Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 12.09.2026 09:57:49
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf37e83[illegible]

Образовательное частное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»
(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Директор Международного института инновационной экономики, лидерства и менеджмента
_____ А. А. Панарин
«17» декабря 2025г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Направление подготовки/специальности:
38.04.02 Менеджмент
(уровень магистратуры)

Направленность/профиль
«Менеджмент современной организации»

форма обучения:
очная, заочная

Москва

Фонд оценочных средств для дисциплины «Современные концепции менеджмента». Направление подготовки/специальность 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль/специализация): «Менеджмент современной организации» / С.В. Ильченко. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова

Фонд оценочных средств является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины.

Разработчик: С.В. Ильченко

Заведующий кафедрой _____/Л.И. Гончарова, к. э. н., доцент

1. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Настоящий Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине «Современные концепции менеджмента» является неотъемлемым приложением к рабочей программе дисциплины (РПД) «Современные концепции менеджмента». На данный ФОС распространяются все реквизиты утверждения, представленные в РПД по данной дисциплине.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Для определения качества освоения обучающимися учебного материала по дисциплине используются следующие оценочные средства:

№ п/п	Оценочное средство	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Тестирование	Вид контроля, позволяющий оценить изученный теоретический материал.	Вопросы для проведения тестирования
2	Практические задания	Вид контроля, позволяющий оценить умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач	Задания к практическому занятию
3	Контрольная работа	Вид контроля, позволяющий определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций	Задания контрольной работы
4	Самостоятельная работа	Вид контроля, позволяющий оценить проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборку нормативного и иного материала и выполнение других заданий	Задания самостоятельной работы
5	Курсовая работа	Вид контроля, позволяющий выявить степень владения базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом	Индивидуальные задания (темы) для курсовой работы

6	Зачет/Зачет с оценкой/Экзамен	Вид контроля, позволяющий выявить степень овладения знаниями, умениями и навыками, необходимыми для дальнейшего освоения образовательной программы подготовки	Вопросы для подготовки к зачету/зачету с оценкой/экзамену

3. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЕ

3.1. Сопроводительная информация.

Разработчик	С.В Ильченко
Кафедра	Инновационного менеджмента и предпринимательства
Наименование дисциплины	Современные концепции менеджмента
Факультет / институт	Международный институт инновационной экономики, лидерства и менеджмента
Направление подготовки / специальность	38.04.02 Менеджмент
Количество вопросов в оценочных заданиях (диапазон)	От 30 до 60
Общее время тестирования (мин)	90
Общее количество вопросов/заданий в ФОС	*60*
Размещенность на сайте Университета примерного перечня вопросов, заданий ФОС – для подготовки обучающихся к прохождению оценки (да / нет)	*Да*

3.2. Характеристика оцениваемых компетенций.

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	**ИУК-1.1.** Знает, как осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий **ИУК-1.2.** Умеет осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	**ИУК-3.1.** Знает, как организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели **ИУК-3.2.** Умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	**ИУК-6.1.** Знает способы определения и реализации приоритетов собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки **ИУК-6.2.** Умеет определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
		совершенствования на основе самооценки
ОПК- 1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	**ИОПК-1.1.** Знает (на продвинутом уровне) методы решения профессиональных задач на основе методологии экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления **ИОПК-1.2.** Умеет решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.
ОПК- 4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	**ИОПК-4.1.** Знает основы руководства проектной и процессной деятельности в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков. **ИОПК-4.2.** Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций **ИОПК-4.3.** Уметь: Осуществлять руководство проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных технологий

4. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

4.1. ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.

Тесты содержат набор вопросов, в полном объеме охватывающие изученный теоретический материал по указанной теме (индикаторы ЗНАТЬ). Выполнение тестов позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций. Индивидуальный тестовый сеанс для каждого обучающегося формируется по специальному алгоритму, обеспечивающему заданную тематическую структуру и пропорциональное наличие вопросов разного типа и сложности.

