Вопросы для подготовки к государственной итоговой аттестации

по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,

профиль «Управление проектами»

1. *Менеджмент и управление, функции менеджмента, процесс управления.*

**Понятие управления и определение менеджмента.**

**Процесс управления.**

**Сущность основных функций управления**

1. *Организация как объект управления: виды, основные характеристики,* *жизненный цикл.*

**Понятие организации, организация как система**.

**Черты организации как системы**

**Характеристики организации**

**Проблемы организации как объекта управления.**

**Законы статики и динамики организации.**

**Масштаб, иерархичность, живучесть (надежность структуры) организации.**

**Характеристика стадий жизненного цикла организации: разработка организации,** **рождение организации, детство, юность, зрелость, старение, возрождение (реорганизация, умирание).**

1. *Внешняя и внутренняя среда организации. Особенности взаимодействия* *организации с различными элементами деловой среды.*

**Внутренняя среда организации: цели организации; задачи организации; кадры; управленческий персонал; структура организации; технология деятельности организации; совет директоров; культура организации.**

**Внешняя среда организации.**

**Среда прямого воздействия.**

**Среда косвенного воздействия.**

**Региональная среда.**

**Взаимосвязанность факторов внешней и внутренней сред.**

**Неопределенность и сложность внутренних и внешних переменных.**

**Взаимоотношения организация-среда.**

**Влияние среды на организацию.**

**Отклики организации на изменения в среде и эффективность организации.**

1. *Менеджер. Виды менеджеров по уровням и сферам управления. Роли* *менеджера. Лидерство, власть и партнёрство. Стили руководства.*

Понятие менеджера, требования к знаниям, опыту, навыкам, личностным качествам успешного руководителя. Различия в деятельности менеджеров по уровням управления. Дифференциация по сферам управления. Роли менеджера: межличностные отношения, информационные, принятие решений. Понятие лидерства, качества лидера, отличия лидера от формального руководителя. Авторитарный, демократический, либеральный стили руководства.

1. *Сущность контроля в менеджменте. Виды контроля. Шаги процесса* *контроля.*

Контроль, как функция управления. Цель контроля. Области контроля. Ответственность за контроль. Связь планирование-контроль. Шаги процесса контроля. Формы оперативного контроля (контроля действий). Предварительный контроль. Текущий контроль. Контроль исполнения. Формы организационного контроля. Бюрократический контроль.

1. *Исследование систем управления и его роль в современном менеджменте.* *Методы исследования систем управления и технологии его проведения.*

Понятие, типология и характеристики исследования систем управления. Методы ИСУ: общенаучные (логические и эмпирические), специфические (тестирование, систематизация, синектика, моделирование, мозговой штурм, метод Дельфи и пр.).

1. *Система целей и планов организации. Виды целей и планов. Дерево целей. Стратегическое планирование.*

Процесс планирования. Цели организации. Назначение целей. Система целей и планов. Виды целей. Ответственность за установление целей. Понятие дерева целей. Управление множеством целей. Виды планов. Временные рамки для планирования. Ответственность за планирование. Управление достижением целей и процессом планирования, проактивное управление. Барьеры между достижением целей и планированием и их преодоление.

1. *Сущность стратегического менеджмента. Этапы развития стратегического* *подхода*

Понятие стратегического менеджмента, сущность стратегии и стратегического решения. Основные функции стратегического менеджмента. Отличия стратегического от оперативного менеджмента.

1. *Основные компоненты (элементы) и этапы стратегического менеджмента*

Составляющие стратегического менеджмента: система целей (видение, миссия, общекорпоративные и специфические цели), стратегия достижения целей, сфера бизнеса, приоритеты деятельности, механизм распределения ресурсов, система планов, программ и процедур и т.д. Характеристика основных этапов стратегического менеджмента: анализ среды; определение миссии и целей организации; формирование и выбор стратегии; реализация стратегии; оценка и контроль выполнения стратегии.

1. *Математические методы исследования в менеджменте*

Объективная необходимость и значение применения ЭММ и моделей в экономике и управлении. Экономико-математические исследования в нашей стране. Типология моделей. Термины и определения основных понятий дисциплины. Классификация моделей. Классификация материальных и абстрактных моделей. Классификация математических моделей. Классификация экономико-математических моделей.

