

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.Г. ШУХОВА**
ФИЛИАЛ ФГБОУ ВО «БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.Г. ШУХОВА»
в г. НОВОРОССИЙСКЕ
(НФ БГТУ им. В.Г. Шухова)

УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала
И.В. Чистяков
« 22 » августа 2021 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

ОПЦ.12 Менеджмент в профессиональной деятельности

наименование дисциплины

Специальность: 09.02.07. Информационные системы и программирование

Квалификация: специалист по информационным системам

Форма обучения: очная

Срок обучения: 3 года 10 месяцев

Новороссийск– 2021

1. ПАСПОРТ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

ОПЦ.12 Менеджмент в профессиональной деятельности

1.1. Область применения программы

Рабочая программа учебной дисциплины «Менеджмент в профессиональной деятельности» является частью основной профессиональной образовательной программы в соответствии с ФГОС СПО по специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование, входящей в состав укрупненной группы специальностей 09.00.00 Информатика и вычислительная техника. Рабочая программа учебной дисциплины может быть использована в дополнительном профессиональном образовании (в программах повышения квалификации и переподготовки) и профессиональной подготовке работников в области Информационных систем и программирования

1.2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы

входит в профессиональную подготовку, общепрофессиональный цикл

1.3. Цели и задачи дисциплины – требования к результатам освоения дисциплины:

В результате освоения дисциплины обучающийся должен уметь:

- взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности;
- применять информационные технологии в сфере управления производством;
- организовывать работу коллектива и команды;
- принимать обоснованные решения;
- управлять рисками и конфликтами.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен знать:

- функции, виды и психологию менеджмента;
- методы и этапы принятия решений;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- специфику стратегического и оперативного планирования информационных ресурсов;
- основы организации работы коллектива исполнителей;
- основы экономики информационных технологий.

1.4. Общие и профессиональные компетенции, формируемые в ходе освоения учебной дисциплины

Программа учебной дисциплины в соответствии с ФГОС способствует формированию следующих общих и профессиональных компетенций на основе применения активных методов обучения:

Код ОК	Наименование компетенции	Методы обучения
ОК4.	Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством и клиентами	Задания проблемного характера; заданий практических и самостоятельных работ

1.5. Количество часов на освоение рабочей программы учебной дисциплины

максимальной учебной нагрузки обучающегося **39 часов**, в том числе: обязательной аудиторной учебной нагрузки обучающегося **33 часа**; самостоятельной работы обучающегося **6 часов**.

1.6. Использование в рабочей программе часов вариативной части

Учебным планом не предусмотрено

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр №5
Максимальная учебная нагрузка (всего)	39	39
Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)	33	33
в том числе:		
лекции, уроки		17
практические занятия		16
лабораторные занятия		
семинарские занятия		
контрольные работы		
курсовая работа (проект)		
Внеаудиторная (самостоятельная) учебная работа обучающегося	6	6
Консультации		
Промежуточная аттестация в форме		Диф. зачет

2.2. Тематический план и содержание учебной дисциплины

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, самостоятельная работа обучающихся, курсовая работа (проект) (если предусмотрены)	Объем часов	Коды компетенций, формированию которых способствует элемент программы
1	2	3	4
РАЗДЕЛ I. ЭКОНОМИКА ОТРАСЛИ			
Тема 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента	Содержание учебного материала		ОК4
	1. Понятие менеджмента. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности. Цели и задачи управления организациями. История развития менеджмента.	4	
	В том числе практические занятия: Самостоятельная работа:	4 1	
Тема 2. Основные функции менеджмента	Содержание учебного материала		ОК 4
	Принципы планирования. Виды планирования. Основные этапы планирования.		
	Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Основные этапы контроля. Типы организационных конфликтов. Методы управления конфликтами. Природа и причины Стресса	5 4 2	
Тема 3. Основы управления персоналом	Содержание учебного материала		ОК 4
	Сущность управления персоналом. Теоретические предпосылки процесса управления персоналом на основе передового отечественного и зарубежного опыта.	4 4 2	
	Сущность отбора персонала. Современные формы и методы отбора персонала. Организация собеседования с персоналом. Подбор и оценка персонала. Порядок проведения инструктажа сотрудников		
	В том числе практические занятия: Самостоятельная работа:		

Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	Содержание учебного материала	4 4 1	ОК 4
	Особенности деятельности в сфере информационных систем и программирования. Основные задачи организационно- управленческой деятельности (менеджмента) в сфере информационных систем и программирования В том числе практические занятия: Самостоятельная работа:		
Примерная тематика практических занятий:			ОК 4
<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение фрагмента SWOT-анализа (С использованием ПК). • Решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда • Анализ конфликтной ситуации с применением методов разрешения конфликтов • Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений • Идентификация рисков предприятия. Распределение рисков по вероятности их возникновения и степени влияния. • Составление плана деловой беседы с заказчиком • Определение типа и структурных составляющих конфликтной ситуации. 			
Всего		39	
Из них:			
аудиторных занятий		33	
лекций		17	
практических		16	
самостоятельных работ		6	

Для характеристики уровня освоения учебного материала используются следующие обозначения:

1. - ознакомительный (узнавание ранее изученных объектов, свойств);
2. - репродуктивный (выполнение деятельности по образцу, инструкции или под руководством)
3. - продуктивный (планирование и самостоятельное выполнение деятельности, решение проблемных задач)

2.3 Содержание практических (семинарских) занятий

Не предусмотрено учебным планом

2.4 Содержание курсового проекта/работы

Не предусмотрено учебным планом

2.5 Содержание расчетно-графического задания

Не предусмотрено учебным планом

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Требования к материально-техническому обеспечению

Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий, объектов физической культуры и спорта с перечнем основного оборудования	Адрес (местоположение) учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий, объектов физической культуры и спорта (с указанием площади и номера помещения в соответствии с документами бюро технической инвентаризации)
Кабинет общегуманитарных и социально-экономических дисциплин № 360 для проведения учебных занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Оснащен специализированной мебелью, кондиционером, персональным компьютером с выходом в Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду филиала, интерактивной доской, веб-камерой, графическим планшетом, программным пакетом MicrosoftWindows 10 (ОЕМ лицензия), MicrosoftOffice Стандартный 2007 (академическая лицензия №	353919, Краснодарский край, г. Новороссийск, ул. Мысхакское шоссе, дом № 75, аудитория № 364 53,1кв.м., этаж 2, помещение 360

49190957 от 20.10.2011); Dr.WebSecuritySpace 12 - сублицензионный договор 490 от 10.08.2021; браузеры GoogleChrome, InternetExplorer, Zoom, Sumatra PDF, 7Zip – свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения	
Читальный зал библиотеки для самостоятельной работы с выходом в сеть Интернет. Специализированная мебель, кондиционер, персональные компьютеры с выходом в Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно- образовательную среду филиала, веб-камера, графический планшет.	353919, Краснодарский край, г. Новороссийск, ул. Мысхакское шоссе, дом № 75, аудитория № 410 35:4 кв.м., этаж 4, помещение 410

3.2. Доступная среда

В НФ БГТУ им. В.Г. Шухова при создании безбарьерной среды учитываются потребности следующих категорий инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья:

- с нарушениями зрения;
- с нарушениями слуха;
- с ограничением двигательных функций.