При формировании тестов необходимо использовать задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td>Тема 1. Теоретические основы современных концепций менеджмента: эволюция, новая парадигма, методология</td><td>УК- 1.Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</td><td>ИУК-1.1. Знает, как осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</td><td>
Задания закрытого типа на установление соответствия.
1. Установите соответствие между проблемной ситуацией и наиболее адекватной стратегией действий, которая базируется на принципах системного подхода и современных концепциях менеджмента.
<table>
<tr><td></td><td>Проблемная ситуация</td><td></td><td>Стратегия действий</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Снижение прибыли при выполнении планов отделами; усиление контроля не помогает.</td><td>А</td><td>Перейти к процессно-ориентированному управлению, согласовать локальные KPI с общим результатом.</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Потеря доли рынка из-за ценовой войны; копирование конкурентов неэффективно.</td><td>Б</td><td>Стратегия «голубого океана»: создать новую ценность через системный анализ потребностей.</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Сбои после внедрения ERP / рост брака из-за несогласованности подразделений.</td><td>В</td><td>Провести системный аудит, внедрить кросс-функциональные команды и сквозное управление цепочкой создания ценности.</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td>Б</td><td>А</td><td>В</td></tr>
</table>
2. Установите соответствие между методологическим подходом / элементом новой парадигмы менеджмента и его характеристикой с точки зрения критического анализа проблемных ситуаций и выработки стратегии
<table>
<tr><td></td><td>Методологический подход / элемент новой парадигмы</td><td></td><td>Характеристика применения для анализа и выработки стратегии</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Системный подход</td><td>А</td><td>Анализ нелинейных связей, эмерджентности и уникального контекста; выбор решения адекватно обстоятельствам.</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Процессный подход</td><td>Б</td><td>Фокус на сквозных цепочках, узких местах и стандартизации для непрерывных улучшений.</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Концепция обучающейся организации (новая парадигма)</td><td>В</td><td>Адаптивность, мониторинг слабых сигналов, сетевое управление в реальном времени.</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td>Б</td><td>А</td><td>Г</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
Тема 1. Теоретические основы современных концепций менеджмента: эволюция, новая парадигма, методология	УК- 1.Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК-1.1. Знает, как осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. Предприятия столкнулась с тем, что внедрение индивидуальных KPI для каждого отдела привело к росту локальных показателей, но общая прибыль компании снизилась. Какой подход применить для диагностики? A) Ужесточить контроль за KPI. B) Проанализировать сквозные процессы и конфликт целей (системная динамика). C) Скопировать систему мотивации конкурентов. **Ответ: B** **Обоснование**: системный подход требует видеть организацию как целое, где локальная оптимизация вредит общему результату. 2. Компания работает в высоко нестабильной внешней среде. Детальный пятилетний план устарел через полгода из-за нестабильности рынка. Какая концепция адекватна? A) Жесткое планирование с ежегодной корректировкой. B) Адаптивное управление со сценарным планированием и мониторингом сигналов. C) Ожидание стабилизации среды. **Ответ: B** **Обоснование:** В турбулентной среде новая парадигма требует гибкости и отказа от долгосрочного детерминизма.

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td>Тема 2. Современные тенденции функционирования организаций как социально-экономических систем</td><td>УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</td><td>ИУК-3.1. Знает, как организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</td><td>
Задания закрытого типа на установление соответствия.
1. Установите соответствие между этапами выработки командной стратегии и их содержанием.
<table>
<tr><td></td><td>Этапы выработки командной стратегии</td><td></td><td>Содержание этапа</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Диагностика ситуации и контекста</td><td>А</td><td>Сбор данных о ресурсах, ограничениях и ожиданиях стейкхолдеров;</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Формулирование общей цели</td><td>Б</td><td>Согласование единого, измеримого и разделяемого всеми членами команды результата.</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Планирование и распределение ролей</td><td>В</td><td>Определение KPI, сроков, ресурсов и ролей в команде.</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td></tr>
</table>
2. Установите соответствие между современными тенденциями функционирования организаций как социально-экономических систем и их проявлениями в управлении командной работой.
<table>
<tr><td></td><td>Тенденция функционирования организации</td><td></td><td>Проявление в управлении командной работой</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Переход от иерархии к сетевым структурам</td><td>А</td><td>Кросс-функциональные встречи, плоские команды с распределённой ответственностью.</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Цифровая трансформация и удалённое взаимодействие</td><td>Б</td><td>Цифровые платформы для синхронизации и асинхронного обмена в распределённых командах</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td>3</td><td>Гибкость (agility) как реакция на нестабильность</td><td>В</td><td>Короткие итерации, быстрая перенастройка ролей под изменяющиеся условия.</td></tr>
</table>

Ответ:
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Тема 2. Современные тенденции функционирования организаций как социально-экономических систем</td><td>УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</td><td>ИУК-3.1. Знает, как организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</td><td>
Задания закрытого типа на установление последовательности.
1. Расположите в правильной последовательности этапы разработки и реализации командной стратегии в современной организации (от начального этапа к завершающему).
1. Анализ внешних и внутренних факторов.
2. Формулирование измеримой общей цели.
3. Выбор оптимального сценария и распределение ролей.
4. Мониторинг и корректировка тактики.