1. *Управленческий учет и анализ результатов деятельности организации.* *Использование результатов анализа для принятия управленческих решений.*

Понятие управленческого учета, различие между управленческим и финансовым учетом. Управленческий учёт как источник релевантной информации, нацеленной на будущее, для принятия управленческих решений.

1. *Понятие и содержание инновационного менеджмента. Процесс управления* *инновациями.*

Инновационный менеджмент как наука и искусство, как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений, как аппарат управления. Цели, задачи и система функций инновационного менеджмента. Коммерциализация технологий. Инновационные инкубаторы, технопарки, наукограды.

1. *Формы и источники финансирования инновационных проектов*

Источники финансирования инновационной деятельности: бюджетные и внебюджетные средства. Фонд амортизационных отчислений и фонд накопления как внутренние источники финансирования инновационных проектов. Формы финансирования инновационных проектов за счет средств инвесторов. Бизнес-ангелы.. Системы финансирования инноваций: рыночная, корпоративно-государственная, кластерная и мезокорпоративная

1. *Управление проектами. Понятие проекта, треугольник проекта, фазы проекта, команды проекта.*

Существующие трактовки понятия проект. Признаки проекта. Разновидности и классификация проектов Требования к критериям и основные типы критериев. Фазы и жизненный цикл проекта. Понятие и назначение вех и контрольных событий в проекте. Понятие окружения проекта. «Ближнее» и «дальнее» окружение проекта. Внутренняя среда проекта. Треугольник проекта: цели, время, бюджет.

Состав участников проекта. Понятие команды проекта. Основные задачи команды проекта. Место и роль управляющего проектом.

1. *Базовые концепции управления качеством проектов.*

Качество как степень удовлетворенности потребителей. Понятие и показатели качества проектов. Процессы управления качеством в проектах: планирование. Процессы управления качеством в проектах: обеспечение. Процессы управления качеством в проектах: контроль Инструменты менеджмента качества. Новейшая концепция менеджмента качества проектов. Гуру менеджмента качества и их вклад в развитие менеджмента качества: Э.Деминг, Д.Джуран, Шухарт, К.Исикава.

1. *Понятие, виды стандартов и стандартизации в экономических системах.*

Определение стандарта. Виды стандартов. Особенности стандартов в управлении. Определение и процесс стандартизации. Принципы свободного стандарта. Государственная система стандартизации в России. Международные стандарты и системы стандартизации

1. *Национальные и российские стандарты управления проектами*

Национальные стандарты управления проектами. Российские версии международных стандартов управления проектами. Семейство евразийских стандартов управления проектами (ЕСУП): сфера применения, основные положения, отличия от PMBoK

1. *Возможности MS Project в управлении проектами.*

Базовые области управления проектами, реализуемые в ПО. Характеристика интерфейса. Основные представления проекта в MS Project.

1. *Понятие и виды коммуникаций в проектах. Процесс коммуникации:* *составляющие, этапы.*

Коммуникации в менеджменте. Модели коммуникаций в проектах. Сравнительный анализ видов коммуникаций в проектах. Элементы и этапы процесса коммуникации. Процессы управления коммуникациями по PmBOK 4

1. *Управление стейкхолдерами проекта*

Понятия стейкхолдеров. Развитие теории стейкхолдеров Сущность и значение стейкхолдерского подхода в управлении проектами. Процессы управления отношениями со стейкхолдерами. Методы идентификации стейкхолдеров проектов

1. *Инвестиционный проект – характеристики и стадии. Типовая структура* *технико-экономического обоснования инвестиционного проекта.*

Понятие инвестиционного проекта, цели и задачи его разработки. Стадии реализации и виды инвестиционных проектов. Основные разделы инвестиционного проекта и их содержание. Программные средства разработки инвестиционных проектов.

1. *Управление реальными инвестициями организаций. Оценка эффективности* *реальных инвестиционных проектов.*

Политика управления реальными инвестициями организации и этапы её формирования. Система основных показателей, используемых для оценки эффективности инвестиционных проектов: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, индекс рентабельности, период окупаемости, внутренняя норма доходности и т.д.

1. *Управление маркетинговой деятельностью. Проведение маркетинговых исследований. Организация системы снабжения и сбыта.*

Управление маркетингом как основа функционирования организации в рыночной экономике. Основные концепции: производственная ориентация, товарная ориентация, сбытовая ориентация, чистый маркетинг, социальный маркетинг.

