Автономная некоммерческая организация высшего образования
**«Санкт-Петербургская юридическая академия»**

# ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

# Бизнес-планирование

**Направление подготовки** 38.03.03 Управление персоналом

**Квалификация выпускника** Бакалавр

**Направленность (профиль)** Административно-управленческая и офисная деятельность

Санкт-Петербург
2026

## 1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

**ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач.**

| Индикаторы достижения компетенций | Планируемые результаты обучения |
|---|---|
| ИД.1 (ОПК-1) Знает концептуальные основы экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, а также российского законодательства в части работы с персоналом.<br>ИД.2 (ОПК-1) Умеет применять положения теоретических концепций при решении задач по управлению персоналом.<br>ИД.3 (ОПК-1) Владеет навыками использования нормативно-правовых актов в профессиональной деятельности и умеет находить организационно-управленческие и экономические решения в части работы с персоналом. | **Знает:**<br>**РО-1 ИД-1 (ОПК-1)** принципы, законы и механизмы рыночной экономики на уровне микроэкономических субъектов,<br>**РО-2 ИД-1 (ОПК-1)** принципы и методику макроэкономического анализа.<br>**Умеет:**<br>**РО-3 ИД-2 (ОПК-1)** применять основы знаний теории управления при работе с персоналом в решении конкретных профессиональных задач<br>**РО-4 ИД.2 (ОПК-1)** грамотно работать с документами (трудовые договоры, приказы, положения об оплате труда), а также оценивать экономическую эффективность предлагаемых решений с учётом правовых ограничений.<br>**Владеет:**<br>**РО-5 ИД-3 (ОПК-1)** навыками использования в своей деятельности основ современной философии и концепции управления персоналом,<br>**РО-6 ИД. 3 (ОПК-1)** основами закономерностей, принципов и методов управления персоналом. |

## 2. Содержание оценочных средств для текущего контроля успеваемости

### 2.1. Примерный перечень тем докладов, рефератов, презентаций

1. Содержание, цели и задачи финансового менеджмента
2. Основные принципы и функции финансового менеджмента
3. Финансовая политика предприятия в системе управления предприятием
4. Субъекты и объекты управления в системе финансового менеджмента
5. Инструменты и методы финансового менеджмента
6. Инсайдерская и аутсайдерская модели финансового менеджмента.
7. Информационное обеспечение принятия финансовых решений.
8. Понятие стоимостного подхода в управлении финансами.
9. Основные положения неоклассической экономической теории и их роль в формировании концепции идеальных рынков капитала. Теоретические допущения данной концепции.
10. Понятие цены капитала. Вклад Ф.Модильяни и М. Миллера в развитие теории структуры капитала.
11. Концепция неопределенности и риска.
12. Понятие доходности финансовых инструментов. Взаимосвязь доходности и риска в условиях рынка.

13. Концепция дисконтированной стоимости, факторы, определяющие ставку дисконтирования в условиях России.
14. Понятие дисконтированного денежного потока, области его практического применения.
15. Концепция эффективного рынка и опыт государственного регулирования информационной асимметрии на финансовых рынках.
16. Теория агентских отношений.
17. Теория заинтересованных лиц и стоимость компании.
18. Перечислите основные разделы бизнес-плана.
19. Расскажите об основных требованиях к оформлению бизнес-плана.
20. Расскажите о содержании и назначении меморандума о конфиденциальности.
21. Расскажите о содержании аннотации бизнес-плана.
22. Расскажите о содержании резюме бизнес-плана.
23. Какую информацию содержит раздел «История бизнеса организации (описание отрасли)»?
24. Какие сведения включаются в раздел «Характеристика объекта бизнеса организации»?
25. Расскажите о содержании раздела «Анализ бизнес-среды организации».
26. Какая информация отражается в разделе «План маркетинга»?
27. Расскажите о содержании раздела «Производственный план».
28. Расскажите о содержании раздела «Организационный план».
29. Какие расчеты включаются в раздел «Финансовый план»?
30. Каковы назначение и содержание раздела «Оценка и страхование риска»?
31. Расскажите о типах бизнес-планов в зависимости от области принимаемых управленческих решений.
32. Расскажите об особенностях управленческого бизнес-плана.
33. В каких случаях разрабатываются бизнес-планы проектов?
34. С какой целью разрабатывается бизнес-план проекта?
35. С какой целью разрабатываются разовые бизнес-планы?
36. Расскажите о структуре и содержании типового управленческого бизнес-плана.
37. Расскажите об алгоритме разработки и реализации управленческого бизнес-плана.
38. Какие разделы содержит бизнес-план проекта, претендующего на получение государственной поддержки?
39. Расскажите о содержании основных разделов бизнес-плана проекта, претендующего на получение государственной поддержки.
40. Какие особенности характерны для бизнес-плана проекта, претендующего на получение государственной поддержки?
41. Какие виды эффективности рассчитываются для проекта, претендующего на получение государственной поддержки?