Ответ:
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
</table>

2. Установите правильную последовательность действий руководителя при организации работы команды в условиях цифровой трансформации и гибких подходов (agile).
1. Формирование кросс-функциональной команды и определение цели.
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>2. Внедрение инструментов для взаимодействия и отслеживания задач.
3. Организация коротких итераций (спринтов).
4. Ретроспективы и адаптация стратегии.

Ответ:
<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>
Ключ:
<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>Тема 3. Концепция организационного развития</td><td>УК -6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</td><td>ИУК-6.1. Знает способы определения и реализации приоритетов собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</td><td>Задания закрытого типа на установление последовательности.
1. Расположите в логической последовательности этапы самооценки деятельности для определения приоритетов совершенствования (от начального к завершающему).
1. Сбор и анализ данных о текущих результатах.
2. Сравнение с эталонными моделями и выявление разрывов.
3. Ранжирование разрывов по влиянию на стратегические цели.
4. Разработка плана улучшений и мониторинг реализации.

Ответ:
<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>
Ключ:
<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table>

2. Установите правильную последовательность действий руководителя (или специалиста) при организации цикла совершенствования собственной деятельности на основе принципов самооценки в концепции организационного развития.
1. Определение основны областей для самооценки (критерии).
2. Сопоставление реальных результатов с желаемыми и формулирование выводов.
3. Выбор приоритетных направлений с учётом ресурсов.
4. Внедрение улучшений и повторный анализ после изменений.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>Ответ:
<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>
Ключ:
<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>Тема 3. Концепция организационного развития</td><td>УК -6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</td><td>ИУК-6.1. Знает способы определения и реализации приоритетов собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</td><td>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.
1. Специалист выявил сильную сторону (процессное моделирование) и слабую (визуализация). Какую стратегию использовать для улучшения?
А) Компенсаторная — использовать сильную сторону для преодоления слабой.
Б) Аутсорсинг — исключить слабую функцию.
В) Выравнивание — довести слабую до уровня сильной.
Г) Отрицание — игнорировать слабую сторону.

Ответ: А
Обоснование: Компенсаторная стратегия позволяет опираться на сильную экспертизу (моделирование) для создания логичных визуализаций без ресурсно-затратного развития слабой компетенции.

2. Руководитель выявил три зоны развития: скорость решений, делегирование, обратная связь. Какой принцип приоритезации применить для мультипликативного эффекта?
А) Принцип «малых побед» — начать с простого.
Б) Принцип «узкого места» — устранить главное ограничение.
В) Принцип хронологии — в порядке выявления.
Г) Принцип внешнего соответствия — по требованиям руководства.

Ответ: Б
Обоснование: Устранение «узкого места» (скорости решений) автоматически</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			улучшает делегирование и обратную связь, создавая мультипликативный эффект.
Тема 4. Концепция корпоративного управления	ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.	ИОПК-1.1. Знает (на продвинутом уровне) методы решения профессиональных задач на основе методологии экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1 Совет директоров обсуждает выход на новый рынок. Финансовый директор требует точных прогнозов, директор по развитию предлагает гибкий подход. Какая методология управления адекватна? А) Классическое стратегическое планирование. Б) Сценарное планирование с элементами agile-подхода. В) Интуитивное решение на основе опыта топ-менеджеров. Г) Копирование стратегии ближайшего конкурента. **Ответ: Б** **Обоснование***:* В условиях неопределённости нового рынка сценарное планирование в сочетании с гибкой корректировкой минимизирует риски и позволяет адаптироваться к изменениям. 2. В компании внедрена система KPI, но несмотря на выполнение всех показателей, общая прибыль снижается. Руководство предполагает, что проблема в несогласованности целей подразделений. Какой управленческий подход следует применить для диагностики и решения проблемы? А) Ужесточить контроль за выполнением KPI каждым отделом. Б) Провести анализ сквозных бизнес-процессов и выявить конфликт локальных целей. В) Сократить число KPI до трёх обще корпоративных показателей. Г) Провести опрос сотрудников об их удовлетворённости работой. **Ответ: Б** **Обоснование**: Системный подход требует рассмотрения организации как целостности, где локальная оптимизация отдельных подразделений может разрушать общий результат.

