принимать решения не несет за них ответственности и когда тот, на кого возложена ответственность, не имеет права решать. 2. Предполагает, что рациональное управленческое решение должно учитывать вероятные последствия его реализации. 3. В соответствии с ним лицо принимающее решение несет ответственность за результаты реализации принятого решения. Это в равной степени относится и к коллегиально принятому решению.

20. В хозяйственной практике выделяют два основных подхода к принятию управленческих решений. Определите соответствие между правой и левой колонками.

Наименование подхода	Характеристика подхода
а) нормативный подход б) дескриптивный подход	<p>1. Основанный на следующем утверждении: в конфликте чувства и разума всегда побеждает чувство, поэтому процесс принятия решения принимает неформальный аспект. Оставаться беспристрастным к содержанию и качеству решений менеджеру не позволяет социальная среда, в котором осуществляется процесс управления. Данный подход позволяет принимать следующие типы решений: интуитивные, основанные на суждениях и рациональные.</p> <p>2. Основанный на дедуктивной логике, рассчитанной на то, как мы должны думать или что мы думаем на самом деле. Чем больше количественная определенность явления, что изучается, тем больше доля формальной стороны при разработке и принятии решений. Данный подход позволяет принимать рациональные решения.</p>

## 8. СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

1. Элемент процесса разработки и реализации стратегии, который является лишним – это

- а) формирование стратегического видения;
- б) постановка целей;
- в) постановка оперативных целей;
- г) разработка стратегии;
- д) реализация стратегии;
- е) оценка результатов.

2. Этап развития стратегического управления, который является лишним, – это

- а) бюджетное планирование;
- б) стратегическое планирование;
- в) рефлексивное управление;
- г) стратегическое предпринимательство.

3. Появление стратегического менеджмента обусловлено

- а) сокращением нестабильности внешней среды;
- б) финансовыми кризисами;
- в) ростом турбулентности.

4. В эволюции системы отечественного управления выделяют такое направление:

- а) военный коммунизм;
- б) административно-командное;
- в) генетическое;
- г) директивное.

5. Стратегия предприятия – это

- а) комбинация методов конкуренции и организации деятельности, направленная на удовлетворение клиентов и достижение долгосрочных организационных целей;
- б) комбинация инструментов финансового управления для достижения организационных целей;

в) совокупность инструментов управления и организации деятельности, направленная на удовлетворение клиентов и достижение краткосрочных организационных целей.

6. Метод «Анализ сценария» представляет собой:

а) использование методов детерминированного и стохастического анализов для оценки взаимосвязи основных элементов исследуемой системы;

б) сочетание количественного и качественного анализа для определения возможных вариантов будущего изменения окружающей среды;

в) формирование набора характеристик состояний внешней и внутренней среды организации.

7. STEEP-анализ используется для оценки

а) социальной, технологической, экономической, экологической и политической среды;

б) синергетической, технологической, экономической, экологической и политической среды;

в) социальной, технологической, экономической, экологической и производственной среды.

8. Анализ стоимостных цепочек – это метод, используемый для

а) выявления цены продажи продукции;

б) анализа финансовой отчетности конкурентов;

в) определения действий, которые организация осуществляет с меньшими затратами или с большей степенью дифференциации в покупательской ценности, чем у конкурентов.

9. SWOT-анализ используется, чтобы

а) сопоставить сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами;

б) правильно сформулировать стратегические цели организации;

в) провести анализ макросреды организации.

10. Элемент модели пяти конкурентных сил М. Портера является лишним – это

а) конкуренция внутри отрасли;

б) товары-комплементы;

в) товары-субституты;

г) поставщики.

11. Матрица General Electric предназначена для классификации с помощью параметров:

а) относительная рыночная доля и скорость роста рынка;

б) привлекательность отрасли и стабильность бизнеса;

в) привлекательность отрасли и скорость роста рынка.

12. К недостаткам матрицы БКГ относят

а) трудности сбора данных, сложность оценки жизненного цикла, непризнание синергии стратегических организационных единиц, игнорирование концепции маргинальности;

б) невозможность графического представления результатов, сложность расчетов, трудности сбора данных;

в) отсутствие трехмерного представления, игнорирование концепции маргинальности.

13. Согласно допущению, положенному в основу матрицы БКГ, чем больше доля рынка, тем

- а) эффективнее управление;
- б) сильнее позиции организации в конкурентной борьбе;
- в) выше затраты на производство.

14. Матрица БКГ объединила две управленческие теории:

- а) человеческих отношений и механистической организации;
- б) системы сбалансированных показателей и теории ограничения систем;
- в) кривой опыта и жизненного цикла товара.

15. Матрица «скорость роста рынка – рыночная доля» (БКГ) предназначена для классификации хозяйственных единиц с помощью двух параметров:

- а) относительной рыночной доли и скорости роста рынка;
- б) качества управления и привлекательности отрасли;
- в) рентабельности и объема продаж.

16. Матрица McKinsey рекомендует следующие действия:

Позиция	Действие
а) «звезды»;	1. оптимизировать;
б) «собаки»;	2. извлекать полную выгоду;
в) «дикие кошки»;	3. усилить или удержать;
г) «дойные коровы»	4. уйти.

17. Установить соответствия группам стратегий роста.

Стратегия	Действия
а) концентрированного роста;	1. объединение с поставщиками;
б) интегрированного роста;	2. объединение с поставщиками;
в) диверсифицированного роста;	3. повышение объема продаж;

18. Определите соответствие между правой и левой колонками:

Понятие	Соответствующие элементы
а) корпоративные стратегии организации	1. Рост
б) этапы жизненного цикла организации	2. Зарождение
	3. Сочетание
	4. Зрелость
	5. Спад
	6. Сокращение
	7. Ограниченный рост
	8. Обновление

19. В рамках процесса стратегического планирования выделяют этапы анализа внутренней и внешней среды. Определите соответствие между правой и левой колонками:

а) анализ внешней среды	1. Бухгалтерский учет и финансы	6. Демографические условия
б) анализ внутренней среды	2. Темпы инфляции	7. Производство
	3. Государственная политика	8. Научно-технический прогресс
	4. Изменение валютных курсов	9. Культура и образ организации
	5. Маркетинг	10. Персонал

20. Определите соответствие между правой и левой колонками:

Действия	Операции
а) первостепенные действия б) сопутствующие действия	1. входящее материально-техническое снабжение; 2. разработка технологий; 3. маркетинг и продажи; 4. развитие персонала.

## 9. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Характерными свойствами инновации, отличающими ее от простого новшества, являются:

- а) технологическая реализуемость;
- б) научно-техническая новизна;
- в) производственная применимость;
- г) коммерческая реализуемость;
- д) все ответы верны.

2. Второй технологический уклад в общественном производстве связан с:

- а) применением в промышленности электроэнергии, изобретения двигателя внутреннего сгорания, развитием химической промышленности;
- б) промышленным переворотом начало которого положило развитие промышленности в Великобритании;
- в) появлением железных дорог и развитием механического производства в базовых отраслях на основе парового двигателя.

3. Целью государственной инновационной политики является:

- а) развитие, рациональное размещение и эффективное использование научно-технического потенциала;
- б) формирование структуры научно-технического потенциала;
- в) увеличение вклада науки и техники в развитие экономики страны;
- г) реализация важнейших социальных задач;
- д) обеспечение прогрессивных структурных преобразований в сфере материального производства;
- е) все ответы верны.

4. На какой стадии инновационного процесса создается модель будущего объекта производства (продукта) в виде его научного описания:

- а) исследование;
- б) разработка;
- в) внедрение;
- г) использование.

5. Инновационная стратегия, используемая предприятиями, имеющими сильные рыночные и технологические позиции, а также фирмами, не являющимися пионерами в выпуске на рынок тех или иных нововведений, называется:

- а) наступательная;
- б) оборонительная;
- в) имитационная;
- г) традиционная.

6. Форма стратегического управления, которая определяет цели и условия осуществления инновационной деятельности предприятия, направленной на обеспечение его конкурентоспособности и оптимальное использование имеющегося производственного потенциала, – это:

- а) инновационная стратегия;
- б) стратегическое планирование;
- в) инновационная политика;
- г) конкурентная стратегия;
- д) производственная стратегия.

7. Потенциальный спрос на продукцию формируется на стадии:

- а) утверждения новой продукции на рынке;
- б) зрелости продукции;
- в) выхода новой продукции на рынок;
- г) замысла и разработки новой продукции.

8. Результатом какого этапа стадии внедрения является реализация регулярного операционного процесса с его полным экономическим и управленческим обеспечением:

- а) строительство;
- б) производство;
- в) освоение производства.