В образовательной организации обеспечен беспрепятственный доступ в здание инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья.

Для лиц с нарушением работы опорно-двигательного аппарата обеспечен доступ для обучения в аудиториях, расположенных на первом этаже, также имеется возможность доступа и к другим аудиториям.

Для лиц с нарушением зрения, слуха имеется аудитория, обеспеченная стационарными техническими средствами.

В сети «Интернет» есть версия официального сайта учебной организации для слабовидящих.

3.3. Информационное обеспечение обучения

Для реализации программы библиотечный фонд образовательной организации имеет печатные и/или электронные образовательные и информационные ресурсы, рекомендуемых для использования в образовательном процессе

Основные источники

Основная литература:

1. Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 191 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5662-7. — Текст: электронный //

Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:<https://urait.ru/bcode/468306>

Дополнительная литература:

1. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. – Москва: Академия, 2020. – 304 с.

Электронные библиотеки

1. Научная электронная библиотека e-LIBRARY.RU (<http://elibrary.ru>).
2. Российская государственная библиотека (РГБ) (www.rsl.ru)
3. Электронная библиотека БГТУ им. В.Г. Шухова на базе ПО «БиблиоТех» (<https://elib/bstu.ru/>)
4. Электронная библиотечная система издательства «Лань» (<http://e/lanbook.com/>)

4. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Проверяемые компетенции (код): ОК4	
Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения
Уметь: <ul style="list-style-type: none"> - взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности; - применять информационные технологии в сфере управления производством; - организовывать работу коллектива и команды; - принимать обоснованные решения; - управлять рисками и конфликтами. 	<p>Оценка выполнения практического задания (работы)</p> <p>Оценка за выполнение самостоятельной работы</p>
Знать: <ul style="list-style-type: none"> – функции, виды и психологию менеджмента; – методы и этапы принятия решений; – особенности менеджмента в области профессиональной деятельности; – специфику стратегического и оперативного планирования информационных ресурсов; – основы организации работы коллектива исполнителей; – основы экономики информационных технологий. 	<p>Оценка выполнения практического задания (работы)</p> <p>Оценка за выполнение самостоятельной работы</p>
	<p>Итоговый контроль в форме: Зачета (V семестр) Дифференциального зачета (V семестр)</p>

4.1 Перечень вопросов для устного опроса

5 СЕМЕСТР

1. Предмет и метод менеджмента.
2. Выделите общее и различное в содержание понятий «менеджмент» и «управление».
3. Дайте определения основным понятиям теории управления: цель, план, реализация планов, целей.
4. Сформулируйте определение понятия «управление».
5. Назовите функции управления как составные части процесса управления.

6. Что такое управленческий цикл?
7. Сформулируйте определение понятия «организация».
8. Что такое управленческий цикл?
9. Сформулируйте определение понятия «организация».
10. Структура менеджмента фирмы.
11. Основные ресурсы, находящиеся в распоряжении IT-менеджера.
12. Понятие аутсорсинга.
13. Основные стратегические причины аутсорсинга.
14. Перечислите модели аутсорсинга с подробной характеристикой 2-х из списка.
15. В чем заключаются ключевые подходы к управлению ИС «Тесное взаимодействие с бизнесом», «Проектная форма управления»?
16. В чем заключаются ключевые подходы к управлению ИС «Матричная оргструктура», «Риск-менеджмент»?
17. В чем заключаются ключевые подходы к управлению ИС «ИТ-подразделение как сервисная организация», «Документирование ИТ-процессов»?
18. Общее содержание методологий ИТ. Охарактеризуйте методологию управления ИС и ИТ на предприятии ИТЛ.
19. Общее содержание методологий ИТ. Охарактеризуйте методологию управления ИС и ИТ на предприятии СобИТ.
20. Понятие и цель стратегического управления и планирования в организации. Одна из главных стратегий организации.
21. Понятие (а не просто определение!) ИТ-стратегии.
22. Признаки отсутствия ИТ -стратегии в организации. На что влияет негативно отсутствие ИТ -стратегии на предприятии.
23. Определение ИТ-стратегии. Какие положительные результаты позволяет организациям получить разработка ИТ-стратегии.
24. Определение ИТ-стратегии. Этапы внедрения стратегического планирования и управления в области ИТ.
25. Подходы к разработке ИТ-стратегии на предприятии.
26. Процесс составления стратегического плана в области ИТ.

Шкала оценки устного ответа

Критерии	Качественная оценка образовательных результатов	
	балл (отметка)	вербальный аналог
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос	5	отлично
В ответе допущен один-два недочета и (или) одна ошибка	4	хорошо
В ответе допущено несколько недочётов и две ошибки	3	удовлетворительно
В ответе допущено несколько недочетов и более двух ошибок	2	неудовлетворительно

ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ (3 НЕДЕЛЯ)

Для промежуточной аттестации необходимо выполнить следующие практические работы:

Задание 1

РАЗРАБОТКА ИТ-СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Разработать ИТ-стратегию предприятия (сокращенный вариант), руководствуясь следующим планом:

1. *Аннотация.* Сведения об основаниях создания документа, исполнителях и правах собственности. Этот раздел носит формальный характер и, главным образом, определяет правовую сторону использования документа в том случае, когда для его разработки привлекались внешние консультанты. Как правило, документ представляет собственность организации – заказчика, но исполнитель получает право ссылаться на факт его разработки.

2. *Цель и назначение ИТ-стратегии.* В данном разделе формулируется основная цель создания документа, его роль в организации работ по развитию и использованию информационных технологий. Должны быть определены основные категории пользователей документа и их задачи по развитию информатизации. Под категориями пользователей здесь следует понимать представителей высшего руководства, руководства функциональными подразделениями, руководства и персонала службы ИТ (т.е., должна быть внесена ясность в вопрос о том, кто и что должен делать в процессе реализации стратегии, каковы зоны ответственности участников этого процесса).

3. *Роль информационных технологий в развитии бизнеса.* Определение роли информационных технологий в развитии бизнеса и организации управления. Задачи информационных технологий в развитии основной деятельности.

4. *Краткая характеристика состояния информатизации.* Идентификация существующих информационных систем и бизнес-процессов, которые они поддерживают. Описание технологической архитектуры и используемых программно-технических средств. Пользователи систем и степень их удовлетворенности. Квалификация персонала. Экономические параметры текущего состояния информатизации.

5. *Анализ имеющихся инициатив.* Анализ существующих планов развития и предлагаемых проектов в разрезе их соответствия информационным потребностям, стратегии развития бизнеса и организации управления.

6. *Анализ проблемных областей.* Идентификация пробелов в покрытии информационными системами наиболее существенных бизнес-процессов. Степень соответствия существующей системы управления развитием и использованием информационных технологий основным требованиям развития бизнеса.

7. *Оценка готовности к изменениям.* Анализ готовности руководства и структурных подразделений к внедрению новых или модификации существующих информационных систем и связанным с этим организационным изменениям. Оценка необходимости в реструктуризации системы управления и *реинжиниринга бизнес-процессов*. Адекватность имеющихся ресурсов.

8. *Основные направления развития информатизации.* Общая картина будущего состояния информационных технологий. Идентификация и детализация основных направлений развития информатизации. Приоритетность направлений с точки зрения общей стратегии развития бизнеса и организации управления. Матрица направлений.