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Тема 5. Глобализация и проблемы интернационализации менеджмента</td><td>ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.</td><td>ИОПК-4.1. Знает основы руководства проектной и процессной деятельности в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков.</td><td>Задания закрытого типа на установление последовательности
1. Расположите в логической последовательности этапы внедрения процессного управления в компании.
1. Анализ регламентов и выявление расхождений в практиках между странами.
2. Выбор пилотного сквозного процесса с наибольшей межстрановой зависимостью.
3. Создание виртуальной команды владельцев процессов с распределением ролей.
4. Раработка унифицированной карты процесса с едиными KPI.

Ответ:
<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>
Ключ:
<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table>

2. Установите правильную последовательность действий процессного лидера:
1. Определение ключевых KPI процесса (глобальных и локальных).
2. Сбор обратной связи от команд для выявления барьеров.
3. Проведение совместных сессий для выбора направлений улучшений.
4. Формирование единого видения целевого состояния процесса.

Ответ:
<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>
Ключ:
<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td>Тема 6. Менеджмент знаний и концепция обучающейся организации</td><td>УК- 1.Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</td><td>ИУК-1.1. Знает, как осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</td><td>Задания закрытого типа на установление последовательности.
1. Расположите в логической последовательности этапы анализа проблемной ситуации в организации с использованием системного подхода.
1. Формулирование проблемы как системного эффекта.
2. Определение границ системы и ключевых элементов.
3. Выявление структурных паттернов и взаимосвязей.
4. Генерация альтернативных стратегий и рефлексия.

Ответ:
<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>
Ключ:
<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table>

2. Установите правильную последовательность действий руководителя (или аналитической группы) при выработке стратегии действий на основе анализа проблемной ситуации с применением концепции обучающейся организации.
1. Определение стейкхолдеров и создание кросс-функциональной команды.
2. Системная диагностика и выявление латентного знания.
3. Синтез результатов в виде системной карты и точек рычага.
4. Разработка дорожной карты изменений с механизмами обратной связи.

Ответ:
<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>
Ключ:
<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table></td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
Тема 7. Корпоративная социальная ответственность в современных условиях	УК-3.Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1. Знает, как организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. Компания должна снизить углеродный след на 40%. Кросс-функциональная команда (логистика, закупки, маркетинг) имеет разнонаправленные интересы. Какой подход эффективен для выработки единой стратегии КСО? А) Разделить на подгруппы с индивидуальными KPI. Б) Провести фасилитационные сессии для совместного видения и дорожной карты. В) Передать полномочия логистике как ключевому звену. Г) Пригласить консультанта для готового плана. **Ответ: Б** **Обоснование**: КСО-цель требует интеграции функций, фасилитация превращает противоречия в общее видение и командную ответственность. 2. НКО запускает проект трудоустройства 200 человек. Участники: бизнес (количество), волонтёры (качество поддержки), сотрудники НКО (бюрократия). Возникли конфликты. Какая стратегия согласует ожидания? А) Жёсткий план-график со штрафами. Б) Стратегическая сессия для выработки общих показателей (количество + устойчивость трудоустройства) и распределения ролей. В) Передать координацию бизнесу. Г) Разделить на автономные подгруппы по приоритетам. **Ответ: Б** **Обоснование**: Межсекторальный проект требует совместной выработки интегрированных критериев успеха, балансирующих количественные и качественные результаты.
Тема 8. Концепции эффективного руководства и	ОПК – 4. Способен руководить проектной и	ИОПК-4.1. Знает основы руководства проектной и процессной деятельности в организации с	***Задания закрытого типа на установление соответствия.*** 1. Установите соответствие между методами (инструментами) определения приоритетов собственной деятельности руководителя и их содержательной характеристикой.

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td>лидерства в менеджменте</td><td>процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций</td><td>использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков.</td><td>
<table>
<tr><td></td><td>Метод</td><td></td><td>Содержательная характеристика</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Матрица Эйзенхауэра</td><td>А</td><td>Оценка задач по важности и срочности для делегирования или отсрочки.</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Принцип Парето (80/20)</td><td>Б</td><td>Фокус на 20% действий, дающих 80% результата.</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Анализ временного бюджета (хронометраж)</td><td>В</td><td>Сравнение затрат времени с вкладом в KPI для выявления «поглотителей».</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td>А</td><td>В</td><td>Б</td></tr>
</table>
2.Установите соответствие между этапами (шагами) самооценки и совершенствования собственной деятельности руководителя и конкретными действиями, реализующими эти этапы.
<table>
<tr><td></td><td>Этап самооценки и совершенствования</td><td></td><td>Конкретное действие</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Сбор и анализ данных о</td><td>А</td><td>Сравнение фактических результатов с целевыми KPI.</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Определение «зон развития»</td><td>Б</td><td>Проведение 360-градусной обратной связи и рефлексия.</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Разработка плана развития</td><td>В</td><td>Составление индивидуального плана развития (IDP) с SMART-целями.</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Ключ: 1 – 2 – 3 А – Б – В