Маркетинговые исследования в процессе принятия управленческих решений. Методы проведения маркетинговых исследований: опроса, наблюдение, эксперимент (составление профиля продукта).

Основы организации службы управления маркетингом: принципы построения и основные структурные подразделения. Организационные структуры управления маркетингом: товарно-функциональная, рыночно - функциональная, товарно-рыночная, с ориентацией по регионам, проектно-рыночная и пр.

1. *Бизнес-планирование. Структура бизнес-плана. Управление реализацией* *бизнес-плана.*

Сущность и содержание бизнес - планирования, виды бизнес-планов. Последовательность шагов по составлению бизнес-плана. Типовая структура бизнес-плана, содержание его компонентов. Продвижение и реализация бизнес-плана.

1. *Презентация предприятия и производимой продукции*

Определение производственно-технологических и потребительских характеристик планируемой продукции. Оценка патентоспособности продукции. Оценка конкурентоспособности продукции. Обобщенная оценка планируемой продукции.

1. *Производственный раздел бизнес-плана*

Планирование типа производства, основных операций производственного цикла. Производственная программа. Факторы плана производства предприятия, функционирующего в условиях конкуренции: производственная мощность и резерв ее использования, система организации труда, емкость рыночного сегмента. Расчет производственной программы. Обоснование плана производства при размещении федеральных (региональных, муниципальных) заказов.

1. *Организационный раздел бизнес-плана*

Планирование численности работников и расчет годового фонда оплаты труда. Модель и факторы планирования численности работников. Расчет действительного фонда рабочего времени. Планирование численности работающих на основе показателей: режим работы, норма штата, коэффициент подмены. Явочная и списочная численность работников. Этапы планирования основного и дополнительного фонда оплаты труда различных категорий работников. Планирование годового фонда оплаты труда рабочих. Расчет годового фонда оплаты труда руководителей, специалистов и служащих.

1. *Финансовый раздел бизнес-плана*

Структура финансовых показателей бизнес-плана. Механизм разработки операционного бюджета с учетом графика освоения мощности. Разработка бюджета доходов и расходов. Формирование бюджета движения денежных средств. Расчет внутренней нормы доходности, текущей и чистой дисконтированной стоимости. Графический анализ внутренней нормы доходности. Планирование чистых денежных потоков. Финансовый профиль проекта: структура, графическое построение.

1. *Анализ существующего бизнес-плана*

Определение показателей финансовой оценки плана. Определение критического объема реализации продукции и запаса финансовой прочности проекта. Расчет основных технико-экономических показателей проекта в динамике. Общая оценка социально-экономической эффективности проекта.

1. *Риск и неопределенность в производственной деятельности*

Понятие риска, неопределенности, вероятности. Виды рисков в работе организации. Риски инвестиционного проекта. Классификация рисков. Природные, социальные и экономические риски. Функции риска в экономике.

1. *Система управления рисками*

Влияние рисков на достижение стратегических целей предприятия. Основные этапы управления рисками. Взаимодействие участников управления рисками.

1. *Команда и командообразование в управлении проектами.*

Понятие команды. Команда проекта и команда управления проектом: функции и требования к участникам. Роль лидера и роль катализатора проекта. Процесс формирования, развития, расформирования команды проекта.

1. *Управление командой проекта.*

Жизненный цикл команды проекта. Групповая динамика. Виды лидерства в команде. Виды, причины, способы разрешения конфликтов в команде.

1. *Организационные структуры проекта*

Понятие организации управления проектом. Функции управления проектом: базовые и интегрирующие. Функциональная структура. Матричная структура: слабая матрица, сбалансированная матрица, жесткая матрица. Проектная структура. Организационный инструментарий управления проектом: виды и области применения. Влияние организационной структуры на проект.

1. *Управление изменениями в проектах*

Сопротивление персонала организационным изменениям и методы преодоления. Алгоритм проведения организационных изменений. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта. Концепция «шесть сигм» как инструмент управления изменениями. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений

1. *Процессы управления сроками проектов в стандартах*

Процессы управления сроками проектов в PMBoK. Процессы управления сроками проектов в ИСО 21500. Процессы управления сроками проектов в ЕСУП.