**Вопросы для самоконтроля**

1. Сущность планирования и плана
2. Проблемы российской практики планирования
3. Планирование как область знания
4. Типы планирования и виды планов
5. Подходы к организации планирования
6. Принципы планирования
7. Перемены и неопределенность в современном бизнесе
8. Сущность стратегического планирования
9. Сущность бизнес-плана, его цели и задачи
10. Характеристики процесса бизнес-планирования
11. Роль и значение бизнес-планирования для малого и среднего бизнеса
12. Методы планирования и прогнозирования
13. Информационное обеспечение планирования

14. Плановые показатели, нормы и нормативы
15. Понятие бизнес-идеи
16. Источники и методы выработки бизнес-идей
17. Содержание бизнес-идеи и способы ее представления
18. Презентация бизнес-идеи
19. Сущность и значение бизнес-модели
20. Структура бизнес-модели и критерии ее оценки
21. Основные этапы разработки бизнес-плана
22. Общие требования к структуре и содержанию бизнес-плана
23. Титульный лист бизнес-плана
24. Оглавление бизнес-плана
25. Резюме бизнес-плана
26. Краткое содержание бизнес-плана
27. Описание бизнеса (общее описание компании)
28. Описание бизнеса (анализ отрасли).
29. Описание бизнеса (цели компании).
30. Описание бизнеса (продукты и услуги).
31. Общее описание рынка и его целевых сегментов
32. Определение спроса на продукты (услуги)
33. Анализ конкурентов
34. План продаж
35. Стратегия маркетинга
36. План производства (описание местоположения)
37. План производства (производственный процесс и его обеспечение)
38. План производства (инвестиционные затраты)
39. План производства (производственные затраты)
40. План производства (операционные конкурентные преимущества)
41. Организационный план (организационная структура управления)
42. Организационный план (сведения о ключевых менеджерах и владельцах компании)
43. Организационный план (кадровая политика и развитие персонала)
44. Организационный план (календарный план работ по реализации проекта)
45. Финансовый план (базовые предположения)
46. Финансовый план (план прибылей и убытков)
47. Финансовый план (план денежных потоков)
48. Финансовый план (прогнозный баланс)
49. Финансовый план (инвестиционный план и финансирование проекта)
50. Виды рисков
51. Анализ рисков
52. Показатели для финансового анализа
53. Основные экономические показатели бизнес-среды
54. Экономические показатели внутренней среды проекта
55. Анализ безубыточности
56. Оценка и анализ экономической эффективности проектов
57. Анализ чувствительности

**Задания для самоконтроля**

**Задание 1.** Определите изменение чистой рентабельности в результате повышения эффективности использования оборотных средств, если в базисном году цена изделия *А* — 100 руб., Б — 200 руб.; себестоимость единицы продукции *А* — 80 руб., *Б* — 120 руб.; налог на прибыль — 24 %. Среднегодовая стоимость производственных фондов — 550 тыс. руб., оборотных средств — 300 тыс. руб. Годовой объем производства изделия *А* — 1000 ед., *Б* — 1500 ед. Повышение качества дало возможность повысить цену на изделие *А* до 150 руб. за 1 ед., а длительность одного оборота сократить до 250 дней.

**Задание 2.** Сколько единиц продукции (А) нужно продать, чтобы получить прибыль 250 000 тыс. руб., если в акционерном обществе производятся комплекты электроотопительных систем?

Имеются данные для единицы продукции: переменные затраты — 150 тыс. руб.; постоянные затраты — 50 тыс. руб.; вклад в покрытие (М) — 90 тыс. руб.

**Задание 3.** Какой должна быть цена *(Х),* чтобы получить прибыль 200 000 тыс. руб., если в акционерном обществе производятся холодильные агрегаты?

Имеются данные для единицы продукции: переменные затраты — 140 тыс. руб.; постоянные затраты — 20 тыс. руб.; вклад в покрытие— 45 тыс. руб.