Критерии оценивания тестового задания:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий

4.2 ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Практические задания должны отражать умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач (индикаторы УМЕТЬ).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
Тема 1. Теоретические основы современных концепций менеджмента: эволюция, новая парадигма, методология	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК-1.2. Умеет осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. Компания переходит от классической к новой парадигме управления. Какие принципы соответствуют новой парадигме? 1. Максимальная регламентация процессов. 2. Организация как открытая система. 3. Приоритет краткосрочных финансовых результатов. 4. Кросс-функциональные команды и сетевые структуры. **Ответ: 2, 4** **Обоснование**: Новая парадигма базируется на системном подходе, требующем гибких сетевых структур и адаптации к внешней среде.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			2. IT-компания: проекты срываются, конфликты между отделами. Какие принципы системного подхода применить? 1. Поиск виновного в одном отделе. 2. Анализ взаимосвязей между элементами системы. 3. Рассмотрение организации как закрытой системы. 4. Оценка синергии от согласования целей подразделений. **Ответ: 2, 4** **Обоснование**: Системный подход требует анализа связей между элементами и синергетического эффекта от их согласованности.
Тема 1. Теоретические основы современных концепций менеджмента: эволюция, новая парадигма, методология	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК-1.2. Умеет осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	***Задания открытого типа с развернутым ответом.*** 1. В компании, где каждый отдел достигает своих локальных KPI, а общая прибыль падает, для выявления скрытых причин этого противоречия и разработки стратегии, воздействующей на структуру системы в целом, следует применить подход, рассматривающий организацию как целостность с нелинейными связями между элементами, — как называется этот подход? **Ответ: Системный подход.** **Обоснование**: Системный подход требует анализа не локальных показателей, а взаимосвязей между подразделениями, чтобы выявить конфликт целей, разрушающий общий результат. 2. В условиях высокой турбулентности внешней среды, когда детальный пятилетний план теряет актуальность уже через полгода, руководству необходимо перейти от жёсткого детерминизма к управлению, основанному на непрерывном обучении, сценарном планировании и быстрой адаптации, — как называется эта современная концепция управления? **Ответ: Обучающаяся организация** **Обоснование**: В нестабильной среде требуется отказ от долгосрочного планирования в

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			пользу гибкости, рефлексии и адаптации в реальном времени.
Тема 2. Современные тенденции функционирования организаций как социально-экономических систем	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.2. Умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. Команда формально использует Scrum, но работает изолированно, ретроспективы формальны. Какие действия эффективны для выработки командной стратегии? 1. Ввести персональные KPI. 2. Совместно выработать командную цель и правила (team charter). 3. Назначать ответственных сверху. 4. Использовать ретроспективы для корректировки стратегии. **Ответ: 2, 4** **Обоснование**: Совместное целеполагание и ретроспективы как инструмент рефлексии обеспечивают самоорганизацию и адаптивность команды. 2. Команда из разных подразделений работает над цифровым продуктом, но есть разобщённость и конфликты. Какие подходы соответствуют современным тенденциям? 1. Индивидуальные KPI для каждого. 2. Единые командные KPI. 3. Делегирование полномочий по адаптации планов. 4. Жёсткое централизованное планирование. **Ответ: 2, 3** **Обоснование**: Единые KPI формируют общую ответственность, а делегирование полномочий повышает адаптивность и вовлечённость в инновационных проектах.
Тема 2. Современные тенденции функционирования организаций	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды,	ИУК-3.2. Умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию	***Задания открытого типа с развернутым ответом.*** 1. В современной организации, где внешняя среда нестабильна, а задачи требуют быстрой перенастройки, ключевым принципом управления командой становится отказ от жёсткой иерархии в пользу распределённой ответственности и горизонтальных связей, — как называется этот принцип организации командной работы?