9. *Портфель инвестиционных проектов по развитию информатизации.* Идентификация конкретных проектов по основным направлениям развития информатизации. Выбор основных системных решений по их реализации. Матрица проектов.

10. *Ожидаемые результаты.* Регистр ожидаемых результатов от реализации портфеля выбранных проектов. Оценка их влияния на основные показатели деятельности, в том числе экономические.

11. *Оценки необходимых ресурсов.* Оценка сроков и стоимости реализации выбранных проектов в зависимости от организации их разработки и внедрения (внутренними силами, с привлечением внешних исполнителей, путем выбора генерального системного *интегратора* в качестве стратегического партнера).

12. *Требования к организации работ по развитию информатизации.* Организационная модель развития информационных технологий. Роли и функции руководства, его структурных подразделений, привлекаемых организаций в развитии информатизации. Основные принципы управления процессом развития и контроля за соответствием получаемых результатов регистру ожидаемых.

13. *Политика переходного периода.* Анализ рисков, связанных с реализацией проектов. Основные методы принятия управляющих решений. Связь процессов разработки и внедрения информационных систем с процессом реструктуризации. Основные вехи переходного периода.

14. *Приложение.* Поэтапный план развития информатизации.

Задание 2
ПОСТРОЕНИЕ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ
ИТ-РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (с выделением критериев)

Задание.

Построить Дерево целей ИТ-развития организации, имеющее следующую структуру.

Обобщающая (глобальная) цель – первый уровень – соответствует определенному итогу развития организации через несколько лет в области информационных технологий, что должно полностью соотноситься с развитием всех сфер функционирования данной организации.

Цели второго уровня – 4 шт. – являются первой декомпозицией обобщающей (глобальной) цели и обозначают обширные области деятельности организации в сфере развития ИТ.

Цели третьего уровня – 8 шт. (минимум по две подцели для каждой цели вышележащего уровня) – следующий уровень декомпозиции, который конкретизирует действия организации по реализации подцелей второго уровня.

Цели четвертого уровня – 16 шт. (минимум по две подцели для каждой цели вышележащего уровня) – являются более структурированным представлением выше обозначенных целей.

Цели (задачи) пятого уровня (разрабатываются для получения более высокого балла) – 32 шт. (минимум по две подцели для каждой цели вышележащего уровня) – являются конкретными действиями на рабочих местах по достижению подцелей выше лежащего уровня.

Вспомогательный материал для выполнения задания.

«Дерево целей представляет собой упорядоченную иерархию целей, характеризующую их соподчиненность и внутренние взаимосвязи. Процесс конкретизации целей от высших уровней к низшим напоминает процесс разрастания дерева (только растет оно сверху вниз). Структура целей изображается в виде ветвящегося рисунка, называемого «деревом целей».

При построении «дерева целей» исходят из следующих положений:

- все «дерево целей» есть не что иное, как **единая**, но детализированная цель рассматриваемой системы;
- цель каждого уровня иерархии определяется целями выше стоящего уровня;
- по мере перехода от целей к подцелям они приобретают все более конкретный и детальный характер; требуемые для **реализации** целей ресурсы можно рассматривать лишь на нижних звеньях, «дерева целей»;
- подцели являются средствами к достижению непосредственно связанной с ними вышестоящей цели и в то же время сами выступают как цели по отношению к следующей, более низкой ступени иерархии:
- цель высшего уровня иерархии достигается лишь в результате реализации подцелей, на которые она распадается в «дереве целей».

Возможны различные принципы детализации «дерева целей»:

- предметный принцип(цели разбиваются на подцели той же природы, только более дробные),
- функциональный принцип (выявляются отдельные функции, совокупность которых определяет содержание детализируемой цели),

- принцип детализации по этапам производственного цикла (производство, распределение, обмен и проч.) потребление),
- принцип детализации по этапам принятия решения,
- принцип адресности,
- принцип детализации по составным элементам процесса производства (подцели конкретизируются по месту исполнения).

При построении «дерева целей» необходимо обеспечить:

- конкретность формулировок;
- сопоставимость целей каждого уровня по масштабу и значению;
- измеримость целей;
- конъюнктивность (объединение понятий подцелей полностью определяет понятие соответствующей цели).

Задание 3

ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

(описание миссии, целей, КФУ, определение управленческих полномочий)

Разработать модель организации в соответствии со следующим планом:

Определяются миссия, стратегии (три стратегии, одна из которых ИТ-стратегия), критические факторы успеха, конкурентные преимущества организации.

Формальное руководство организацией – это руководство на основе делегирования (передачи) документально закрепленных полномочий и ответственности, власти, согласований, принципа единоначалия и аппарата.

Полномочия – это ограниченные права использовать ресурсы в соответствии с документированными правилами и нормами (должны быть изложены в должностных инструкциях, контрактах и др.). Линейные полномочия реализуются руководителями через цепь команд в иерархическом дереве подчиненности.

Полномочия можно разделить на группы:

а) линейные полномочия (ЛП) – это полномочия линейных руководителей над нижестоящими структурами организации;

б) рекомендательные полномочия (РП) – это полномочия экспертов, аналитиков, специалистов; обычно ограниченные, консультативные; служат для помощи руководителю в принятии сложных решений;

в) обязательные согласования (ОС) – полномочия каких-либо лиц (или штаба, аппарата) согласовывать какие-либо решения или действия линейного руководства;

г) параллельные полномочия отклонять решения линейного руководства (ПОРЛР) – это полномочия каких-либо лиц (или штаба, аппарата), служащие для уравнивания власти и исключения ошибок (например, в области оплаты труда, интенсивности труда, рабочего времени, квалификации персонала, соблюдения правил работы и др.);

д) полномочия предлагать и отклонять функции (ПОФ) – это полномочия каких-либо лиц (или штаба, аппарата) предлагать и запрещать определенные действия, происходящие в организации (например, связанные с экологией, безопасностью труда, секретностью информации и др.);

е) полномочия внутри аппарата (ПВА) – это иерархические полномочия работников аппарата – служат для исключения лоббирования внутри организации и упрощения ее управления.

Власть – это реальная способность действовать и влиять на ситуацию. Можно иметь власть, но не иметь полномочий. Например, собственник предприятия, не участвующий в его рабочем управлении, имеет власть над руководством этого предприятия, но не имеет полномочий руководить его персоналом.

Аппарат – это организационное образование, помогающее руководителю осуществлять властные полномочия, координировать действия нижестоящих подразделений, осуществлять оперативное руководство и контролировать исполнение.

При построении схем властных полномочий в организации, формальных и неформальных связей (возможно изображение в виде одной схемы) следует учитывать следующее:

1. Формальные каналы связи изображаются сплошными линиями, неформальные – пунктирными.
2. Выделяются три уровня иерархии. На втором уровне – отделения, которые в свою очередь состоят из отделов (это третий уровень).

Руководители отделов подчиняются начальникам отделений и осуществляют руководство своими рабочими секторами. Эти сектора могут иметь различную структуру.