9. Субъект инновационной деятельности, который не занимается научно-исследовательской деятельностью, а приобретает патенты и лицензии у новаторов, либо принимает на работу по договору специалистов, разработавших инновацию это:

- а) новатор;
- б) ранний реципиент;
- в) имитатор.

10. К какому виду факторов относится «содействие подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров, осуществляющих инновационную деятельность»:

- а) экономические факторы;
- б) организационные факторы;
- в) финансовые факторы;
- г) нормативно-правовые факторы.

11. По какому классификационному признаку выделяют радикальные, улучшающие и комбинаторные инновации?

- а) по инновационному потенциалу;
- б) по принципу отношения к своему предшественнику.

12. Какой принцип инновационного процесса предполагает техническое, экономическое, организационное и информационное единство во всех звеньях, на всех стадиях и этапах инновационного процесса. При этом такое единство влияет на все составляющие (элементы) системы управления инновациями: планирование, финансовое и организационное обеспечение и т. д.:

- а) гибкости;
- б) комплексности;
- в) учета творческого характера.

13. Как в инновационном менеджменте называется процесс, посредством которого нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени?

- а) управление инновациями;
- б) диффузия инновации;
- в) фундаментальные исследования.

14. Специализированный территориально замкнутый научно-производственный комплекс, в котором в единое целое сливаются научно-исследовательская деятельность, наукоемкое производство и подготовка научных, инженерных и рабочих кадров, необходимых для функционирования такого комплекса это:

- а) технопарк;
- б) технополис;
- в) бизнес-инкубатор.

15. В рамках какой модели инновационного развития инициатором инновационного процесса является «сигнал рынка» и при этом инновационный продукт появляется вследствие возникновения спроса на него у потребителя?

- а) линейная модель;
- б) рыночная модель;
- в) информационная модель.

16. Соотнесите понятия с их определениями:

Принцип принятия управленческого решения	Содержание принципа
<ul style="list-style-type: none"> <li>а) Прикладные исследования</li> <li>б) Разработки</li> <li>в) Научная организация</li> </ul>	<p>1. Организация (учреждение, предприятие, фирма), для которой научные исследования и разработки являются основным видом деятельности.</p> <p>2. Представляют собой оригинальные работы, направленные на получение новых знаний, поиск путей использования результатов фундаментальных исследований; новых методов решения тех или иных проблем.</p> <p>3. Это работы, направленные на создание новых продуктов или устройств, новых материалов, внедрение новых процессов, систем и услуг или усовершенствование уже выпускаемых или введенных в действие.</p>

17. На протяжении жизненного цикла спрос на инновационный товар может изменяться от скрытого до чрезмерного, от чрезмерного до его отсутствия.. Определите соответствие между правой и левой колонками.

Вид спроса	Характеристика спроса
<ul style="list-style-type: none"> <li>а) Негативный</li> <li>б) Скрытый</li> <li>в) Нерациональный</li> </ul>	<p>1. Отражает невозможность удовлетворения потребностей потребителя за счет имеющихся на рынке товаров и услуг.</p> <p>2. Может возникать на стадии продвижения нового товара на рынок, отражает факт недоверия потенциальных покупателей к этому товару, старания избежать его покупки.</p> <p>3. Спрос на инновационные товары, вредные для здоровья.</p>

18. Существуют 4 типа стратегий предприятий-инноваторов в зависимости от их целей: виоленты, коммутанты, пациенты, эксплеренты. Определите соответствие между правой и левой колонками.

Наименование предприятия-инноватора	Характеристика стратегии
а) Виоленты б) Коммутанты в) Пациенты г) Эксплеренты	<ol style="list-style-type: none"> <li>Преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Сила местного не специализированного предприятия в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных) нужд конкретного клиента. Это путь повышения потребительской ценности не за счет сверхвысокого качества (как у пациента), а за счет индивидуализации услуги.</li> <li>Характерна для фирм, действующих в сфере крупного, стандартного производства. Фундаментальный источник сил — массовое производство продукции (среднего) качества по низким ценам. За счет этого фирма обеспечивает большой запас конкурентоспособности.</li> <li>Типична для фирм, вставших на путь узкой специализации для ограниченного круга потребителей. Свои дорогие и высококачественные товары они адресуют тем, кого не устраивает обычная продукция.</li> <li>Связана с созданием новых или с радикальным преобразованием старых сегментов рынка, первопроходцы в поиске и реализации революционных решений. Сила эксплерентов обусловлена внедрением принципиальных нововведений, они извлекают выгоду из первоначального присутствия на рынке.</li> </ol>

19. Эффект инновационной деятельности является многоаспектным и включает социальный, научно-технический и экономический эффекты. Каждый из видов эффекта характеризуется рядом показателей. Определите соответствие между правой и левой колонками.

Вид эффекта	Показатели
а) Социальный б) Научно-технический в) Экономический	<ol style="list-style-type: none"> <li>Изменение количества рабочих мест в регионе.</li> <li>Прирост научной информации.</li> <li>Улучшение жилищно-бытовых условий работников.</li> <li>Прирост технической информации.</li> <li>Экономия свободного времени.</li> <li>Прирост доли произведенного национального дохода.</li> <li>Прирост прибыли по инновационному проекту.</li> </ol>

20. Специалисты-исследователи выделяют четыре относительно самостоятельных этапа развития управления инновациями: факторный подход, функциональная концепция, системный и ситуационный подходы. Определите соответствие между правой и левой колонками.

Наименование подхода	Характеристика подхода
а) Функциональная концепция б) Факторный подход	<p>1. Наука и техника рассматриваются как один из важнейших факторов развития экономического потенциала страны. Научные исследования и разработки считаются постоянными и ведущими факторами производственного потенциала предприятий. Обеспечивающими системами выступают кадры, научное оборудование, материально-техническая база, информационные фонды. Имеет место количественное расширение научно-технической сферы, преимущественное использование экстенсивных рычагов развития.</p> <p>2. Инновационный менеджмент рассматривается как совокупность управленческих функций и процессов принятия управленческих решений. Под функцией управления понимается относительно обособленное направление управленческой деятельности, позволяющее осуществлять воздействие на инновационный процесс. Такой подход базируется на разделении труда в управлении инновациями, специализации и оптимизации принимаемых управленческих решений.</p>

## 10. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

1. Применительно к организациям действуют:

- а) законы материального мира;
- б) законы нравственности;
- в) социальные законы;
- г) биологические законы.

2. «Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше» – это формулировка закона:

- а) информированности-упорядоченности;
- б) единства анализа и синтеза;
- в) синергии;
- г) развития.

3. Учение о причинной обусловленности и закономерности всех явлений – сформировалось в середине 19 века – это:

- а) гештальтпсихология;
- б) бихевиоризм;
- в) детерминизм;
- г) фрейдизм.

4. М. Вертгеймер, В. Келлер, К. Левин – это представители направления:
- а) фрейдизм;
  - б) гештальтпсихология;
  - в) детерминизм;
  - г) бихевиоризм.

5. Какая теория постулирует: чтобы понять истинное поведение, необходимо раскодировать подсознательную (бессознательную) часть личности и определить силу влияния на личность моральных установок?

- а) гештальтпсихология;
- б) фрейдизм;
- в) детерминизм;
- г) бихевиоризм.

6. Согласно М. Мескону, М. Альберту, Ф. Хедоури власть определяется как:

- а) способность, возможность и право оказывать воздействие на судьбы, поведение и деятельность людей с помощью разных средств — права, авторитета, воли, принуждения;
- б) возможность влиять на поведение других;
- в) система соответствующих институтов и органов, принимающих обязательные для исполнения решения, и лица, облеченные соответствующими властными полномочиями;
- г) необходимое условие реализации принятых руководителем стратегических решений.

7. Выберите верное утверждение.

- а) Власть в организации принадлежит субъекту управления;
- б) Власть в организации принадлежит объекту управления;
- в) Власть не предполагает подчинение вышестоящим;
- г) Власть руководителя не определяется индивидуальными качествами лидера.

8. По форме и степени столкновения различают конфликты:

- а) открытые, скрытые, спонтанные;
- б) позитивные, конструктивные;
- в) всеохватывающие, общие;
- г) эмоциональные и социально-трудовые.

9. Личность выступает как:

- а) система внутренних условий;
- б) индивидуальный характер;
- в) результат деятельности;
- г) характеристика индивида.

10. Что такое Личность?

- а) человек, концентрирующийся исключительно на собственных убеждениях;
- б) человек, имеющий возможность контактировать с другими;
- в) человек, имеющий свою точку зрения;
- г) конкретный человек, взятый в системе его устойчивых психологических характеристик.

11. К признакам группы НЕ относится:

- а) наличие общей цели;

- б) необходимость в ресурсах;
- в) наличие определенных норм поведения;
- г) взаимное влияние членов группы друг на друга и поведение группы в целом.

12. Б. Басе определил четыре этапа процесса развития группы:

- а) взаимное признание, принятие окончательного решения, мотивация, контроль;
- б) взаимное признание, принятие окончательного решения, реализация, мотивация, контроль;
- в) взаимное признание, реализация, мотивация, контроль;
- г) нет верного ответа.

13. «Члены группы уже имеют определенные впечатления о других работников и методы их работы» - это характеристика этапа:

- а) разделение на кланы;
- б) приобретение навыков;
- в) взаимное признание;
- г) укрепление.

14. Организационная культура это:

- а) духовная жизнь общества, формирующаяся на стыке социального и гуманитарного знания о человеке и обществе и изучающая культуру как целостность;
- б) система норм и ценностей, которая отличает малую группу от более широкого сообщества;
- в) закономерность эстетического освоения человеком мира, сущность и формы творчества;
- г) совокупность норм, традиций, ценностей, установок, символов, ритуалов и мифов, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами.

15. Наибольшее воздействие на культуру организации оказывает:

- а) конкурирующие организации;
- б) социальное и деловое окружение, в котором она функционирует;
- в) быстрое принятие решений;
- г) степень риска, связанного с деятельностью организации.

### ***Задание 3. Практическое задание***

#### **1. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Задача 1.1.** С помощью графического анализа и концепции жизненного цикла товаров определите стадии жизненного цикла продаж лекарственного средства «Супрадин».

Таблица

Динамика объемов продаж «Супрадина»

Годы	Объем продаж, тыс. уп.
2009	70
2010	201
2011	450
2012	500
2013	720
2014	800
2015	970

2016	1000
2017	980
2018	920

## 2. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

**Задача 2.1.** Руководство предприятия «Приор» в рамках проекта изменений по совершенствованию организационной структуры среди прочего уволило трех работников производственного департамента (численностью 32 чел.), функциональные обязанности которых были перераспределены. Работникам, выполняющим дополнительные функции, увеличили материальное вознаграждение.

В результате реализации проекта изменений, в частности оптимизации структуры, расходы на управление увеличились на 0,05 % и составили 248 тыс. руб., общие расходы уменьшились на 1 % и составили 2 921 тыс. руб., а выручка от реализации увеличилась на 5 % и составила 3 803 тыс. руб.

Рассчитать затратный и динамический показатели эффективности менеджмента изменений и оценить уровень управляемости руководителя производственного департамента.

## 3. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

**Задача 3.1.** Построить цикл PDCA Деминга для конкретной продукции, услуги или процесса по своему выбору и кратко описать и обосновать этапы цикла.

## 4. ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Задача 4.1.** Предприятие приобрело новое оборудование на сумму 400 тыс. ден. ед. Предполагается, что оно будет работать до модернизации 2 года. Показатели работы предприятия за каждый год будут характеризоваться следующими данными: выручка от реализации 1720 тыс. ден. ед.; операционные затраты 1140 тыс. ден. ед.; амортизация 135 тыс. ден. ед.; выплата процентов 110 тыс. ден. ед.; ставка налога на прибыль 25 %; ставка сложного процента на инвестиции 15 %;

Определить показатели эффективности данного проекта за рассматриваемый период: денежный поток, чистый приведенный доход (NPV), индекс доходности (PI), период окупаемости (PP). Сделать выводы.

**Задача 4.2.** Графическим и аналитическим методом определить внутреннюю норму доходности проекта при следующих условиях: сумма инвестиционных средств на проект 150 тыс. ден. ед., период эксплуатации проекта (ПЭП) 6 лет, величина равномерного денежного потока (ДП) за весь период 270 тыс. ден. ед.

Определить по графику, при какой ставке процента на капитал величина ЧПД составит 10 тыс. ден. ед.

**Задача 4.3.** По проекту компания планирует изготовить и продать на рынке 36000 единиц товара, переменные затраты на единицу продукции составит 21 ден. ед. Постоянные затраты в ходе реализации проекта должны составить 189000 ден. ед., запланированная прибыль - 99000 ден. ед.

Определить, по какой минимальной цене можно продавать товар, чтобы окупить затраты.

**Задача 4.4.** Рассматривается проект по реконструкции системы обеспечения города теплоэнергией за счет бюджетных средств. Предполагается, что данная реконструкция будет осуществляться в течение 2 лет. В нулевом году инвестиционные затраты составят: стоимость земли 350000 ден. ед., стоимость зданий и сооружений 1200000 ден. ед., стоимость оборудования 1700000 ден. ед.

В первом году: стоимость оборудования 470000 ден. ед., прирост оборотного капитала 600000 ден. ед. А во втором году - прирост оборотного капитала 600000 ден. ед.

В дополнение к ним проектом предусмотрены текущие производственные расходы: эксплуатационные, расходы на топливо и материалы, расходы на оплату труда, расходы на обслуживание и ремонт, административные расходы и т.д. Начиная с третьего года работы проекта они составят 400000 ден. ед. ежегодно. Доходы бюджета будут получены в виде дополнительных поступлений от потребителей за использование системы коммунального обеспечения, увеличения налоговых платежей и т.д. Их сумма составит: в третий год работы 1200000 ден. ед., в четвертый год работы 3000000 ден. ед., в пятый год работы 6000000 ден. ед., в шестой год работы 7000000 ден. ед., в седьмой год работы 2000000 ден. ед., после чего потребуется новая реконструкция. Ставка дисконта составляет 15 %.

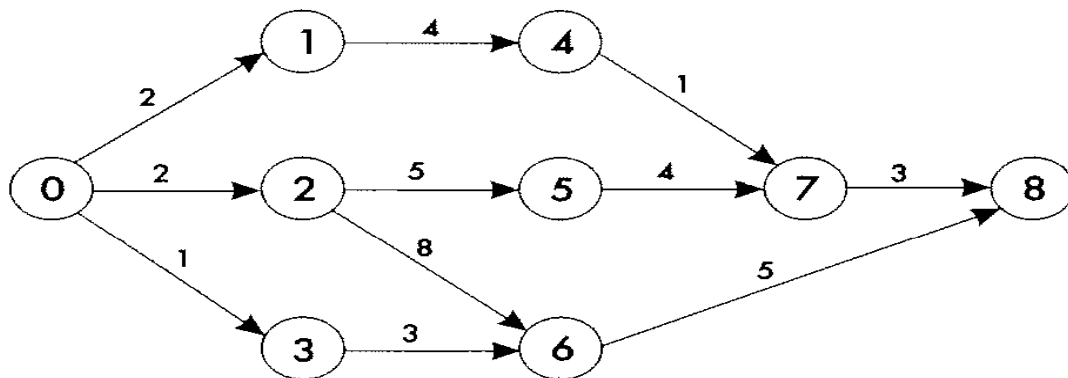
Рассчитать бюджетную эффективность проекта. Сделать вывод о целесообразности реализации проекта

**Задача 4.5.** Сравнить проекты с различными сроками действия по показателю ЧПД (NPV), устранив временную несопоставимость проектов методом цепного повтора.

Проекты	1	2
Инвестиционные средства	19000	18700
Период эксплуатации проекта, n лет	3	4
Денежный поток, всего, в т. ч. по годам:	36000	30000
1-й год	6000	8000
2-й год	13000	12000
3-й год	17000	10000
4-й год	0	8000
Ставка инвестирования $i$ , %	18	18

**Задача 4.6.** Рассчитайте представленный сетевой график. Определите:

- 1) работы, составляющие критический путь;
- 2) подкритические работы, если подкритическими считать работы с резервом строго менее 5 дней;
- 3) подкритические работы, если подкритическими считать работы с резервом не более 5 дней.



**Задача 4.7.** Сравнить проекты с различными сроками действия по показателю чистого приведенного дохода, устранив временную несопоставимость проектов. Сделать вывод.

Проекты	1	2
Инвестиционные средства	10000	10000
Период эксплуатации проекта, n лет	4	2
Денежный поток, всего, в т. ч. по годам:	18000	14000
1-й год	2000	12000
2-й год	3000	2000
3-й год	4000	0
4-й год	9000	0
Ставка инвестирования i, %	12	12

## 5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

**Задача 5.1.** Составьте прогноз прибыли предприятия на 1 год по следующим данным:

Год	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Величина прибыли, млн. руб.	55	64	65	70	83	88	94	
С использованием экспоненциального сглаживания								
С использованием скользящего среднего								

**Задача 5.2.** Имеются данные:

$Y_{\text{(спрос)}} \{18,3; 19,4; 20,9; 21,4; 22,3\};$

$x_{1(\text{цена})} \{22,9; 23,4; 24,8; 25,8; 26,4\};$

$x_{2(\text{н.р.})} \{122,9; 123,4; 125,9; 126,8; 127,7\}.$

Требуется предвидеть дальнейшее поведение спроса

**Задача 5.3.** Затраты на разработку стратегического плана предприятия составили 200 тыс. руб. При этом в результате реализации плана предполагается получение чистой прибыли в размере 150 тыс. руб. Целесообразно ли реализовывать план с такими параметрами? Какой из принципов стратегического планирования нарушен?

**Задача 5.4** Имеются данные:

$z_{\text{(спрос)}} \{31,7; 32,8; 33,8; 34,8; 36,4\};$

$x_{\text{(н.р.)}} \{90,6; 91,8; 92,4; 92,9; 93,1\};$

$Y_{\text{(цена)}} \{90,4; 92,4; 93,8; 94,1; 94,7\}.$

Требуется определить по каким ценам возможно выставлять товар на рынке

**Задача 5.5.** Предположим, имеются данные, характеризующие изменения спроса (y) в зависимости от двух факторов: x (цена), z (насыщенность потребительского рынка).

$Y_{\text{(спрос)}} \{29,4; 29,9; 30,1; 30,4; 30,9; 31,4\};$

$x_{\text{(цена)}} \{28,3; 31,2; 33,5; 36,4; 37,5; 38,8\};$

$z_{\text{(н.р.)}} \{84,5; 85,6; 86,9; 87,8; 89,5; 90,8\}.$

Требуется предвидеть, как изменится спрос в будущем, если тенденция сохранится? Насыщенность потребительского рынка не превышает 85%.

**Задача 5.6.** Спрогнозируйте с использованием балансового метода величину и структуру доходов федерального бюджета на 1 год по следующим условным данным:

Статьи доходов	I	II	III	IV	V	VI
Налоговые доходы	67	75	83	101	112	

Неналоговые доходы	38	50	61	67	72	
Прочие доходы	29	29	33	29	33	42
Всего доходов	134	154	177	197	217	

**Задача 5.7.** Постройте экономико-математическую модель для прогнозирования количества пластиковых карт (млн. шт.) в зависимости от изменений величины чистых активов банковского сектора и численности экономически активного населения

Год	Чистые активы банков, тыс. руб.	Численность экономически активного населения, млн. чел.	Кол-во пластиковых карт в обращении, млн. шт.
2013	9040800	71,411	10,5
2014	10863400	72,421	15,4
2015	13285200	72,835	23,9
2016	16751500	72,817	35,1
2017	21589000	72,909	54,5
2018	23601330	74,4	67,7

## 6. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

**Задача 6.1.** Предприниматель, участвующий в малом бизнесе, имеет сведения о динамике получения выручки от реализации запасных частей для грузовых автомобилей начиная с августа 2006 года и по июль 2007 года. Как показывают данные, полученная выручка в миллионах руб. в течении года, во-первых, пропорционально связанна со сбытом товара, и, во-вторых, имеет линейно-циклической характер. Используя основы теории решения задач, имеющих сезонный спрос,

1. составить таблицу для определения коэффициентов прогнозирующей функции;
2. определить: коэффициенты прогнозирующей функции;
3. определить числовые значения прогнозных показателей спроса (выручки) на август – декабрь 2015 года и январь- июль месяца 2016 года;
4. Представить графическое изображение исходных данных и построить график прогноза по полученной прогнозирующей функции.

**Задача 6.2.** Фирма имеет возможность реализовывать свои товары на 4-х различных рынках. Затраты на рекламу на этих рынках составляют соответственно 7, 5, 9, и 6 тыс. денежных единиц, доля рынка – 45, 40, 50 и 45 процентов, а объем продаж – 90, 85, 80 и 83 тыс. штук. При этом ставятся одновременно следующие цели: минимизация затрат на рекламу, завоевание максимальной доли рынка и максимизация объема продаж в течение планируемого периода. Построить математическую модель и предложить метод решения.

**Задача 6.3.** Некоторый популярный отель имеет 300 одинаковых номеров. Так же, как и крупные авиакомпании, отель придерживается стратегии избыточного резервирования с целью максимально полного использования имеющихся номеров. Предположим, что каждый потенциальный клиент, зарезервировавший номер, независимо от других клиентов, снимает бронь или просто не приезжает с вероятностью 0.15.

Найдите максимально возможное количество принятых заявок на бронь при котором с вероятностью 0.95 каждый из прибывших в отель получит номер. Пусть отель принимает количество заявок, найденное в первой задаче. Определить вероятность, с которой не менее 90% номеров будут заняты. Пусть отель принимает количество заявок, найденное в первой задаче.

Определить вероятность, с которой будут заняты не более 80% номеров. Как изменится результат в первой задаче, если изменить требуемую вероятность с 0.95 на 0.97

и 0.99? Как будет меняться результат первой задачи при изменении вероятности отказа от брони с 5% до 25%?

## 7. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Задача 7.1.** Определить оптимальную стратегию компании А по критериям Сэвиджа и Байеса-Лапласа, если матрица выигрышей имеет следующий вид:

	B1	B2
A1	182	423
A2	150	336
A3	269	250
A4	354	200

Критерий оптимизма составляет 0,5 и 0,7, а вероятности составляют 0,75; 0,25 соответственно.

**Задача 7.2.** Определить оптимальную стратегию компании А по критериям Вальда и Гурвица, если матрица выигрышей имеет следующий вид:

	B1	B2
A1	182	423
A2	150	336
A3	269	250
A4	354	200

Критерий оптимизма составляет 0,5 и 0,7, а вероятности составляют 0,75; 0,25 соответственно.

**Задача 7.3.** Комбинат производит и реализует хлебобулочные изделия. Руководитель комбината реализовал управленческие решения по смене функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличил материальное вознаграждение. В результате усовершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1%, цена изделия уменьшилась на 0,5 %, но общая цена реализации выросла на 5% из-за роста объемов продаж. Общие данные приведены в таблице:

Этапы работы комбината	Общая сумма реализации в месяц, млн. руб.	Общие затраты за месяц, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
До реализации управленческого решения	2,592	2,074	0,518
После реализации управленческого решения	2,722	2,054	0,668

**Задача 7.4.** Предприниматель намерен открыть частную фирму по производству продуктов питания. Предварительно планируется проведение маркетингового исследования, которое стоит 7500 руб. Результаты исследования могут быть удачными (0,5) и неудачными (0,5).

Если исследование будет удачным, а рынок будет благоприятным (0,9), то он сможет получить прибыль в размере 150000 руб. Если рынок неблагоприятный (0,1), то он понесет убытки в размере 60000 руб.

Если исследования будут неудачными, а рынок будет благоприятным (0,7), то он сможет получить прибыль в размере 150000 руб. Если рынок неблагоприятный (0,3), то он понесет убытки в размере 70000 руб.

В противном случае, если рынок окажется благоприятным (0,9), он получит прибыль 140000 руб., при неблагоприятном (0,1) рынка – убыток 65000 руб. Существует вариант ничего не строить.

Построить дерево решений и отобразить на нем денежную отдачу.

**Задача 7.5.** Показатели, частично характеризующие финансово-хозяйственную деятельность предприятия по двум ее вариантам, сведены в таблицу.

Показатели	Вариант применения традиционной технологии	Вариант применения инновационной технологии
Цена (без учета косвенных налогов на бизнес), ден. ед.	200	200
Переменные расходы удельные, ден. ед.	140	100
Постоянные расходы, ден. ед.	480000	600000
Плановая величина прибыли, ден. ед.	300000	300000

Принять оптимальное управленческое решение на основе расчета показателя запаса финансовой прочности. Какой метод принятия управленческого решения Вами применен, охарактеризуйте особенности его применения.

**Задача 7.6.** Руководство предприятия рассматривает проблему строительства ресторана с баром. Один из вариантов включает открытие бара для продажи пива, а другой нет. Шансы на успех составляют – 0,6, а неуспех – 0,4. Успех плана, включающего бар, оценивается прибылью в 325000 руб., а без бара в 250000 руб. Убытки для плана с баром равны 70000 руб., а без бара – только 20000 руб. Ресторан можно и не строить. Построить дерево решений и определить ожидаемую доходность вариантов.

**Задача 7.7.** Определить верхнюю и нижнюю цену игры, выигрыши по которой представлены в матрице:

	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	B <sub>4</sub>
A <sub>1</sub>	17	16	15	14
A <sub>2</sub>	11	18	12	13
A <sub>3</sub>	18	11	13	12

## 8. СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

**Задача 8.1.** Построить матрицу БКГ по объему продаж и сделать выводы

Название группы	Объем продаж, руб.	Темп роста	Емкость рынка	Доля рынка бренда в сегменте	Доля рынка ключевого конкурента
Бренд 1	600	5 %	12 500	8 %	50 %
Бренд 2	1 000	75 %	10 000	2 %	15 %
Бренд 3	1 400	25 %	27 273	11 %	21 %
Бренд 4	350	6 %	5 625	16 %	12 %
Бренд 5	2 785	1 %	11 765	51 %	31 %

## 9. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Задача 9.1.** Определить величину эффекта от разработки и использования в полимерном производстве нового оборудования по автоматизации технологического процесса на момент начала проектных работ. Разработка проекта по производству средств автоматизации длилась 3 года, в течение которых было освоено 72 тыс. руб.: 32 тыс. руб. – в первый год; 30 тыс. руб. – во второй год; 10 тыс. руб. – в третий год.

Изготовление и монтаж оборудования продолжались один год, на что было потрачено 52 тыс. руб. Сопутствующие капиталовложения на программное обеспечение и другие расходы составят 1,5 тыс. руб. ежегодно.

Использование данного автоматизированного оборудования позволит в первый год высвободить оборудование на сумму 33 тыс. руб.; сэкономить ежегодно 12 т сырья, стоимостью 1 тыс. руб./т; высвободить в первый год 8 работников цеха, среднегодовой фонд оплаты труда которых составлял 2020 руб. Кроме того, монтаж оборудования способствовал получению дополнительного эффекта от уменьшения случаев профессиональных заболеваний и оплаты листов нетрудоспособности на сумму 1,2 тыс. руб. ежегодно. Срок эксплуатации нового оборудования 8 лет. Норма доходности на финансовом рынке оценивается в 15 % годовых.

**Задача 9.2.** Вычислите эффект от реализации инновационного проекта, связанного с производством и внедрением на предприятиях металлургической промышленности новых установок по очистке вредных выбросов в атмосферу на момент начала этапа освоения производства (производства). Проектирование и изготовление установки рассчитано на 2 года, причем стоимость проектных работ оценивается в 36 тыс. руб.: 26 тыс. руб. – в первый год; 10 тыс. руб. – во второй. Стоимость изготовления установки 12 тыс. руб. (будет перечислена заказчику в конце этапа строительных работ), продолжительность монтажа - 2 года. Срок эксплуатации – 5 лет. Сопутствующие затраты у потребителя установки составят 1,1 тыс. руб. ежегодно. Внедрение установки позволит дополнительно использовать в производстве возвратное сырье в количестве 5 т ежегодно, по цене 2 тыс. руб./т; уменьшить выбросы в атмосферу в количестве 20 т вредных веществ в год, за что предприятие платило штрафы в сумме 600 руб./т. Норма доходности на финансовом рынке оценивается в 20 % годовых.

**Задача 9.3.** Программа инновационных мероприятий по автоматизации производства на предприятии рассчитана на четыре года и разработана в двух вариантах. Выбрать экономичный вариант программы, если норматив приведения капиталовложений по фактору времени  $E = 0,1$  (Норма доходности на финансовом рынке оценивается в 10 % годовых).

Исходные данные для расчетов приведены в таблице

Показатели	Первый вариант	Второй вариант
Капитальные вложения, млн. руб., в том числе по годам	1,6	1,6
1-й год	0,4	0,4
2-й год	0,4	0,2
3-й год	0,4	0,3
4-й год	0,4	0,7

**Задача 9.4.** Проектный институт работает над разработкой инновационного проекта - поточной линии. Стоимость проектных работ составляет 64 тыс. руб., которые должны быть освоены в течение двух лет: 44 тыс. руб. – в первый год и 20 тыс. руб. – во второй. Изготовление технических средств будет длиться год. Стоимость оборудования 70 тыс. руб. Монтажные работы должны быть выполнены в течение года, стоимость монтажа - 24 тыс. руб.

Освоение проектного технологического процесса позволит перерабатывать ежегодно 1000 т сырья и производить 200 тыс. условных банок консервной продукции по цене 2,1 руб./банка. Себестоимость продукции 1,5 руб./банка. Сопутствующие капиталовложения составляют 1500 руб. ежегодно. Срок эксплуатации поточной линии 5 лет. Вычислите экономический эффект от разработки и использования новой технологии на момент начала этапа «освоения производства, производства, маркетинга и продаж», если норма доходности на финансовом рынке оценивается в 10 % годовых.

**Задача 9.5.** Проектный институт работает над разработкой инновационного проекта - поточной линии. Стоимость проектных работ составляет 64 тыс. руб., которые должны быть освоены в течение двух лет: 44 тыс. руб. – в первый год и 20 тыс. руб. – во второй. Изготовление технических средств будет длиться год. Стоимость оборудования 70 тыс. руб. Монтажные работы должны быть выполнены в течение года, стоимость монтажа - 24 тыс. руб.

Освоение проектного технологического процесса позволит перерабатывать ежегодно 1000 т сырья и производить 200 тыс. условных банок консервной продукции по цене 2,1 руб./банка. Себестоимость продукции 1,5 руб./банка. Сопутствующие капиталовложения составляют 1500 руб. ежегодно. Срок эксплуатации поточной линии 5 лет. Вычислите экономический эффект от разработки и использования новой технологии на момент начала этапа проектных работ, если норма доходности на финансовом рынке оценивается в 10 % годовых.

## 10. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

**Задание 10.1.** Изучив законы развития систем, заполните следующую таблицу.

Наименование закона	Сущность закона	Пример проявления закона относительно любой социально-экономической системы
Закон синергии		
Закон необходимого разнообразия		
Закон композиции и пропорциональности		
Закон информированности		
Закон самосохранения		
Закон развития		

### 6. Образец экзаменационного билета

#### ГОУ ВО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

#### Государственный экзамен

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа: Менеджмент

Квалификация – магистр

Форма обучения – очная, заочная

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № п

### Задание 1. Теоретические задания:

1. Технологии профилактики и преодоления сопротивления изменениям.
2. Понятие «петля качества» и характеристика ее элементов.

### Задание 2. Тестовые задания

1. Для статистической достоверности оценок коэффициентов автокорреляции максимальный шаг не должен превышать значения:
  - а) одной трети общего объема выборки;
  - б) половины общего объема выборки;
  - в) одной четверти общего объема выборки;
  - г) одной пятой общего объема выборки.

2. Согласно допущению, положенному в основу матрицы БКГ, чем больше доля рынка, тем
  - а) эффективнее управление;
  - б) сильнее позиции организации в конкурентной борьбе;
  - в) выше затраты на производство.

3. Какое из приведенных понятий «управленческая технология» является наиболее правильное:
  - а) это искусство, мастерство и умение осуществлять управляющее воздействие;
  - б) это набор законов, принципов и методов для реализации функций управления;
  - в) это конкретный регламент по времени и ресурсам для выполнения функций управления.

4. Различают такие этапы процесса контроля:
  - а) определение необходимости ресурсов для выполнения решений;
  - б) разработка стандартов, критериев, а также сопоставление реальных результатов со стандартами;
  - в) корректировка действий, направленных на улучшение результатов;
  - г) контроль за выполнением решений;
  - д) правильный ответ а) и г);
  - е) правильного ответа нет.

5. Личность выступает как:
  - а) система внутренних условий;
  - б) индивидуальный характер;
  - в) результат деятельности;
  - г) характеристика индивида.

6. Существуют 4 типа стратегий предприятий-инноваторов в зависимости от их целей: виоленты, коммутанты, пациенты, эксплеренты. Определите соответствие между правой и левой колонками.

Наименование предприятия-инноватора	Характеристика стратегии
а) Виоленты б) Коммутанты в) Пациенты	1. Преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Сила местного не специализированного предприятия в его лучшей приспособленности к

г) Эксплеренты	<p>удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных ) нужд конкретного клиента. Это путь повышения потребительской ценности не за счет сверхвысокого качества (как у пациента), а за счет индивидуализации услуги.</p> <p>2. Характерна для фирм, действующих в сфере крупного, стандартного производства. Фундаментальный источник сил — массовое производство продукции (среднего) качества по низким ценам. За счет этого фирма обеспечивает большой запас конкурентоспособности.</p> <p>3. Типична для фирм, вставших на путь узкой специализации для ограниченного круга потребителей. Свои дорогие и высококачественные товары они адресуют тем, кого не устраивает обычная продукция.</p> <p>4. Связана с созданием новых или с радикальным преобразованием старых сегментов рынка, первопроходцы в поиске и реализации революционных решений. Сила эксплерентов обусловлена внедрением принципиальных нововведений, они извлекают выгоду из первоначального присутствия на рынке.</p>
----------------	--

#### 7. Установить соответствия: Типы организационных структур.

<p>а) Функциональная  б) Дивизиональная  в) Продуктовая  г) Региональная  д) Структура, ориентированная на потребителя.  е) Конгломератная  ё) Матричная.  ж) Проектная</p>	<p>1. Это временно создаваемая структура для решения какой-то конкретной проблемы, или для осуществления сложного проекта.</p> <p>2. Такая структура предполагает деление организации на отдельные функциональные элементы, каждый из которых имеет четкую конкретную задачу и обязанности.</p> <p>3. При такой структуре все подразделения объединяются вокруг определенных групп потребителей, которые имеют сходные или специфические потребности. Целью такой структуры является наиболее полное удовлетворение этих потребностей.</p> <p>4. При этой структуре полномочия по производству и сбыту какого-либо товара передается одному руководителю. Эта структура наиболее эффективна при разработке, освоении производства и организации реализации новой продукции.</p> <p>5. Это структура, которая получается в результате наложения проектной структуры на функциональную, и предполагает принцип «двойного» подчинения (как функциональному руководителю, так и руководителю проекта).</p> <p>6. Эта структура обеспечивает наилучшее решение проблем, связанных с учетом особенностей местного законодательства, а так же традиций, обычаев и нужд потребителей. Структура рассчитана, в основном, на продвижение товаров в отдаленные регионы страны.</p> <p>7. Она предполагает соединение различных подразделений и отделов, работающих функционально, но ориентированных на достижение целей других организационных структур конгломерата. Чаще всего такая структура находит применение в крупных национальных и международных корпорациях.</p> <p>8. Это деление организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг, или по группам потребителей, или по регионам, где реализуются товары.</p>
---	---

### ***Задание 3. Практическое задание***

Руководство предприятия «Приор» в рамках проекта изменений по совершенствованию организационной структуры среди прочего уволило трех работников производственного департамента (численностью 32 чел.), функциональные обязанности которых были перераспределены. Работникам, выполняющим дополнительные функции, увеличили материальное вознаграждение.

В результате реализации проекта изменений, в частности оптимизации структуры, расходы на управление увеличились на 0,05 % и составили 248 тыс. руб., общие расходы уменьшились на 1 % и составили 2 921 тыс. руб., а выручка от реализации увеличилась на 5 % и составила 3 803 тыс. руб.

Рассчитать затратный и динамический показатели эффективности менеджмента изменений и оценить уровень управляемости руководителя производственного департамента.

Утверждено на заседании кафедры «Менеджмент».

Протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_.201\_\_ г.

И. о. зав. кафедрой

\_\_\_\_\_

А. В. Половян

Экзаменатор

\_\_\_\_\_

И. В. Гришина

## 7. Критерии оценивания знаний, умений и навыков студентов на государственном экзамене

### Структура экзаменационного билета и присваиваемые баллы по видам заданий

№ п/п	Вид задания	Количество заданий		Баллов за 1 задание (максимально)	Всего баллов (максимально)
1	Теоретические задания	2		25	50
2	Тестовые задания	7	5 2	3 за простой тест 5 за тест на установление соответствия	25
3	Практическое задание	1		25	25
Всего					100

При определении оценки знаний, умений и навыков студентов очной и заочной форм обучения уровня высшего профессионального образования «Магистратура» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: Менеджмент) во время государственного экзамена Государственная аттестационная комиссия пользуется следующими критериями.

#### *Критерии оценивания экзаменационных заданий*

Экзаменационный билет состоит из 2 теоретических вопросов, 7 тестовых заданий (5 простых на выбор одного правильного ответа и 2 тестов на установление соответствия) и практического задания. Максимальная общая сумма баллов, которую может получить студент, успешно выполнив все виды заданий, составляет 100 баллов:

- теоретические вопросы – 50 баллов (25 баллов за каждый правильный ответ);
- тестовые задания – 25 баллов (3 балла за каждый правильный ответ на простой тест и 5 баллов за правильный ответ на тест на установление соответствия);
- практическое задание – 25 баллов.

#### *Критерии оценивания теоретических заданий (0-25 баллов за задание):*

- знание понятийного материала – 15 баллов;
- логичность изложения материала – 3 баллов;
- обоснованность собственного мнения – 4 баллов;
- наличие фактических данных, ссылок на зарубежный опыт, примеров – 3 балла.

#### *Критерии оценивания тестовых заданий (0–25 баллов):*

- тесты единичного выбора оцениваются в 3 балла за тест при условии правильного выбора;

- тесты на установление соответствия оцениваются в 5 балла за тест при условии их правильного выполнения, в случае наличия ошибок баллы определяются в соответствии с количеством правильно установленных соответствий.

#### *Критерии оценивания практического задания (0–25 баллов):*

- правильное решение, сделан полный точный вывод – 25 баллов;
- правильное решение, но вывод неточен (неполный) – 20 баллов;
- правильное решение, но есть арифметические ошибки в расчетах, вывод неполный (неточный) – 15 баллов;
- формулы указаны верно, но есть смысловые или арифметические ошибки в ходе решения, вывода нет – 10 баллов;
- указаны определенные формулы, расчетов нет – 5 баллов;
- нет решения или решение неверно – 0 баллов.

*Максимальное количество баллов* начисляется, если студент в полном объеме усвоил программный материал, грамотно и логически его излагает, правильно обосновывает принятые решения, знаком с рекомендованной литературой, выявляет творческий подход при выполнении практических заданий.

Количество баллов *снижается на 20 %*, в том случае, если студент знает программный материал, грамотно и по сути его излагает, но предполагает незначительные неточности в доказательствах, трактовке понятий и категорий, при этом студент должен обладать необходимыми умениями и навыками для выполнения практических задач.

Количество баллов *снижается на 50 %*, если студент знает только основной программный материал, допущения им неточностей, недостаточно четких формулировок, непоследовательности в ответах. При этом студент недостаточно владеет навыками решения практических заданий.

Количество баллов *уменьшается на 80 %*, если студент не знает значительной части программного материала, допускает принципиальные ошибки в доказательствах, трактовке понятий и категорий, не обладает основными умениями и навыками при выполнении практических задач, не может ответить на контрольные вопросы.

*Баллы вообще не начисляются*, если компетентность по образовательной программе практически отсутствует, студент не может ответить на контрольные вопросы или отказывается от ответа.

С учетом ответов на 2 теоретических вопроса, 7 тестовых заданий, решения практического задания в экзаменационном билете, в соответствии с количеством полученных баллов оценка выставляется по шкале, представленной ниже.

#### **Порядок оценивания учебных достижений обучающихся**

<b>Оценка по шкале ECTS</b>	<b>Оценка по 100-балльной шкале</b>	<b>Оценка по государственной шкале</b>
A	90–100	5 (отлично)
B	80–89	4 (хорошо)
C	75–79	4 (хорошо)
D	70–74	3 (удовлетворительно)
E	60–69	3 (удовлетворительно)
FX	35–59	2 (неудовлетворительно) с возможностью повторной аттестации
F	0–34	2 (неудовлетворительно) с возможностью повторной сдачи при условии обязательного набора дополнительных баллов

## 8. Критерии оценивания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)

### 8.1. Критерии оценивания магистерской диссертации

В процессе оценки магистерской диссертации применяются такие критерии.  
При выставлении оценки **научный руководитель** учитывает такие **показатели**:

	Максимальное кол-во баллов
<b>Степень научной новизны:</b>	<b>7</b>
усовершенствовано	7
получило дальнейшее развитие	5
<b>Логико-структурное построение работы</b>	<b>5</b>
<b>Глубина теоретического исследования</b>	<b>15</b>
семантический анализ содержания ключевого(ых) понятия(й)	3
обобщение отечественных исследований	3
обобщение зарубежных исследований	3
исследование институционального инструментария (в т. ч. нормативной и законодательной базы)	3
широта спектра использованных литературных источников и их актуальность	3
<b>Глубина эмпирического исследования</b>	<b>25</b>
проведение комплексного анализа хозяйственной деятельности конкретной организации (в т. ч. использование методов финансово-экономического анализа)	11
исследование процессов управления (в т. ч. использование методов управленческого анализа)	8
использование междисциплинарных методов исследования	6
<b>Наличие и обоснованность авторских разработок и предложений</b>	<b>26</b>
наличие методического подхода к совершенствованию предмета исследования	6
наличие научно-практических рекомендаций	10
расчет экономического и/или социального эффекта	7
разработка стандартного программного обеспечения (в т. ч. в MS Excel)	3
<b>Использование экономико-математических методов</b>	<b>5</b>
<b>Использование специализированных пакетов обработки информации (кроме MS Excel)</b>	<b>3</b>
<b>Наличие акта о внедрении результатов</b>	<b>3</b>
<b>Наличие публикаций по результатам исследования</b>	<b>5</b>
<b>Оформление в соответствии с методическими рекомендациями</b>	<b>6</b>
<b>Всего</b>	<b>100</b>

В процессе защиты **ГАК** оценивает защищающегося по таким критериям.

Критерий	Баллы
<b><i>Изложение материала (доклад):</i></b>	
Структура, логика представления, лаконичность, выдержанность профессионального языка	15
Теоретическое обоснование и эмпирическое подтверждение авторских	20

выводов и рекомендаций (демонстрация навыков самостоятельного исследования)	
Новизна полученных результатов	10
Возможность практического использования результатов исследования, наличие справки о внедрении	5
Содержательность и качество оформления иллюстрационного материала	10
Представление доклада с использованием мультимедийных средств и технологий	10
Наличие научных публикаций по теме исследования и участие в конференциях	10
<b>Ответы на вопросы:</b>	
Исчерпывающие (глубина ответов), лаконичные, отражают сущность вопроса	10
Теоретически и эмпирически аргументированы (уровень владения основными научными концепциями, эмпирическим материалом, обоснование с позиции норм права)	10
Всего	100

По результатам защиты итоговая оценка может быть ниже или выше рекомендованных научным руководителем и рецензентом.

## 8.2. Критерии оценивания магистерской диссертации в процессе защиты

Оценка **«отлично»** выставляется с учетом отзыва руководителя, а также путем оценки процедуры защиты, в процессе которой студент показал глубокое владение материалами магистерской диссертации, исчерпывающее, последовательное, четкое и логически стройное изложение результатов работы в докладе, представление аргументированных, полных, четких ответов на вопросы членов ГАК, высокий уровень общекультурных и профессиональных компетенций.

Оценка **«хорошо»** выставляется с учетом отзыва руководителя, а также путем оценки процедуры защиты, в процессе которой студент показал твердое знание материалов магистерской диссертации, грамотно и по существу излагал результаты работы в докладе, не допускал существенных неточностей при ответе на вопросы членов комиссии и продемонстрировал достойный уровень общекультурных и профессиональных компетенций.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется с учетом отзыва руководителя, а также путем оценки процедуры защиты, в процессе которой студент показал владение только основными материалами магистерской диссертации, допустил нечеткости, в докладе присутствовали недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности, испытывал затруднения с ответами на вопросы членов комиссии, продемонстрировал невысокий уровень общекультурных и профессиональных компетенций.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется с учетом отзыва руководителя, а также путем оценки процедуры защиты, в процессе которой студент показал незнание значительной части материалов магистерской диссертации, допустил существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями или вовсе не ответил на поставленные вопросы, не проявил профессиональные знания, общекультурные и профессиональные компетенции.

## 9. Темы выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)

1. Обоснование выбора стратегии управления предприятием.
2. Оптимизация производственной программы предприятия.
3. Повышение конкурентоспособности предприятия при внедрении системы экологического менеджмента
4. Повышение эффективности использования организационного проектирования как инструмента управления
5. Повышение эффективности контроля реализации управленческих решений на предприятии.
6. Повышение эффективности системы корпоративного менеджмента.
7. Повышение эффективности системы управления предприятием.
8. Повышение эффективности управления затратами предприятия.
9. Повышение эффективности управления инвестиционным портфелем.
10. Повышение эффективности управления инвестициями.
11. Повышение эффективности управления инновациями в организации.
12. Повышение эффективности управления инновациями на предприятии.
13. Повышение эффективности управления материальными активами предприятия.
14. Повышение эффективности управления оборотными активами предприятия.
15. Повышение эффективности управления основными средствами на предприятии.
16. Оптимизация ценовой политики организации.
17. Повышение эффективности управления себестоимостью продукции.
18. Развитие корпоративной культуры в организации.
19. Развитие системы экологического менеджмента предприятия.
20. Разработка системы экологического менеджмента предприятия.
21. Совершенствование институционального управления качеством окружающей среды.
22. Совершенствование информационных систем и коммуникаций в менеджменте.
23. Совершенствование контроллингового управления на предприятии.
24. Совершенствование механизма ценовой политики на предприятии.
25. Совершенствование организационной структуры предприятия.
26. Совершенствование процесса бизнес-планирования в организации.
27. Совершенствование процесса организации разработки и контроля реализации управленческих решений.
28. Совершенствование процесса регулирования охраны окружающей среды.
29. Совершенствование процесса управления изменениями в системе менеджмента на предприятии.
30. Совершенствование процесса управления лизингом в инновационной деятельности предприятия.
31. Совершенствование процесса управления развитием малого предпринимательства.
32. Совершенствование процесса управления санацией предприятия.
33. Совершенствование системы административного менеджмента в организации.
34. Совершенствование системы мотивации персонала.
35. Совершенствование системы муниципального менеджмента региона.
36. Совершенствование системы операционного менеджмента предприятия.
37. Совершенствование системы оплаты труда на предприятиях.
38. Совершенствование системы планирования на предприятии.
39. Совершенствование системы стратегического управления региональным развитием.

40. Совершенствование системы управления внутренней средой предприятия.
41. Совершенствование системы управления качеством продукции на предприятии.
42. Совершенствование системы управления малыми предприятиями.
43. Совершенствование системы управления отходами на предприятии.
44. Совершенствование системы управления охраной окружающей среды.
45. Совершенствование системы управления персоналом предприятия.
46. Совершенствование системы управления платежеспособностью предприятия.
47. Совершенствование системы управления производством на предприятии.
48. Совершенствование системы управления расходами субъекта хозяйствования.
49. Совершенствование системы управления финансами предприятия.
50. Совершенствование системы управления финансово-экономическим состоянием предприятия.
51. Совершенствование системы управления эффективностью производственной деятельности предприятия.
52. Совершенствование системы финансового менеджмента предприятия (организации).
53. Совершенствование управления инвестиционными проектами на предприятии.
54. Совершенствование управления инновационной деятельностью предприятия.
55. Совершенствование управления инновационно-инвестиционным развитием предприятия.
56. Совершенствование управления конкурентоспособностью предприятия.
57. Совершенствование управления конкурентоспособностью продукции.
58. Совершенствование управления пенсионным обеспечением.
59. Совершенствование управления проектами в системе менеджмента.
60. Совершенствование управления развитием отраслевых рынков в регионе.
61. Совершенствование управления социальной инфраструктурой в регионе.
62. Совершенствование управления социально-экономическим развитием региона.
63. Управление конкурентоспособностью продукции на основе экологизации производства.
64. Формирование (совершенствование) системы налогового менеджмента на предприятии.
65. Формирование (совершенствование) системы управления отходами на предприятии.
66. Формирование системы адаптивного управления предприятием.
67. Формирование системы антикризисного управления предприятием.
68. Формирование системы публичного администрирования.
69. Формирование системы сбалансированных показателей развития предприятия.
70. Формирование системы стратегического менеджмента предприятия.
71. Формирование системы управления запасами на предприятии.
72. Формирование системы управления интеллектуальной собственностью.
73. Формирование системы управления процессом реинжиниринга на предприятии.
74. Формирование системы управления экономическими и финансовыми рисками.
75. Формирование системы управления энергосбережением на предприятии.
76. Формирование системы экологически ориентированного менеджмента предприятия.
77. Формирование стратегии развития предприятия.
78. Формирование эффективного механизма стимулирования персонала.
79. Формирование эффективного управления реструктуризацией предприятия.

## 10. Материально-техническое обеспечение Государственной итоговой аттестации

Материально-техническое обеспечение государственной итоговой аттестации предусматривает наличие аудитории для сдачи государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы.

Государственный экзамен проходит в аудиториях 7-го (ул. Челюскинцев, 186) или 5-го (ул. Челюскинцев, 189 в) учебных корпусов университета, где предусмотрено наличие рабочих мест для председателя и членов государственной аттестационной комиссии, а также рабочих мест для студентов, допущенных к комплексному государственному экзамену.

Для защиты выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) также требуется аудитория с наличием рабочих мест для председателя и членов государственной аттестационной комиссии, а также рабочих мест для студентов, компьютерной техники с необходимым лицензионным программным обеспечением, мультимедийного проектора и экрана.

При подготовке к государственному экзамену и написании выпускной квалификационной работы студенты используют текстовые и электронные ресурсы Научной библиотеки университета и других электронных библиотечных баз данных, учебно-методическое обеспечение, представленное в учебно-методических кабинетах 7-го (ауд.108) и 5-го учебных корпусов (ауд. 207), материально-техническую базу учебной лаборатории «Проблемы управления» кафедры менеджмента и межкафедральной учебной лаборатории заочной формы обучения.

## 11. Рекомендуемая литература

Наименование основной литературы			
№ п/п		Кол-во экземпляров в библиотеке ДонНУ	Наличие электронной версии в ЭБС ДонНУ
1	Государственная итоговая аттестация: учебно-методическое пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: Менеджмент) / А. В. Половян, И. В. Гришина, А. А. Еременко и др.; под общ. ред. И. В. Гришиной. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2019. – 258 с.		+
2	Управление изменениями: учебно-методическое пособие. / сост.: И. В. Гришина – Донецк: ДонНУ, 2019. – 100 с.		+
3	Менеджмент организаций: учебное пособие для магистратуры. / сост. Н. Н. Вертиль, И. В. Гришина. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2019. – 150 с.		+
4	Менеджмент организаций: учебно-методическое пособие для магистратуры. / сост. Н. Н. Вертиль, И. В. Гришина. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2019. – 100 с.		+
5	Управление качеством: учебное пособие / сост. С. Н. Горбань. – Донецк: ДонНУ, 2019. – 197 с.		+
6	Управление качеством: учебно-методическое пособие /		+

	сост. С. Н. Горбань. – Донецк: ДонНУ, 2019. – 81 с.		
7	Кравец Е. О. Проектный менеджмент: учебное пособие для магистратуры. / Е. О. Кравец. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2019. – 211 с.		+
8	Кравец Е.О. Проектный менеджмент: учебно-методическое пособие для магистратуры. / Е. О. Кравец. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2019. –144 с.		+
9	Кравец Е. О. Стратегическое планирование и прогнозирование: учебное пособие для магистратуры. / сост.Е. О. Кравец. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2019. – 190 с.		+
10	Кравец Е.О. Стратегическое планирование и прогнозирование: учебно-методическое пособие для магистратуры. / сост.Е. О. Кравец, К.И. Синицына – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2019. – 100 с.		+
11	Половян А.В. Методы исследований в менеджменте: учебное пособие для магистратуры. / А. В. Половян, Е.В. Комарницкая. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2019. – 126 с.		+
12	Половян А.В. Методы исследований в менеджменте: учебно- методическое пособие для магистратуры. / сост. А. В. Половян, Е.В. Комарницкая. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2019. – 145 с.		+
13	Еременко А.А. Теория и практика принятия управленческих решений: учебное пособие для магистратуры. / А.А. Еременко. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2019. – 190 с.		+
14	Еременко А.А. Теория и практика принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие для магистратуры. / А.А. Еременко. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2019. – 190 с.		+
15	Половян А. В. Современный стратегический анализ: учебное пособие / А. В. Половян, Н. Н. Вертиль. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2018. – 121 с.		+
16	Половян А. В. Современный стратегический анализ: учебное – методическое пособие для магистратуры/ А. В. Половян, Н. Н. Вертиль. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонНУ», 2019. – 195 с.		+
17	Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / сост. С. Н. Горбань. – Донецк: ДонНУ, 2019. – 158 с.		+
18	Теория организации и организационное поведение: учебно-методическое пособие / сост. С. Н. Горбань. – Донецк: ДонНУ, 2019. – 82 с.		+
<b>Наименований основной литературы: 18</b>		<b>0 печатных экземпляров</b>	<b>18 электронных ресурсов</b>
<b>Наименования дополнительной литературы</b>			

			Наличие в ЭБС «Университетс кая библиотека ONLINE»
1	Блинов А.О. Управление изменениями / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 304 с.		+
2	Гумерова Г.И. Управление инновационными преобразованиями / Г.И. Гумерова ; Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Издательский дом «Дело», 2010. – 140 с.		+
3	Михненко, П.А. Теория менеджмента : учебник / П.А. Михненко. - 4-е изд., стер. - Москва : Университет «Синергия», 2018. - 520 с.		+
4	Менеджмент : учебник / Т.В. Вырупаева, Л.С. Драганчук, О.Л. Егошина и др. ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Сибирский Федеральный университет. - Красноярск : СФУ, 2016. - 380 с.		+
5	Михеева, Е.Н. Управление качеством : учебник / Е.Н. Михеева, М.В. Сероштан. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 531 с.		+
6	Эванс, Д. Управление качеством : учебное пособие / Д. Эванс. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 671 с.		+
7	Левушкина С.В. Управление проектами: учебное пособие для вузов. – Ставрополь: Секвойя, 2017. – 204 с.		+
8	Управление проектами: учебное пособие / П.С.Зеленский, Т.С.Зимняякова, Г.И.Поподько (отв. ред.) и др. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2017. – 132 с.		+
9	Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии / И.А. Дубровин. – 2-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 432 с.		+
10	Кулешова, Е.В. Макроэкономическое планирование и прогнозирование / Е.В. Кулешова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – 2-е изд., доп. – Томск : Эль Контент, 2015. – 178 с.		+
11	Родионова, Н.В. Методы исследования в менеджменте : учебник / Н.В. Родионова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - Модуль 1. Организация исследовательской деятельности. - 415 с.		+
12	Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с.		+
13	Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; ред. М.И. Соколова, Л.Г.		+

	Зайцев. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 577 с.		
14	Руденко, Л.Г. Планирование и проектирование организаций : учебник / Л.Г. Руденко. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 240 с.		+
15	Адуева, Т.В. Планирование и проектирование организаций : учебное пособие / Т.В. Адуева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). - Томск : ТУСУР, 2016. - 73 с.		+
		<b>Кол-во экземпляров в библиотеке ДонНУ</b>	
1	Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. - 4-е изд. - Москва : Проспект, 2015. - 613 с.	3	
2	Мескон, М. Х. Основы менеджмента / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури ; [пер. с англ. и ред. О. И. Медведь]. - 3-е изд. - Москва : Вильямс ; Санкт-Петербург, 2012. - 665 с.	1	
3	Управление проектами: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге, А. В. Полковников; под общ. ред. И. И. Мазира и В. Д. Шапиро. - 8-е изд. - Москва: Омега-Л, 2012. - 959 с.	2	
4	Веснин, В. Р. Стратегическое управление : учебник / В. Р. Веснин. - Москва : Проспект, 2015 - 328 с.	5	
5	Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.	1	
<b>Наименований дополнительной литературы: 20</b>		<b>12 печатных экземпляров</b>	<b>15 электронных ресурсов</b>
<b>Всего по дисциплинам государственной итоговой аттестации Наименований: 38</b>		<b>12 печатных экземпляров</b>	<b>33 электронных ресурса</b>
<b>Периодические издания</b>			
<b>№ п/п</b>		<b>Кол-во экземпляров в библиотеке ДонНУ</b>	<b>Наличие электронной версии в ЭБС «Elibrary»</b>
1	Гришина, И. В. Когнитивное разнообразие субъектов коллаборации в процессе управления изменениями / И. В. Гришина // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. – Донецк. – 2018. - № 3. - С. 72-77.	1	+

2	Гришина, И. В. Трансформационное лидерство в управлении организационными изменениями / И. В. Гришина // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. – Донецк. – 2016. - № 3. - С. 28-35.	1	+
3	Гришина, И. В. Анализ дескриптивных моделей управления изменениями в организации / И. В. Гришина // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. - Донецк. – 2016 - № 1. - С. 41-51.	1	+
	<b>Наименований: 3</b>	<b>3 печатных издания</b>	<b>3 электронных ресурса</b>

## 12. Информационные ресурсы

1. Библиотека Донецкого национального университета. – Режим доступа: <http://www.library.donnu.ru>

2. Всероссийский экономический журнал. – Режим доступа: <http://www.econom.nsc.ru/eco/>

3. Официальный сайт журнала «Вопросы экономики». – Режим доступа: <http://www.vopreco.ru>

4. Официальный сайт журнала «Проблемы современной экономики». – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru>

5. Центр дистанционного образования экономического факультета ДонНУ. – Режим доступа: <http://www.ef.donnu-support.ru>