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
как социально-экономических систем	вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	для достижения поставленной цели	**Ответ: Самоорганизация.** **Обоснование**: В нестабильной среде самоорганизация позволяет команде оперативно перераспределять роли и принимать решения без бюрократических задержек. 2. При формировании командной стратегии в условиях цифровой трансформации ключевым условием успеха является переход от работы изолированными отделами к совместной выработке решений и единому пониманию общей цели всеми участниками, — как называется этот подход к организации работы, при котором команда действует как единое целое? **Ответ: Командная работа.** **Обоснование**: Командная работа обеспечивает единство понимания цели и совместную ответственность за результат.
Тема 3. Концепция организационного развития	УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	ИУК-6.2. Умеет определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки совершенствования на основе самооценки	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. Какие подходы наиболее эффективны для выявления приоритетов профессионального развития на основе самооценки? 1. Сравнивать себя с коллегами любой ценой. 2. Использовать обратную связь от подчинённых, коллег и руководителя. 3. Опираться только на собственное мнение. 4. Сопоставлять самооценку со стратегическими компетенциями организации. **Ответ: 2, 4** **Обоснование:** Многоканальная обратная связь даёт объективную картину, а связь со стратегией определяет действительно важные приоритеты. 2. Какие действия наиболее адекватны для определения приоритетов совершенствования на основе самооценки?

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			1. Работать над недостатками в порядке их обнаружения. 2. Оценивать влияние своих навыков на командные цели. 3. Сравнивать самооценку с объективными метриками и запросами коллег. 4. Развивать только сильные стороны. **Ответ: 2, 3** **Обоснование**: Оценка влияния на командный результат и сопоставление с объективными данными позволяет избежать субъективных искажений.
Тема 3. Концепция организационного развития	УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	ИУК-6.2. Умеет определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	***Задания открытого типа с развернутым ответом.*** 1. Процесс систематического сбора и анализа информации о собственной управленческой деятельности с целью выявления сильных сторон и зон развития, на основе которого определяются приоритеты профессионального совершенствования, называется _____. **Ответ: Самооценка** **Обоснование**: Самооценка является первым и обязательным этапом организационного развития, позволяющим перейти от субъективного восприятия к объективному анализу деятельности. 2. Метод определения приоритетов собственной деятельности, основанный на сопоставлении фактических результатов с желаемыми и выявлении причин расхождения, позволяющий сформулировать направления для улучшения, называется анализом _____. **Ответ: Разрывов** **Обоснование:** Анализ разрывов (GAP-анализ) позволяет выявить конкретные зоны несоответствия между текущим и целевым состоянием, что является основой для выбора приоритетов развития.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
Тема 4. Концепция корпоративного управления	ОПК- 1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ИОПК-1.2. Умеет решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. Совет директоров обсуждает стратегию выхода на новый рынок. Какие подходы к принятию решений наиболее адекватны в условиях неопределённости? 1. Детальный пятилетний план с жёсткими KPI. 2. Сценарное планирование с учётом альтернатив. 3. Решение на основе интуиции топ-менеджера. 4. Поэтапное инвестирование с постоянной корректировкой. **Ответ: 2, 4** **Обоснование**: В условиях неопределённости сценарное планирование и поэтапная корректировка минимизируют риски и позволяют адаптироваться к изменениям. 2. В компании внедрена система KPI, но прибыль падает. Какие управленческие действия эффективны для диагностики и решения проблемы? 1. Ужесточить контроль за выполнением KPI. 2. Провести анализ сквозных бизнес-процессов. 3. Сократить число KPI до трёх общих. 4. Выявить конфликт локальных целей подразделений. **Ответ: 2, 4** **Обоснование:** Системный подход требует анализа взаимосвязей между подразделениями и выявления конфликта локальных целей, разрушающего общий результат.
Тема 4. Концепция корпоративного управления	ОПК- 1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на	ИОПК-1.2. Умеет решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории,	***Задания открытого типа с развернутым ответом.*** 1. В условиях нестабильной внешней среды и жёсткой ценовой конкуренции компания исчерпала возможности снижения издержек и копирования конкурентов, поэтому для выработки новой стратегии роста ей необходимо переопределить границы рынка, создать новую ценность для покупателей и отказаться от традиционной логики конкуренции, — как называется эта стратегия?