1. *Стоимостная оценка проекта*

Понятие стоимостной оценки. Основные компоненты системы стоимостной оценки проекта. Планирование ресурсов, подлежащих оценке. Определение порядка стоимостной оценки. Этапы управления стоимостью проекта. Методы стоимостной оценки. Оценка по аналогам. Оценка «снизу-вверх». Параметрическая оценка. Определение ставок стоимости ресурсов.

1. *Разработка бюджета проекта*

Понятие бюджета. Виды бюджетов проекта. Бюджет исполнителей проекта. Бюджет команды проекта. Бюджет руководства проекта. Бюджет контракта. Проектно-ориентированное бюджетирование. Взаимосвязь бюджета проекта и портфеля бюджетов проекта. Требования к финансированию проекта. Бюджет расходов. Разработка базового плана по стоимости. Структура статей затрат. Методы разработки бюджета. Суммирование стоимости. Анализ резервов. Экспертная оценка. Согласование объемов финансирования.

1. *Управление стоимостью проекта*

Понятие управления стоимостью. Методы управления стоимостью. Система управления изменениями стоимости. Измерение эффективности. Метод освоенного объема. Программное обеспечение для управления проектом.

1. *Оптимизация плана проекта.*

Цели, задачи оптимизации плана проекта. Виды оптимизации плана проекта. Временная оптимизация. Ресурсная оптимизация. методы ресурсного выравнивания. Стоимостная оптимизация.

Типовые практические задания

**Задача 1.**

В рамках разработки финансовой стратегии предприятия оцените нижеперечисленные предложения, если в качестве основного критерия совершенствования выбрано состояние кредиторско-дебиторской задолженности и предприятие имеет следующие показатели:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение, тыс. руб. | |
| на начало периода | на конец периода |
| Дебиторская задолженность менее года | 100 | 250 |
| Кредиторская задолженность | 263 | 375 |
| Выручка от реализации продукции | 1000 | 1500 |

Предложения:

1. Увеличение выручки за счет освоения новых регионов сбыта на сумму 200 тыс. руб.
2. Уменьшение кредиторской задолженности на 10% за счет снижения закупок сырья и материалов сверх нормативных запасов.
3. Перевод 20% дебиторской задолженности менее года в векселя высокой ликвидности.

**Методические рекомендации к решению задачи:**

Состояние кредиторско-дебиторской задолженности можно оценить коэффициентами оборачиваемости и периодом погашения.

**Задача 2.**

Рассчитайте величину финансово-эксплуатационной потребности фирмы и оцените на этой основе её потребность в краткосрочных заемных средствах для полного обеспечения оборотных активов источниками финансирования, если балансовые данные на отчетную дату следующие:

а) запасы сырья, материалов, готовой продукции – 600 тыс. руб.;

б) дебиторская задолженность (включая задолженность со сроком погашения свыше 12 месяцев) – 400 тыс. руб.;

в) кредиторская задолженность по товарно-материальным ценностям – 550 тыс. руб.;

Сумма собственных оборотных средств фирмы равна 300 тыс. руб.

**Методические рекомендации к решению задачи:**

Величина финансово-эксплуатационной потребности фирмы определяется по балансовым показателям на любую дату. Этот показатель равен суммарной величине товарно-материальных запасов и дебиторской задолженности за вычетом кредиторской задолженности по товарно-материальным ценностям. Он показывает, какова потребность фирмы в собственных оборотных средствах или краткосрочном кредите для полного обеспечения оборотных активов источниками финансирования.

**Задача 3.**

Пусть имеются два инвестиционных проекта. Первый с вероятностью 0,6 обеспечивает прибыль 15 млн. руб., однако с вероятностью 0,4 можно потерять 5,85 млн.руб. Для второго проекта с вероятностью 0,8 можно получить прибыль 10 млн.руб. и с вероятностью 0,2 потерять 6 млн.руб. Какой проект выбрать?

**Задача 4.**

Предприятие производит один вид продукции по цене 600 руб./ед. Переменные расходы на единицу продукции составляют 560 руб. Общая величина постоянных расходов – 840 тыс. руб. В результате роста накладных расходов общие постоянные расходы увеличились на 7%. Определить, каким образом увеличение постоянных расходов повлияет на величину критического объема производства (объем производства условно принимается равным объему реализации).