Задание 4

ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

(разработка организационной и информационной структуры организации)

1. Определяется тип структуры (модель) организации в соответствии с существующей классификацией (функциональная; дивизиональная – дивизионально-продуктовая, дивизионально-региональная; матричная) с разделением на управляемые центром части.
2. Разрабатывается информационная архитектура будущей организации (все три схемы необходимо уместить на одной):
 - 2.1. схема властных полномочий в данной организации;
 - 2.2. схема формального взаимодействия между основными частями организации;
 - 2.3. схема неформального взаимодействия руководителей главных частей организации;

Описать часть информационной инфраструктуры предприятия. Для этого необходимо выполнить следующие шаги:

1. В соответствии с организационной структурой предприятия **определить количество работников** в каждой структурной единице.

2. По количеству рабочих мест определить, какое **количество компьютеров** необходимо для их оборудования.
3. Какое **количество МФУ (или принтеров)** необходимо для эффективной работы структур.
4. **Обозначить кадровый состав ИТ-подразделения предприятия.**
5. **Определить функциональные области** для структурных единиц предприятия (например, «Бухгалтерский учет» для бухгалтерии и др.).
6. **Подобрать программное обеспечение** для автоматизации выделенных функциональных областей (не менее пяти).
- 7.

Критерии оценивания практических работ

Шкала оценивания	Критерии оценки
5 (отлично)	Студентом задание выполнено самостоятельно. При этом составлен правильный алгоритм выполнения задания, в логических рассуждениях и решении нет ошибок, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом
4 (хорошо)	Студентом задание выполнено с подсказкой преподавателя. При этом составлен правильный алгоритм выполнения задания, в логическом рассуждении и выполнении нет существенных ошибок; есть объяснение решения, допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ
3 (удовлетв.)	Студентом задание выполнено с подсказками преподавателя. При этом задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, задание выполнено не полностью или в общем виде
2 (неудовл.)	Выполнение менее 50% заданий или выполнение всех заданий не верно.

4.2 Перечень вопросов для устного опроса

5 СЕМЕСТР ОК-4

1. Предмет и метод менеджмента.
2. Выделите общее и различное в содержание понятий «менеджмент» и «управление».
3. Дайте определения основным понятиям теории управления: цель, план, реализация планов, целей.
4. Сформулируйте определение понятия «управление».
5. Назовите функции управления как составные части процесса управления.
6. Что такое управленческий цикл?
7. Сформулируйте определение понятия «организация».
8. Что такое управленческий цикл?
9. Сформулируйте определение понятия «организация».
10. Структура менеджмента фирмы.
11. Основные ресурсы, находящиеся в распоряжении IT-менеджера.
12. Понятие аутсорсинга.
13. Основные стратегические причины аутсорсинга.
14. Перечислите модели аутсорсинга с подробной характеристикой 2-х из списка.
15. В чем заключаются ключевые подходы к управлению ИС «Тесное взаимодействие с бизнесом», «Проектная форма управления»?
16. В чем заключаются ключевые подходы к управлению ИС «Матричная оргструктура», «Риск-менеджмент»?
17. В чем заключаются ключевые подходы к управлению ИС «IT-подразделение как сервисная организация», «Документирование IT-процессов»?
18. Общее содержание методологий ИТ. Охарактеризуйте методологию управления ИС и ИТ на предприятии ITIL.
19. Общее содержание методологий ИТ. Охарактеризуйте методологию управления ИС и ИТ на предприятии CobIT.
20. Понятие и цель стратегического управления и планирования в организации. Одна из главных стратегий организации.
21. Понятие (а не просто определение!) IT-стратегии.
22. Признаки отсутствия IT -стратегии в организации. На что влияет негативно отсутствие IT -стратегии на предприятии.
23. Определение IT-стратегии. Какие положительные результаты позволяет организациям получить разработка IT-стратегии.
24. Определение IT-стратегии. Этапы внедрения стратегического планирования и управления в области ИТ.
25. Подходы к разработке IT-стратегии на предприятии.
26. Процесс составления стратегического плана в области ИТ.

Шкала оценки устного ответа

Критерии	Качественная оценка образовательных результатов	
	балл (отметка)	вербальный аналог
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос	5	отлично
В ответе допущен один-два недочета и (или) одна ошибка	4	хорошо
В ответе допущено несколько недочётов и две ошибки	3	удовлетворительн о
В ответе допущено несколько недочетов и более двух ошибок	2	неудовлетворител ьно

4.3 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ К КОМПЕТЕНЦИЯМ

ОК 04

Раздел 1. Менеджмент в профессиональной деятельности

Тема 1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента

Содержание учебного материала: понятие менеджмента. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности. Цели и задачи управления организациями. История развития менеджмента.

Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

История развития менеджмента.

Практическое занятие: определение типа и структурных составляющих конфликтной ситуации.

Самостоятельная работа: составление таблицы «История развития менеджмента»

Формы текущего контроля по теме: устный опрос.

Вопросы для подготовки к текущей аттестации по теме:

1. Понятие менеджмента.
2. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности.
3. Цели и задачи управления организациями.
4. История развития менеджмента.
5. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.
6. История развития менеджмента.

Тема 1.2. Основные функции менеджмента

Содержание учебного материала: принципы планирования. Виды планирования. Основные этапы планирования.

Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Основные этапы контроля.

Типы организационных конфликтов. Методы управления конфликтами. Природа и причины стресса

Практическое занятие: решение ситуационных задач по принятию управленческих решений

Идентификация рисков предприятия. Распределение рисков по вероятности их возникновения и степени влияния.

Самостоятельная работа: составление схемы «Цикл менеджмента».

Формы текущего контроля по теме: устный опрос.

Вопросы для подготовки к текущей аттестации по теме:

1. Принципы планирования.
2. Виды планирования.
3. Основные этапы планирования.
4. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.
5. Основные этапы контроля.
6. Типы организационных конфликтов.
7. Методы управления конфликтами.
8. Природа и причины стресса

Тема 1.3. Основы управления персоналом

Содержание учебного материала: сущность управления персоналом. Теоретические предпосылки процесса управления персоналом на основе передового отечественного и зарубежного опыта.

Сущность отбора персонала. Современные формы и методы отбора персонала. Организация собеседование с персоналом. Подбор и оценка персонала. Порядок проведения инструктажа сотрудников

Практическое занятие: решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда.

Анализ конфликтной ситуации с применением методов разрешения конфликтов

Семинарское занятие: составление плана деловой беседы с заказчиком

Самостоятельная работа: эссе по теме

Формы текущего контроля по теме: устный опрос.

Вопросы для подготовки к текущей аттестации по теме:

1. Сущность управления персоналом.
2. Теоретические предпосылки процесса управления персоналом на основе передового отечественного и зарубежного опыта.

3. Сущность отбора персонала.

4. Современные формы и методы отбора персонала.

5. Организация собеседование с персоналом.

6. Подбор и оценка персонала.

7. Порядок проведения инструктажа сотрудников

Тема 1.4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

Содержание учебного материала: Особенности деятельности в сфере информационных систем и программирования. Основные задачи организационно-управленческой деятельности (менеджмента) в сфере информационных систем и программирования.

Практическое занятие: Выполнение фрагмента SWOT-анализа (С использованием ПК).

Самостоятельная работа: работа с учебной литературой и конспектом.

Формы текущего контроля по теме: устный опрос.

Вопросы для подготовки к текущей аттестации по теме:

1. Особенности деятельности в сфере информационных систем и программирования.
2. Основные задачи организационно-управленческой деятельности (менеджмента) в сфере информационных систем и программирования.