## 3. Задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

**Перечень вопросов к экзамену.**

1. Какие группы выступают участниками бизнеса?
2. Какие свойства характеризуют как систему?
3. Что включают в себя правила игры?
4. Назовите критерии классификации форм бизнеса?
5. Что понимают под концепцией бизнеса?
6. Какие факторы благоприятствуют созданию предпринимательского климата?
7. Какие факторы отрицательно воздействуют на развитие предпринимательской деятельности?
8. В чем сущность концепции интрапренерства?
9. В чем заключается общеэкономическое планирование?
10. В чем заключается управленческое планирование?
11. В чем преимущества планирования в экономической организации?
12. Чем объясняется подвижность внешней среды?
13. Что предоставляет работнику новый стиль управления?
14. Что подразумевают под плоскостным и венчурным менеджментом?
15. Каковы пределы планирования?
16. Каковы издержки бизнес-планирования?
17. Как можно сочетать бизнес-планирование с другими способами принятия решений?
18. Каковы препятствия для осуществления эффективного планирования?
19. Назовите принципы планирования в организации?
20. Назовите признаки, определяющие тип планирования в организации?
21. В чем заключается временная ориентация идей планирования?
22. Какие планы составляются организацией в зависимости от периода планирования?
23. Каковы две основные стадии процесса планирования?
24. Каковы основные этапы планирования в организации?
25. Что включает в себя система планов?
26. Что включают в себя системы планирования?
27. В чем заключаются достоинства и недостатки стратегических хозяйственных центров (СХЦ)?
28. В чем назначение бизнес-плана?
29. Как можно составить математическую модель бизнес-плана?
30. Каковы основные элементы бизнес-плана?
31. Какие разделы включает бизнес-план?
32. Каковы показатели эффективности использования капитала организации?
33. В чем заключается бизнес-диагностика деятельности организации?
34. Какие этапы включает в себя бизнес-диагностика?
35. В чем заключается сущность реинжиниринга?
36. Назовите этапы реинжиниринга?
37. Какие типы прогнозирования используются для предсказания будущего развития организации?

38. По каким признакам можно классифицировать виды прогнозов?
39. На какие группы можно разделить общие методы прогнозирования?
40. В чем сущность методов экспертной оценки?
41. Каково содержание метода составления сценариев?
42. На чем основаны методы экстраполяции трендов?
43. Что исследует регрессионный анализ?
44. Какие модели используются во внутрифирменном планировании?
45. Какова роль технологического прогнозирования в бизнес-планировании?
46. В чем роль морфологического влияния?
47. Какие методы используются в социально-политическом прогнозировании?
48. Как можно определить термин инновация?
49. Какие различают виды инноваций?
50. Назовите модели инновационного предпринимательства?
51. Укажите источники инновационных идей?
52. Какие организационные формы используются в малом исследовательском бизнесе за рубежом?
53. На каком этапе инвестиционного проектирования должна проводиться предварительная оценка возможностей финансирования проекта?
54. Как ресурсные ограничения влияют на параметры проекта?
55. Что понимается под прямыми инвестициями?
56. На какие объекты направлены сопутствующие инвестиции?
57. В виде какого документа оформляется потребность в инвестиционных ресурсах?
58. Раскройте содержание форм и способов финансирования инвестиционных проектов.
59. Охарактеризуйте источники финансирования инвестиционных проектов?
60. Какова структура собственных финансовых средств предприятия?
61. Какова структура заемных финансовых средств предприятия?
62. В виде какого документа оформляется общий объем финансовых ресурсов проекта?
63. Как соотносятся риск и прибыльность различных источников финансирования инвестиций?
64. Дайте определение инвестиционного проекта.
65. Охарактеризуйте участников инвестиционной деятельности.
66. Раскройте содержание инвестиционного цикла.
67. Каковы задачи пред инвестиционной стадии?
68. Каковы задачи инвестиционной стадии?
69. Каковы задачи эксплуатационной стадии?
70. Каково назначение и содержание технико-экономического обоснования инвестиционного проекта?
71. В чем содержание и какие направления существуют в рамках проектного анализа?
72. Раскройте содержание методологических принципов оценки эффективности инвестиционных проектов.
73. Раскройте содержание методических принципов оценки эффективности инвестиционных проектов.
74. Раскройте содержание операциональных принципов оценки эффективности инвестиционных проектов.
75. Раскройте содержание денежного и ресурсного подходов к оценке эффективности инвестиционных проектов.
76. Какова концептуальная схема оценки инвестиционного проекта?
77. Дайте определение денежному потоку инвестиционного проекта.
78. Раскройте содержание денежного потока по инвестиционной деятельности.
79. Раскройте содержание денежного потока по операционной деятельности.
80. Раскройте содержание денежного потока по финансовой деятельности.

81. Какие факторы влияют на установление нормы дисконта (дисконтирования) инвестиционного проекта?

82. На какие компоненты распадается процентная ставка?

83. В чем суть дисконтирования, применяемого в экономическом и финансовом анализе?

84. Как устанавливается коммерческая норма дисконта?

85. Как устанавливается социальная норма дисконта?

86. Как устанавливается бюджетная норма дисконта?

87. Охарактеризуйте метод срока окупаемости инвестиций.

88. Охарактеризуйте метод простой бухгалтерской нормы прибыли.

89. Охарактеризуйте дисконтный метод срока окупаемости инвестиций.

90. Охарактеризуйте метод чистой текущей стоимости.

91. Охарактеризуйте метод индекса рентабельности инвестиций.

92. Охарактеризуйте метод внутренней нормы прибыли.

93. Какое воздействие оказывает налогообложение на денежные потоки инвестиционного проекта?

94. Какое воздействие оказывает амортизация на денежные потоки инвестиционного проекта?

95. Как учитывается инфляция в инвестиционном проектировании?

96. Как соотносятся между собой реальная и номинальная ставка дисконтирования?

97. Как сравниваются проекты с разными сроками жизни? Раскройте содержание метода самовозобновления проекта.

98. Как сравниваются проекты с разными сроками жизни? Раскройте содержание метода эквивалентных годовых денежных потоков.

99. Как сравниваются проекты с разными сроками жизни? Раскройте содержание метода условной продажи более долгосрочного проекта.

100. В чем заключается проблема нормирования капиталовложений в инвестиционном проектировании?

101. Как для решения проблемы нормирования инвестиций используется индекс рентабельности?

102. Как формулируется задача линейного программирования для решения проблемы нормирования капиталовложений?

103. Чем вызвана неопределенность при инвестиционном проектировании?

104. Сравните понятия неопределенности и детерминированности.

105. Сравните понятия неопределенности и риска.

106. Как учитываются факторы неопределенности при инвестиционном проектировании?

107. Почему рассматриваются различные сценарии реализации проекта?

108. Что понимается под устойчивостью проекта?

109. Каковы составляющие элементы организационно-экономического механизма реализации проекта, обеспечивающие его необходимую устойчивость?

110. Какие меры обеспечивают повышение устойчивости инвестиционного проекта?

111. Как проводится укрупненная оценка устойчивости инвестиционного проекта в целом?

112. Что такое норма дисконта, учитывающая риск?

113. Какие типы рисков учитываются при использовании кумулятивного метода установлении премии за риск?

114. Раскройте содержание определения требуемой стоимости капитала методом WACC?

115. Раскройте содержание определения требуемой стоимости капитала с использованием ценовой модели фондового рынка (CAPM)? 116. Как совместить подходы, основанные на WACC и CAPM?

116. Раскройте содержание альтернативных подходов к оценке риска инвестиций (метод определения вероятностей исходов; метод моделирования; анализ чувствительности; теория игр)?
117. Что называют парадигмой бизнеса постиндустриальной эпохи?
118. Что включает понятие организация культуры?
119. Назовите свойства организации культуры?
120. Какие функции характеризует организация культуры?
121. Каковы объекты планирования организации культуры?
122. Укажите структурные элементы организации культуры?
123. Назовите разновидности культурных процедур организации?
124. Какие Вы знаете главные составляющие культурных коммуникаций?
125. Какие существуют классификации культурных пространств организации?
126. Что представляет конкуренция с позиции экономики?
127. Каковы положительные и отрицательные стороны конкуренции?
128. Какие различают виды конкуренции?
129. Как определяется интенсивность конкуренции?
130. Какие существуют основные методы конкурентной борьбы?
131. Каковы основные этапы конкурентной борьбы?
132. Назовите основные ролевые функции в конкурентной борьбе?
133. В чем заключается виолентная (силовая) стратегия?
134. Для каких организаций типична патиентная (нишевая) сратегия?
135. Где преобладает коммутантная (универсальная) стратегия?
136. С чем связана экспирентная (пионерская) стратегия?

## 4. Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации и критерии выставления оценок

Для оценивания результатов промежуточной аттестации применяется шкала оценивания, включающая следующие оценки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

**Экзамен (зачет с оценкой). Критерии выставления оценок**

Знания обучающихся оцениваются путем выставления по результатам ответа обучающегося итоговой оценки «отлично», либо «хорошо», либо «удовлетворительно», либо «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется в случае:

- полного, правильного и уверенного изложения обучающимся учебного материала по каждому из вопросов билета;
- уверенного владения обучающимся понятийно-категориальным аппаратом учебной дисциплины;
- логически последовательного, взаимосвязанного и правильно структурированного изложения обучающимся учебного материала, умения устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся надлежащей аргументации, наличия у обучающегося логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- лаконичного и правильного ответа обучающегося на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется в случае:

- недостаточной полноты изложения обучающимся учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по, как минимум, одному вопросу билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;

- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при использовании в ходе ответа отдельных понятий и категорий дисциплины;
- нарушения обучающимся логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала по отдельным вопросам билета, недостаточного умения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся слабой аргументации, наличия у обучающегося недостаточно логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при ответе на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «хорошо».

Оценка «удовлетворительно» выставляется в случае:

- невозможности изложения обучающимся учебного материала по любому из вопросов билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по как минимум одному из вопросов билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущении обучающимся ошибок при использовании в ходе ответа основных понятий и категорий учебной дисциплины;
- существенного нарушения обучающимся или отсутствия у обучающегося логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала, неумения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- отсутствия у обучающегося аргументации, логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- невозможности обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «удовлетворительно».

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае:

- отказа обучающегося от ответа по билету с указанием, либо без указания причин;
- невозможности изложения обучающимся учебного материала по двум или всем вопросам билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по двум или всем вопросам билета;
- скрытное или явное использование обучающимся при подготовке к ответу нормативных источников, основной и дополнительной литературы, конспектов лекций и иного вспомогательного материала, кроме случаев специального указания или разрешения преподавателя;
- не владения обучающимся понятиями и категориями данной дисциплины;
- невозможность обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «неудовлетворительно».

Обучающийся имеет право отказаться от ответа по выбранному билету с указанием, либо без указания причин и взять другой билет. При этом с учетом приведенных выше критериев оценка обучающемуся должна быть выставлена на один балл ниже заслуживаемой им.

Дополнительные вопросы могут быть заданы обучающемуся в случае:

- необходимости конкретизации и изложенной обучающимся информации по вопросам билета с целью проверки глубины знаний отвечающего по связанным между собой темам и проблемам;

• необходимости проверки знаний обучающегося по основным темам и проблемам курса при недостаточной полноте его ответа по вопросам билета.

При проведении промежуточной аттестации в форме тестирования с использованием шкалы, включающей оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», оценивание результата проводится следующим образом:

«**Отлично**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 80% до 100% от общего количества;

«**Хорошо**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 65 до 79% от общего количества;

«**Удовлетворительно**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют 50 –64 % правильных ответов;

«**Неудовлетворительно**» - работа, содержащая менее 50% правильных ответов.

## 5. Задания для диагностической работы (количество 20)

**Вопрос 1:**

Что включает в себя понятие «менеджмент» и почему необходимо управление?

**Примерный ответ:**

**Менеджмент – управление социально-экономическими процессами в организации, учреждении, на предприятии, фирме в условиях рыночной экономики. Управление социально-экономическими процессами в организации – это система организующих, регулирующих и координирующих действий, влияющих на деятельность коллектива и направленных на решение стоящих перед ним задач.**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

**Вопрос 2:**

**Назовите элементы организации.**

**Примерный ответ:**

Чтобы считается организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям: наличие не менее двух человек, которые считают себя частью этой группы; и наличие, по крайней мере одной общественно полезной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

**Вопрос 3:**

В чем суть концепции жизненного цикла организации?

**Примерный ответ:**

**Согласно концепции жизненного цикла организации вся ее деятельность проходит ряд фаз, начиная с рождения, расцвета вплоть до прекращения существования или коренной модернизации**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

**Вопрос 4:**

**Поясните что такое ресурсы организации.**

**Примерный ответ:**

**Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения тактических и стратегических целей. Основные ресурсы – это люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии и информация.**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

**Вопрос 5:**

Дайте характеристику факторов внешней среды организации.

**Примерный ответ:**

**Рассматривая влияние факторов внешней среды на организацию, следует иметь в виду, что их воздействие неодинаково. Поэтому важно уметь выявить наиболее существенные факторы внешнего влияния и выработать эффективные способы**

**реагирования на них. Во внешнюю среду входят поставщики, контрагенты, потребители, клиенты, госвласть, технологии, профсоюзы, конкуренты, банки, пр.**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

**Вопрос 6:**

Опишите параметры внутренней среды организации.

**Примерный ответ:**

**Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы внутри организации. Так как организации представляют собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений. По сути это хозяйственный организм организации, ее структура.**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

**Вопрос 7:**

В чем суть неформальной организации?

**Примерный ответ:**

**В каждом трудовом коллективе наряду с формальными (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива.**

**Если официальные отношения регламентируются соответствующими инструментами, приказами, распоряжениями, то неофициальные не регламентируются никем и ничем. Поэтому следует иметь в виду, что процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Однако надо знать, что внутри всякой формальной организации существует и неформальные организации, которые в определенной мере влияют на политику первой организации. Это связано с тем, что каждый член трудового коллектива принадлежит одновременно ко многим группам.**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

**Вопрос 8:**

Поясните влияние неформальной организации в учреждении?

**Примерный ответ:**

**Неформальные, или теневые, группа существуют в каждой организации. Они неизменно «вырастают» из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали.**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

**Вопрос 9:**

**Что такое горизонтальное разделение труда?**

**Примерный ответ:** Организация труда на научной основе объективно требует соответствующих форм его разделения, главной целью которого является специализация **работников на выполнение отдельных видов работ, операций и процедур. Работа распределяется между участниками трудового процесса по профессиональному признаку**. От того, насколько полно и глубоко учтена квалификация, будет завесить эффективность труда, личный трудовой вклад исполнителей.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

**Вопрос 10:**

Что такое вертикальное разделение труда?

**Примерный ответ:**

Поскольку работа в организации разделяется на соответствующие части, кто-то должен **координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. В данном случае на первый план выступает обособление функции управления, суть которой состоит в**

**целенаправленном координировании и интегрировании деятельности всех элементов организации**.

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

**Вопрос 11:**

В чем суть управленческого труда от других видов трудовой деятельности?

**Примерный ответ:**

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда. Вследствие этого работа по управлению отделяется от неуправленческой, поскольку управление как вид деятельности присуще всякому совместному труду. В широком понимании управление – **это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимы для того, чтобы сформировать и достичь целей организации.**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

**Вопрос 12:**

Что включает высший уровень управления?

**Примерный ответ:**

**Высший уровень управления организацией может быть представлен председателем совета директоров (наблюдательным советом), президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. В связи с этим в высшем руководстве можно выделить два подуровня: полномочное управление и общее руководство.**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

**Вопрос 13:**

Что значит средний уровень управления?

**Примерный ответ:**

**Руководители среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнением. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Это руководители отделений, директора предприятий, входящих в состав организации, начальники функциональных отделов.**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

**Вопрос 14:**

Что включает низший уровень управления?

**Примерный ответ:**

**Низший уровень управления представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками (не руководителями). Это могут быть мастера, бригадиры, контролеры и другие администраторы, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей.** (жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

**Вопрос 15:**

Что включает объект управления?

**Примерный ответ:**

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта (управляющего органа). Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляемой и управляющей. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами – это взаимоотношения людей.

Таким образом, под **объектом управления следует понимать отдельную структуру организации либо организацию в целом, на которую направлено управляющее действие.**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

**Вопрос 16:**

Что включает субъект управления?

**Примерный ответ:**

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта (управляющего органа). Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляемой и управляющей. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами – это взаимоотношения людей. **Субъект управления – орган либо лицо, которое осуществляет управляющее действие.**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

**Вопрос 17:**

Что такое линейная организационная структура?

**Примерный ответ:**

**Линейная организационная структура управления. Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредотачивающий в своих руках все функции управления**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

**Вопрос 18:**

Что такое функциональная организационная структура?

**Примерный ответ:**

**Функциональная организационная структура управления организацией. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

**Вопрос 19:**

Что такое линейно-функциональная организационная структура?

**Примерный ответ:**

**Линейно-функциональная (штабная) структура управления. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.).**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)

**Вопрос 20:**

Что такое матричная организационная структура?

**Примерный ответ:**

**Матричная организационная структура управления. Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации**

(жирным шрифтом указаны обязательные элементы ответа)