**Задача 5.**

ООО «Компромисс» начало свою деятельность 11 июня прошлого года. Число работников по списку составляло (человек): 11 июня – 150; 13 июня – 165; 14 июня – 175; 17 июня – 180 и до конца месяца не менялось. 1 июля были приняты 20 чел, а 24 июля уволены 12 чел. Согласно отчетности предприятия, за период 24 июля. до 1 января текущего года изменений в кадровом составе больше не происходило. Определить среднесписочную численность работников предприятия в июне, июле, II, III кварталах, за прошлый год.

**Задача 6.**

Цена изделия в первом квартале составляла 250 тыс. руб. Во втором квартале цены поднялись на 8 %. Постоянные расходы предприятия оставались неизменными и составляли 2500 тыс. рыб. Удельные переменные расходы в первом квартале были равны 70 тыс. руб., во втором увеличились на 5%. Рассчитайте, как увеличение цены повлияет на критический объем реализации продукции (объем производства условно принимается равным объему реализации).

**Задача 7.**

Рабочий-сдельщик выполнил норму выработки продукции на 102%. Его заработок по прямым сдельным расценкам составил 18 000 руб. на норму выработки. По внутризаводскому положению сдельные расценки за продукцию, выработанную сверх нормы до 110%, повышаются в 1,2 раза, от 110 до 120% – в 1,4 раза. Определить полный заработок рабочего.

**Задача 8.**

В плановом году объем производства продукции предполагается увеличить с 12000 тыс. руб. до 13000 тыс. руб. (в сопоставимых ценах). При базовой производительности труда для этого потребовалось бы 1260 человек. Однако увеличение численности персонала не входит в планы руководства предприятия, напротив она должна сократиться по сравнению с базовой на 5 %. Определите, какими должны быть прирост производительности труда в этих условиях и абсолютный уровень плановой выработки.

**Задача 9.**

Среднесписочное число работающих на предприятии за отчетный год 4 тыс. человек, в том числе рабочих – 3400, служащих – 600 человек. За истекший год было принято на работу 800 человек, в том числе рабочих –760, служащих – 40 человек. За тот же год уволено 900 человек, в том числе рабочих – 850, служащих – 50 человек.

Определите: оборот кадров по приему; оборот кадров по выбытию; общий оборот кадров; коэффициент постоянства кадров.

**Задача 10.**

1.Рассчитать ожидаемую продолжительность работ по известным пессимистическим и оптимистическим оценкам продолжительности работ, ранний срок свершения события, поздний срок свершения события, резерв события, полный резерв работы, свободный резерв работы. Результаты расчет представить в виде таблицы.

2. Построить сетевой график во временном масштабе. Выделить на графике критический путь.

**Исходные данные**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| i | j | t min | t max |
| 1 | 2 | 2 | 3 |
| 1 | 4 | 5 | 8 |
| 2 | 3 | 5 | 9 |
| 2 | 4 | 4 | 6 |
| 3 | 5 | 5 | 10 |
| 4 | 5 | 2 | 4 |

**Задача 11**

Фирма оказывает услуги по выполнению копировально-множительных работ. Копировально-множительная техника арендуется. Арендная плата за использование 6 копировальных машин 7500 руб. в месяц. Плата за аренду помещения 5000 руб. в месяц. Затраты на оплату труда обслуживающего персонала –8500 руб. в месяц, прочие постоянные затраты – 500 руб. в месяц. Затраты на бумагу, красители и ремонт – 1,2 руб. в расчете на копию. Цена одной копии 2 руб.

Рассчитайте:

1) месячную точку окупаемости затрат в количестве копий и в денежном выражении;

2) валовую прибыль от реализации, если в течение месяца было продано 50000 копий;

3) новую точку окупаемости в случае удвоения арендной платы за использование помещений.

**Задача 12**

Рассчитать ранние, поздние сроки свершения и резерва событий. Выделить критерии пути.

4

3

7

8

10

20

2

**Задача 13**

Определить и объяснить ошибки в сетевой модели.

**Задача 31**

Построить **ИСР проекта** для следующих работ:

- ремонт квартиры;

- проект дизайна;

- закупка материалов;

- наем бригады;

- подготовительные работы;

- освобождение помещения;

- ремонтные работы;

- банкет.

**Задача 32**

Построить **ИСР проекта** для следующих работ:

- строительство дачного домика;

- завоз материалов;

- разработка проекта;

- найм бригады;

- закладка фундамента;

- строительство;

- отделочные работы;

- подключение к коммуникациям.