Примерные вопросы для контроля в соответствии с уровнем освоения компетенции ОК 4

1. Понятие и содержание менеджмента
2. Цели и задачи управления организациями
3. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности
4. Особенности управления организациями различных организационно правовых форм
5. Характеристика и классификация научных подходов к менеджменту
6. Функции менеджмента. Цикл менеджмента.
7. Виды менеджмента.
8. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.
9. Организация. Определение, значение, признаки организации. Виды организаций.
10. Законы организации. Характеристики организации.
11. Управленческое решение. Черты управленческого решения.
12. Виды управленческих решений.
13. Процесс и методы принятия управленческих решений.
14. Стадии принятия управленческих решений.
15. Цели и задачи стратегического планирования
16. Стадии стратегического планирования

17. Миссия и цели предприятия
18. Анализ стратегических альтернатив
19. Мотивация. Определение понятий. Составные элементы мотивации
20. Содержательные теории мотивации
21. Процессуальные теории мотивации
22. Способы мотивации
23. Метод «Дерево целей»
24. Адаптивные организационные структуры управления
25. Понятие риска. Принципы управления рисками
26. Функции, цели и задачи управления рисками
27. Основные методы управления рисками
28. Этапы оценки рисков
29. Классификация рисков
30. Конфликт. Классификация конфликтов
31. Типы и причины конфликтов
32. Тактики поведения в конфликте
33. Лидерство, власть и руководство
34. Стили управления руководителя
35. Форма управленческого поведения
36. Понятие и виды делового общения
37. Правила построения и ведения деловой беседы
38. Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров
39. Тактическое и текущее планирование
40. Организационные структуры предприятия: понятие и виды
41. Контроль и его виды, этапы
42. Технология и этапы контроля
43. Управление конфликтами
44. Власть и партнерство
45. Содержание процесса управления
46. Особенности матричных и проектных организационных структур предприятия

Показатели и шкала оценивания:

Шкала оценивания	Показатели
5	>90% правильных ответов
4	>65% правильных ответов
3	>35 правильных ответов
2	<35 правильных ответов

ОК4

Оценивание данной компетенции сводится к проверке правильности и точности выполнения практических работ, а именно:

- принимать обоснованные решения
- выстраивать траектории профессионального и личностного развития
- применять информационные технологии в сфере управления производством
- строить систему мотивации труда
- управлять конфликтами;
- владеть этикой делового общения
- управлять рисками и конфликтами
- принимать обоснованные решения
- выстраивать траектории профессионального и личностного развития
- применять информационные
- организовывать работу коллектива и команды;
- взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности
- выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи;

Показатели и шкала оценивания ОК4:

Шкала оценивания	Показатели
5	<ul style="list-style-type: none"> – Тема раскрыта в полном объеме, – высказывания связные и логичные, – использована научная лексика, приведены примеры, сделаны выводы. – Ответы на вопросы даны в полном объеме или вопросы отсутствуют.
4	<ul style="list-style-type: none"> – Тема раскрыта не в полном объеме, – высказывания в основном связные и логичные, использована научная лексика, приведены примеры, сделаны выводы. – Ответы на вопросы сигнализируют о наличии проблемы в понимании темы.
3	<p>Тема раскрыта недостаточно, высказывания несвязные и нелогичные. Научная лексика не использована, примеры не приведены, выводы отсутствуют.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ответы на вопросы в значительной степени зависят от помощи со стороны преподавателя.
2	<ul style="list-style-type: none"> – Тема не раскрыта. Логика изложения, – примеры, выводы и ответы на вопросы отсутствуют.

4.4 ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ НА ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНЫЙ ЗАЧЕТ

5 СЕМЕСТР

1. Понятие и сфера информационного менеджмента. Цель ИМ.
2. Какие обстоятельства упростили ИТ-управление в 80-х годах 20 века. Факторы, которые привели к развитию ИМ.

3. Основные задачи, которые решает ИТ-менеджер на предприятии.
4. Структура менеджмента фирмы.
5. Основные ресурсы, находящиеся в распоряжении ИТ-менеджера.
6. Понятие аутсорсинга.
7. Основные стратегические причины аутсорсинга.
8. Перечислите модели аутсорсинга с подробной характеристикой 2-х из списка.
9. В чем заключаются ключевые подходы к управлению ИС «Тесное взаимодействие с бизнесом», «Проектная форма управления»?
10. В чем заключаются ключевые подходы к управлению ИС «Матричная оргструктура», «Риск-менеджмент»?
11. В чем заключаются ключевые подходы к управлению ИС «ИТ-подразделение как сервисная организация», «Документирование ИТ-процессов»?
12. Общее содержание методологий ИТ. Охарактеризуйте методологию управления ИС и ИТ на предприятии ИПЛ.
13. Общее содержание методологий ИТ. Охарактеризуйте методологию управления ИС и ИТ на предприятии СобИТ.
14. Понятие и цель стратегического управления и планирования в организации. Одна из главных стратегий организации.
15. Понятие (а не просто определение!) ИТ-стратегии.
16. Признаки отсутствия ИТ -стратегии в организации. На что влияет негативно отсутствие ИТ -стратегии на предприятии.
17. Определение ИТ-стратегии. Какие положительные результаты позволяет организациям получить разработка ИТ-стратегии.
18. Определение ИТ-стратегии. Этапы внедрения стратегического планирования и управления в области ИТ.
19. Подходы к разработке ИТ-стратегии на предприятии.
20. Процесс составления стратегического плана в области ИТ.
21. В чем заключается обоснование целесообразности внедрения новых ИТ-решений?
22. Понятие тендера. Основные преимущества тендерной формы выбора ИС.
23. Этапы тендера.
24. Определите причины, которые влияют на привлечение сторонних консультантов для проведения процедуры тендера.
25. Особенности управления ИТ-персоналом организации.
26. Работы по созданию системы мотивации ИТ-персонала.
27. Внешнее и внутреннее обучение. Достоинства и недостатки.
28. Элементы системы управления ИТ-персоналом организации.
29. Элементы системы мотивации ИТ-персонала.
30. Привлечение специалистов и внутренняя миграция кадров. Достоинства и недостатки.
31. Понятие и основные задачи Экономики информационных технологий.
32. Основные экономические показатели применения ИТ.
33. Практические шаги в направлении развития управления инвестициями в ИТ.
34. Сущность бюджетного планирования в области ИТ.
35. В чем заключается управление ценностью ИТ?

36. Какие типы рынка существуют на сегодня для ИТ и как определяется цена на ИТ и ИС?
37. Как следует распределять ИТ-издержки в пределах организации?
38. Сущность процесса анализа расходов в области ИТ.

Критерии оценивания:

- полнота и правильность ответа;
- степень осознанности, понимания изученного

Показатели и шкала оценивания:

Шкала оценивания	Показатели
5	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий; – обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; – излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка
4	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого
3	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но: <ul style="list-style-type: none"> – излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; – не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; – излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого
2	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал

4.5. Вопросы и задания для проверки уровня сформированности компетенций

Компетенция ОК 4.

Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством и клиентами

Перечень оценочных материалов (закрытого типа)

Номер вопроса	Вопрос
1.	Менеджмент – это: а) всё перечисленное б) профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на повышение эффективности деятельности путем рационального использования ресурсов в) особый тип системы управления, который позволяет менеджерам, использующим современные методы и принципы управления, передовой зарубежный опыт, добиваться конкурентоспособности продукции и услуг фирмы и эффективности ее деятельности г) самостоятельный вид деятельности, для которой требуется наличие субъекта (профессионала-менеджера), работа которого направлена на объект (хозяйственную деятельность организации в целом или конкретную сферу) д) деятельность, способность и умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей
2.	Сущность управления - это: а) объективная целенаправленная человеческая деятельность, обусловленная разделением труда б) порождение группы управляющих в) наличие объектов управления г) выпуск продукции
3.	Теоретическую основу современного менеджмента составляют: а) все в совокупности б) методы и средства управления в) функции, обеспечивающие полноту управленческой деятельности г) принципы – основные правила деятельности руководителя
4.	Понятие «менеджмент» включает следующее: а) всё перечисленное б) процесс или последовательность действий в) аппарат управления г) наука и искусство управления
5.	Под управлением понимается: а) система сохранения и развития организации б) наличие количественных и качественных целей в) получение прибыли г) структура организации
6.	Совокупность методов, форм и средств управления организацией для достижения поставленных целей: а) менеджмент б) модернизация в) маркетинг г) планирование
7.	Термин «управление» в системе научного знания в большей степени взаимодействует с науками: а) менеджментом

Номер вопроса	Вопрос
	б) языкознанием в) техническим дисциплинам г) биологическими дисциплинами
8.	Что выявляется при анализе факторов внешней среды? а) угрозы и возможности б) сильные и слабые стороны в) изменения во внешней среде
9.	Анализ внутренней среды предполагает: а) выявление слабых и сильных сторон организации б) выявление конкурентов и анализ их деятельности в) выявление угроз и возможностей г) анализ целей организации
10.	Функции управления включают: а) планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация, принятие решений б) планирование, распорядительство, организация, координация, контроль в) планирование, организация, мотивация, контроль, координация
11.	Какая управленческая функция предполагает ликвидацию отклонений, возникших в ходе процесса производства и управления, и приведению системы управления и объекта управления в равновесное состояние: а) регулирование б) контроль в) организация г) координация
12.	Какая функция предполагает побуждение себя и других к деятельности для достижения целей: а) мотивация б) контроль в) организация г) координация д) распорядительство
13.	Какая функция включает этапы установления стандартов, сравнения результатов со стандартами, проведение корректировок: а) контроль б) планирование в) организация г) мотивация
14.	Какая функция предполагает согласование действий элементов внутри системы управления и внешних связей по отношению к рассматриваемой системе для достижения общих целей: а) координация б) распорядительство в) организация г) мотивация д) регулирование
15.	Какая функция менеджмента включает целеполагание? а) планирование б) организация в) мотивация г) контроль
16.	Функция "планирование" представляет собой: а) процесс определения целей и путей их достижения б) деятельность группы людей, которая сознательно координируется для достижения общих целей

Номер вопроса	Вопрос
	в) процесс обеспечения достижения целей организации
17.	Понятие «организация» в менеджменте определяется как: а) всё перечисленное выше б) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей в) процесс построения структуры предприятия, которая позволяет его работникам эффективно работать вместе
18.	Контроль – это: а) процесс обеспечения достижения организацией своих целей б) процесс наблюдения за деятельностью работников в) функция управления, направленная на выявление соответствия принятых решений фактическому состоянию
19.	Что Вы понимаете под управленческим решением? а) выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации б) системный, комплексный и непрерывный процесс работы руководителя в) перевод системы из одного состояния в другое посредством целенаправленного воздействия на ее элементы
20.	Что означает «передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение»: а) делегирование б) декомпозиция в) департаментализация
21.	Полномочия делегируются: а) должности б) индивидууму в) руководителю
22.	Что Вы понимаете под управленческим решением? а) выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации б) системный, комплексный и непрерывный процесс работы руководителя в) перевод системы из одного состояния в другое посредством целенаправленного воздействия на ее элементы
23.	Принятие решений – это: а) выбор одной из альтернатив б) социально-психологический акт, осуществляемый руководителем в) заключение, вывод из чего-нибудь
24.	В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции? а) административная или классическая школа управления б) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук в) школа научного управления г) школа науки управления или математическая школа управления
25.	Кто находится на вершине управленческой пирамиды? а) руководитель б) технические исполнители в) гл. специалисты г) зав. цеха

Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
а	ответ	а	ответ	а	ответ	а	ответ	а	ответ

1.	a	6.	a	11.	a	16.	a	21.	a
2.	a	7.	a	12.	a	17.	a	22.	a
3.	a	8.	a	13.	a	18.	a	23.	a
4.	a	9.	a	14.	a	19.	a	24.	a
5.	a	10.	a	15.	a	20.	a	25.	a

Перечень оценочных материалов (открытого типа)

Номер задания	Содержание вопроса/задания
1.	Деятельность менеджмента фирмы, направленная на преодоление острых проблем предприятия, накопившихся в результате плохого управления. Сопротивление переменам коллектива фирмы на этапе преодоления внутреннего кризиса обычно снижается (полезный пример описания антикризисного управления в корпорации "Крайслер" дает Ли Якокка в своей книге "Карьера менеджера"). Грамотное антикризисное управление обычно начинается с процедуры оценки потенциала предприятия._____
2.	Коммуникативные связи между различными подразделениями одного уровня или людьми в организации, занимающих неподчиненное отношение друг к другу._____
3.	Появление у фирмы новых направлений деятельности, ориентированных на новые рынки _____
4.	Представляет четыре стратегии роста (звезда, дикая кошка, корова, собака), на которые фирма может ориентироваться, исходя из вариантов соотношения доля рынка фирмы/рост отрасли. Получила широкую известность благодаря своей наглядности: "звезда" (ее рекомендуется развивать и укреплять) - высокая доля рынка при быстром развитии отрасли, где фирма работает; "дикая кошка" (?) - отрасль развивается быстро, но у фирмы незначительная доля рынка; "корова" (ее рекомендуется доить) - доля рынка высока, но отрасль замедляет свое развитие; "собака" (которую следует прогнать) - малая доля рынка фирмы при медленном развитии отрасли.
5.	Инструмент анализа рынка, который позволяет в сжатом виде представить рыночную ситуацию - опасности и возможности, которые ожидают фирму на рынке, а также ее слабые и сильные характеристики - то есть ее потенциал. Английские буквы данной аббревиатуры связаны с первыми буквами английских слов - сила, слабость, возможность и опасность._____
6.	Анализ_____
7.	Бенчмаркинг_____
8.	Аутсорсинг_____
9.	Горизонтальные связи_____
10.	Закон, согласно которому при достижении определенного объема производства товаров или услуг наступает момент, когда издержки производства начинают увеличиваться вследствие двух возможных причин, одна из которых связана с необходимостью восстановления затраченной энергии._____
11.	Закон, согласно которому полезность каждой новой единицы потребляемого товара или услуги уменьшается в результате насыщения потребностей. Данный закон (обычно изучаемый в рамках микроэкономики) - один из первых, доказывающий существование научно-самоменеджмента._____
12.	Мотивация (функция)_____