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
	продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.	**Ответ: Голубой океан.** **Обоснование**: Стратегия голубого океана предлагает создание новой рыночной ниши вместо борьбы в существующем пространстве. 2. Руководитель компании сталкивается с тем, что внедрение индивидуальных KPI для каждого отдела приводит к росту локальных показателей, но общая прибыль снижается, и для диагностики этой проблемы ему необходимо рассмотреть организацию как целостную систему с нелинейными связями между подразделениями, — как называется этот методологический подход к анализу? **Ответ: Системный подход.** **Обоснование**: Системный подход требует анализа не отдельных элементов, а взаимосвязей между ними для выявления конфликта локальных целей.
Тема 5. Глобализация и проблемы интернационализации менеджмента	ОПК- 4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные	ИОПК-4.2. Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. Российская IT-компания планирует выход на рынки Юго-Восточной Азии. Какие действия наиболее обоснованы для оценки новых рыночных возможностей? 1. Полностью копировать успешную бизнес-модель, используемую в Европе. 2. Провести анализ локальных регуляторных требований и культурных особенностей. 3. Ориентироваться только на макроэкономические показатели стран. 4. Адаптировать ценностное предложение под локальные потребности и платёжеспособность. **Ответ: 2, 4** **Обоснование**: Учёт регуляторных и культурных особенностей, а также адаптация ценностного предложения являются ключевыми для успешного выхода на новые зарубежные рынки. 2. Международный холдинг пересматривает свою бизнес-модель в условиях цифровой глобализации. Какие направления инновационного развития наиболее перспективны?

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
	возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		1. Сохранение традиционной линейки продуктов без изменений. 2. Внедрение цифровых платформ для трансграничных B2B-операций. 3. Сокращение R&D-расходов для повышения текущей прибыли. 4. Разработка гибридных продуктов, сочетающих локальную адаптацию и глобальные стандарты. **Ответ: 2, 4** **Обоснование:** Цифровые платформы и гибридные продукты позволяют использовать эффект масштаба и одновременно учитывать локальные особенности.
Тема 5. Глобализация и проблемы интернационализации менеджмента	ОПК- 4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии	ИОПК-4.3. Уметь: Осуществлять руководство проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных технологий	***Задания открытого типа с развернутым ответом.*** 1. В международной компании, реализующей глобальный проект с участием команд из разных стран, руководитель сталкивается с культурными различиями, удалённым форматом работы и необходимостью синхронизации действий всех участников для достижения общей цели, — какой управленческий подход требует отказа от жёсткого администрирования в пользу вовлечения, фасилитации и адаптации коммуникаций под культурный контекст? **Ответ: Лидерство.** **Обоснование**: В глобальных проектах эффективное лидерство заменяет формальное управление через выстраивание доверия, вовлечение и адаптацию стиля коммуникации. 2. В процессе управления межфункциональной командой, распределённой по разным часовым поясам, для обеспечения прозрачности, синхронизации задач и оперативной обратной связи руководителю необходимо использовать специальные программные решения, позволяющие отслеживать прогресс в реальном времени и координировать действия участников, — как называются эти технологические инструменты? **Ответ: Цифровые платформы.**

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
	создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		**Обоснование**: Цифровые платформы (например, Trello, Jira, Microsoft Teams) обеспечивают прозрачность и синхронизацию распределённых команд в режиме реального времени.
Тема 5. Глобализация и проблемы интернационализации менеджмента	ОПК- 4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития	ИОПК-4.3. Уметь: Осуществлять руководство проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных технологий	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. Менеджер международного проекта координирует работу трёх офисов: Нью-Йорк (9:00–17:00 EST), Лондон (9:00–17:00 GMT, +5 ч к NY) и Сингапур (9:00–17:00 SGT, +12 ч к NY). Сколько часов в сутки доступно для синхронной коммуникации всех трёх офисов одновременно? Варианты ответов: А) 0 часов Б) 1 час В) 3 часа Г) 5 часов **Ответ: Б** **Решение:** Пересечение окон: NY 9–17 = London 14–22 = Singapore 21–05 → общее окно 21:00–22:00 по NY = 1 час. **Обоснование:** При разбросе часовых поясов более 12 часов полное пересечение рабочих окон трёх офисов практически отсутствует, что требует асинхронных коммуникационных технологий в глобальном менеджменте. 2. Руководитель международного проекта управляет командой из 15 человек в 4 странах. Каждый член команды тратит 20% своего рабочего времени (40 часов/нед.) на кросс-культурную коммуникацию. Сколько человеко-часов в неделю уходит на