Номер задания	Содержание вопроса/задания
13.	Мотив_____
14.	Модель Майкла Портера, позволяющая оценить перспективы развития конкретной отрасли в национальной экономике_____
15.	ОРГАНИЗАЦИЯ (ФУНКЦИЯ)_____
16.	Один из подпроцессов специальной функции управления - управления персоналом, включающий в себя определение требований к вакантной должности, привлечение кандидатов и т.д., определяется политикой фирмы по отношению к персоналу (или выращивание своих кадров, или привлечение молодых специалистов, или переманивание профессионалов из конкурирующих фирм и др.)_____
17.	Процесс приведения в соответствие к требованиям должности качеств кандидатов, желающих занять эту должность. (В соответствии с нашей концепцией управления персоналом, лучше всего это делать путем переподготовки уже работающих сотрудников.) "Новомодный" подход к отбору персонала - подбор должности под качества кандидата, а не наоборот. Однако общепринятый на сегодня подход - проведения отбора кандидатов на должность путем оценки по критериям, важным для вакантной должности. На Западе такую работу проводят специальные "Центры оценки", в качестве одного из проверенных инструментов отбора применяют тестирование._____
18.	Планирование_____
19.	Составная часть системы более высокого уровня._____
20.	Создание в сознании потребителей определенного образа (имиджа) товара или фирмы, целенаправленное формирование специфического представления у потребителей о товаре или самой фирме на рынке в сравнении с товарами/фирмами конкурентами с помощью различных инструментов маркетинга. По мнению ряда специалистов позиционирование фирмы складывается в результате синтеза образа фирмы и ее уникального торгового предложения (УТП)._____
21.	Человек-творец (см. Творчество), чья деятельность направлена на создание новых товаров или услуг, применение новых методов управления и т.п., предприниматель - это создатель новых потребностей у покупателей, удовлетворение которых приносит новое удовольствие или избавление от существующих мучений._____
22.	Главный ресурс, ответственный за развитие бизнеса. Современная экономика исходит из посылки, что все ресурсы (фирмы, национальной экономики) - капитал, труд, земля, предпринимательские способности - ограничены, поэтому организациям приходится совершать выбор - куда эти ресурсы направить. В современном информационном обществе последний тезис ставится под сомнение._____
23.	Принятие решений_____
24.	Степень важности одних действий в сравнении с другими. Правильное установление приоритетов - одно из главных умений любого менеджера. В статье к данному термину предлагается модель, облегчающая установление приоритетов. В этой модели выбор программы действий осуществляется с применением двух критериев._____
25.	Временное организационное образование людей с руководителем во главе, имеющее целью достижение обычно одной важной цели. Включает в себя набор всех необходимых специалистов для выполнения задания в запланированные сроки. Пример формирования проектной группы

Номер задания	Содержание вопроса/задания
	стратегического планирования приведен к данному термину. _____
26.	Организация, в которой для решения в короткие сроки конкретной задачи создается временная группа специалистов, после решения задачи группа распускается. Пример матричной структуры - наложение проектной структуры на функциональную или дивизиональную, основные проблемы матричной структуры связаны с нарушением принципа единоначалия. _____
27.	Самоменеджмент _____
28.	Творческий процесс созидания целого из составных элементов. _____
29.	Подсистема более крупного образования (образованного целого - системы), обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого образованного целого. Система управления предприятием включает в себя: организационную структуру, людей, которые занимаются руководящими функциями, методы управления, которые эти люди применяют и другие переменные организации (одна из них - корпоративная культура), от которых зависит движение организации к ее целям. _____
30.	Процесс сопоставления потенциала субъекта (фирмы, личности и др.) с характеристиками внешней среды, в которой этот субъект функционирует. Методология ситуационного анализа - ситуационный подход, один из наиболее распространенных инструментов, применяемых для выполнения ситуационного анализа, - SWOT-анализ. _____
31.	Концепция управления, утверждающая, что оптимальное решение есть подбор факторов внутри организации, соответствующих ситуации в окружающей среде. _____
32.	Психологические модели, объясняющие человеческое поведение с точки зрения его потребностей. Одна из наиболее известных - иерархия потребностей Абрахама Маслоу. _____
33.	Факторы, оказывающие косвенное (не прямое) воздействие на фирму. Принято в качестве элементов этой среды рассматривать политику, экономику, технологию, географию и т.п. _____
34.	Факторы, которые непосредственно влияют на деятельность фирмы и сами испытывают прямое воздействие со стороны самой фирмы. Обычно сюда включают конкурентов, потребителей, поставщиков и др. _____
35.	Совместная работа нескольких фирм для победы на рынке против других конкурентов, обычно выгодна всем участникам за счет эффекта синергии. Простые формы - совместные акции, обмен информацией. Пример - фирмы, занимающиеся предоставлением услуг Интернет и продажей компьютеров. _____
36.	Современный инструмент менеджмента, применяемый для облегчения составления долгосрочной программы действий фирмы, желаемое представление о фирме, ее сфере деятельности и влияния на рынке в ближайшие 5 - 15 лет. _____
37.	Речь идет о накопленных умениях фирмы, важных для данного рынка и позволяющих ей побеждать своих конкурентов. Один из таких стратегических факторов - уровень управленческой подготовки ее менеджмента. _____
38.	Процесс разработки долгосрочной стратегии. И хотя вариантов алгоритма разработки стратегии столько же, сколько специалистов, решивших опубликовать свои творения по стратегическому управлению, в каждом из них всегда можно найти такие важные элементы, как оценка потенциала фирмы и анализ внешней среды. Особенно полезным в процессе стратегического планирования является привлечение внешнего консультанта, о

Номер задания	Содержание вопроса/задания
	чем можно узнать, кликнув по термину. _____
39.	Общий план достижения главной цели, предполагающий определение направлений, куда будут использованы ограниченные ресурсы (человека, организации). Результатом стратегических решений должно быть появление долговременных конкурентных преимуществ (у личности, компании). В прилагаемой статье к термину представлены три стратегии, которые можно применить в самоменеджменте. _____
40.	Точка безубыточности _____
41.	Стратегический инструмент управления в условиях быстрых изменений во внешней среде, когда фирма увеличивает свою активность по мере получения более точной информации о рынке - нечто вроде бега с предварительным разгоном еще до линии старта: предварительный разгон используется, например, в эстафетных соревнованиях при передаче эстафетной палочки. _____
42.	(Приоритет введения данного термина принадлежит МС&МА) Увеличение силы восприятия стратегически важной информации о рынке руководством фирмы при использовании менеджментом метода управления по слабым сигналам. _____
43.	(относится к общим функциям управления) Процесс делегирования руководителем задач и полномочий своим подчиненным. В результате делегирования у организации появляется организационная структура. _____
44.	(относится к общим функциям управления) Подпроцесс управления, включающий в себя определение исходной ситуации (где мы находимся?), конечной цели (куда собираемся двигаться?) И пути достижения этой цели (как собираемся достичь поставленной цели?). _____
45.	(относится к специальным функциям управления) Функция, в первую очередь обеспечивающая сбор информации о рынке, клиентах, конкурентах и др. С целью производства таких товаров и услуг, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности потребителей (в маркетинге широко распространена модель 4P - это те переменные маркетинга, которые поддаются изменению со стороны фирмы - товар, цена, методы продвижения и распространения товаров). _____
46.	Функция НИОКР _____
47.	ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА (TALL STRUCTURE) — _____
48.	ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ (MASLOW'S HYERARCHY OF NEEDS) — _____
49.	КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ (CLASSICAL SCHOOL OF MANAGEMENT) — _____
50.	КОММУНИКАЦИЯ, ОБЩЕНИЕ (COMMUNICATION) _____
51.	КОНТРОЛЬ (CONTROLLING) — _____
52.	Первый формальный подход к управлению. Основан на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным. _____
53.	Концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившегося после второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии. Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организации и управлению ими, повышая тем самым их эффективность. _____

Номер задания	Содержание вопроса/задания
54.	Подход к управлению, для которого характерны применения научного метода, моделей и системной ориентации. Иногда называется количественным подходом. _____
55.	Исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо. _____
56.	ТЕОРИЯ ИГР (GAME THEORY) — _____
57.	Ситуационная теория поведения руководителей, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно меняется в зависимости от "зрелости" подчиненных, т.е. От их способности взять на себя ответственность, от их стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки. _____
58.	СТРАТЕГИЯ (STRATEGY) — _____
59.	Стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции. Чаще всего используется в хорошо развитых отраслях со статичной внешней средой. _____
60.	СТРАТЕГИЯ РОСТА (GROWTH STRATEGY) — _____
61.	Стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением целей ниже достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности _____
62.	ПРОГНОЗИРОВАНИЕ (FORECASTING) — _____
63.	— метод, используемый при принятии решений, для определения положения дел, при котором общий доход равен совокупным издержкам _____
64.	Авторитарный стиль управления – _____
65.	– тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которых линейно-функциональные структуры перестают быть эффективными. Включает в себя ряд скоординированных дивизионов, каждый из которых строится как функциональная структура. _____
66.	Должностное лицо, несущее прямую ответственность за результаты работы организации или ее подразделения и наделенное властью и полномочиями отдавать распоряжения подчиненным. _____
67.	– тип организационной структуры, позволяющий гибко реагировать на изменения в окружающей среде и тем самым принципиально отличающийся от бюрократической (механистической) структуры. _____
68.	Риск – _____.
69.	обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов; набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. _____
70.	Управление риском – _____
71.	Целеполагание – _____
72.	– методы экономического регулирования отношений между субъектом и объектом управления при помощи налоговой системы страны и региона, кредитно-финансового механизма, таможенной системы, экономических нормативов функционирования организации, системы мотивации за качественный труд, применения методов оптимизации целей менеджмента. _____
73.	Эффективность – _____
74.	Разность между экономией, полученной в результате внедрения

Номер задания	Содержание вопроса/задания
	организационно-технического мероприятия, и затратами на разработку и внедрение этого мероприятия за срок его действия.
75.	Бюрократия – _____

Ключ ответов

№ Вопроса	Верный ответ
1.	Антикризисное управление
2.	Горизонтальные связи
3.	Диверсификация
4	Матрица BCG (бостонской консалтинговой группы)
5	Swot-анализ
6	Разложение, один из методов научного исследования. Самый распространенный вид анализа - классификация: черный - белый, большой - средний - маленький. Аналитик - специалист, хорошо владеющий методами научного анализа.
7	Методика анализа слабых сторон фирмы, основанная на сравнении своего потенциала с потенциалом главного конкурента. У менеджера свое видение полезности данной методики - "кликни" по термину.
8	Замена "натурального хозяйства" (делаем все сами) выбором компанией внешних поставщиков товаров и услуг, необходимых для производства собственной продукции.
9	Коммуникативные связи между различными подразделениями одного уровня или людьми в организации, занимающих неподчиненное отношение друг к другу.
10	Закон убывающей отдачи
11	Закон убывающей предельной полезности
12	Процесс внутреннего или внешнего психологического управления поведением, сочетающий интеллектуальные, физиологические и психологические подпроцессы, заключающийся в стимулировании самого себя или других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных целей или общих целей организации.
13	Внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.
14	"национальный ромб"
15	Процесс делегирования задач и полномочий (обычно подчиненным) для достижения целей организации
16	Набор персонала
17	Отбор персонала
18	Процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения, см. Также функция планирования.
19	Подсистема
20	Позиционирование товара/фирмы
21	Предприниматель
22	Предпринимательские способности
23	Процесс выбора альтернативы. Следуя специальному алгоритму, можно повысить эффективность принятия решений.
24	Приоритет (устанавливать приоритеты)

25	Проектная группа
26	Проектная/матричная организационная структура
27	Относительно недавно выделившийся самостоятельный раздел теории управления; управленческая деятельность, обеспечивающая повышение эффективности управления собой и своими действиями.
28	Синтез
29	Система управления
30	Ситуационный анализ
31	Ситуационный подход
32	Содержательные теории мотивации
33	Среда косвенного воздействия
34	Среда прямого воздействия
35	Стратегический альянс
36	Стратегическое видение
37	Стратегические факторы успеха
38	Стратегическое планирование
39	Стратегия
40	Точка, в которой доход от продажи произведенной продукции равняется издержкам по ее изготовлению.
41	Управление по слабым сигналам
42	Усиление слабых сигналов (в менеджменте)
43	Функция организации
44	Функция планирования
45	Функция маркетинга
46	(относится к специальным функциям управления) функция, в первую очередь обеспечивающая разработку новых товаров и услуг фирмы. При широком толковании следует иметь в виду, что ниокр может выполняться даже в таких сферах, как разработка новых методов торговли, если торговля - основная сфера деятельности фирмы.
47	Организационная структура, характеризуемая многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.
48	Подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное абрахамом маслоу. Им описаны следующие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.
49	Подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса
50	обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.
51	Процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.
52	Школа научного управления (scientific management school)
53	Школа поведенческих бихевиористических наук (behavioral science school)
54	Школа научного управления (managementscience school)
55	Школа человеческих отношений (human relations school)
56	Метод моделирования, используемый для оценки воздействия решения на конкурентов.
57	Теория жизненного цикла (life cycle theory)
58	Общий, всесторонний план достижения целей
59	Стратегия ограниченного роста (limited-growth strategy) —

60	Стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года.
61	Стратегия сокращения (retrenchment strategy) —
62	Метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего
63	Анализ на безубыточность (break-even analysis)
64	Стиль, характеризующийся максимальным сосредоточением всей полноты властных полномочий у руководителя и устранением других членов группы (организации) от решения основных вопросов управления, а также воздействием на них преимущественно мерами принуждения.
65	Дивизиональная структура
66	Линейный руководитель –
67	Органическая структура
68	Вероятность достижения положительного или отрицательного проектного результата в зависимости от действий внешних и внутренних факторов, определяющих степень неопределенности объекта и субъекта риска
69	Обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов; набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.
70	Процесс изучения параметров объекта и субъекта риска, внешних и внутренних факторов, влияющих на объект и поведение субъекта риска, оптимизация риска, его планирования, учета и контроля, мотивации и регулирования выполнения работ по управлению риском.
71	Установление целей функционирования и развития организации и ее составных частей с учетом их взаимосвязей и непротиворечивости.
72	Экономические методы менеджмента
73	Показатель степени достижения организацией ее целей. Характеризуется оптимальным соотношением между параметрами производства, экономичности, исполнения обязательств, адаптивности и развития организации.
74	Экономический эффект –
75	Тип организации, для которой характерно специализированное разделение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы