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
	инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		коммуникации? Варианты ответов: А) 60 ч Б) 90 ч В) 120 ч Г) 150 ч **Ответ: В** **Решение**: 15 чел. × 40 ч × 0,2 = 120 человеко-часов/нед **Обоснование:** Значительная доля рабочего времени (20%) в глобальных проектах уходит на преодоление культурных и коммуникационных барьеров, что требует от лидера навыков межкультурного менеджмента и оптимизации процессов взаимодействия.
Тема 6. Менеджмент знаний и концепция обучающейся организации	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК-1.2. Умеет осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. В компании со штатом 200 человек до внедрения системы управления знаниями ежегодно увольнялось 15% сотрудников, каждый уносил 400 часов накопленного опыта. После внедрения системы текучесть снизилась до 10%. На сколько часов в год сократились потери знаний? Варианты ответов: А) 2000 ч Б) 4000 ч В) 6000 ч Г) 8000 ч **Ответ: Б** **Решение:** (0,15 − 0,10) × 200 × 400 = 4000 часов. **Обоснование:** Система управления знаниями снижает потери организационной памяти при текучести кадров, что является ключевым элементом концепции обучающейся организации.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			2. В компании 50 менеджеров решают в среднем по 20 типовых задач в месяц, затрачивая 2 часа на каждую. После внедрения корпоративной базы знаний время решения сократилось на 40%. Сколько человеко-часов экономится ежемесячно? Варианты ответов: А) 400 ч Б) 600 ч В) 800 ч Г) 1000 ч **Ответ: В** **Решение**: 50 × 20 × 2 × 0,4 = 800 человеко-часов/мес. **Обоснование**: Централизация знаний сокращает время на повторный поиск решений, реализуя принцип системного накопления и повторного использования организационного опыта.
Тема 6. Менеджмент знаний и концепция обучающейся организации	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК-1.2. Умеет осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	***Задания открытого типа с развернутым ответом.*** 1. В концепции обучающейся организации процесс преобразования неявных знаний в явные и обратно через четыре этапа (социализация, экстернализация, комбинация, интернализация) образует непрерывно расширяющийся цикл, который называется...? **Ответ: спираль** **Обоснование:** Модель SECI Nonaka описывает знания как динамичный процесс, где каждый виток спирали повышает уровень организационного знания, что является основой стратегического развития компании. 2. При осуществлении критического анализа проблемных ситуаций в обучающейся организации руководитель применяет циклический подход «планирование — действие — проверка — корректировка», обеспечивающий непрерывное совершенствование стратегии, который называется...? **Ответ: рефлексия**

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			Обоснование: Рефлексия как системный механизм обратной связи позволяет организации извлекать уроки из опыта, адаптировать стратегию действий и превращать отдельные проблемы в источник организационного развития.
Тема 7. Корпоративная социальная ответственность в современных условиях	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.2. Умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	***Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. Руководитель формирует команду для реализации программы корпоративной социальной ответственности. Какие два подхода обеспечат эффективную командную стратегию? 1. Делегирование всех КСО-активностей внешним консультантам для экономии времени. 2. Создание кросс-функциональной команды с представителями ключевых подразделений. 3. Установка измеримых КСО-целей, интегрированных в бизнес-стратегию компании. 4. Ограничение КСО-обязанностей только HR-департаментом. **Ответы: 2, 3** **Обоснование:** Кросс-функциональная структура обеспечивает вовлечённость всех подразделений, а интеграция КСО-целей в бизнес-стратегию создаёт единую команду с чёткими приоритетами. 2. Менеджер организует работу команды над экологической инициативой компании. Какие два метода обеспечат эффективное руководство командой? 1. Установление чётких KPI для каждого участника команды по вкладу в КСО-цели. 2. Исключение обратной связи сотрудников при разработке КСО-стратегии. 3. Проведение регулярных ретроспектив для улучшения командных процессов. 4. Фокус только на экологических аспектах без учёта социальной составляющей. **Ответы: 1, 3**

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			Обоснование: Персональные KPI создают ответственность каждого участника, а регулярные ретроспективы обеспечивают непрерывное совершенствование командной работы над КСО-проектом.
Тема 7. Корпоративная социальная ответственность в современных условиях	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.2. Умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	***Задания открытого типа с развернутым ответом.*** 1. В современных условиях корпоративной социальной ответственности ключевым фактором успешной реализации КСО-программ является способность руководителя вдохновлять команду, формировать общие ценности и направлять коллективные усилия на достижение социальных и бизнес-целей, что в менеджменте называется...? **Ответ: Лидерство** **Обоснование:** Эффективное лидерство трансформирует КСО из формальной отчётности в командную стратегию, объединяя сотрудников вокруг общих ценностей и создавая устойчивую культуру социальной ответственности. 2. При выработке командной стратегии для достижения целей корпоративной социальной ответственности руководитель обеспечивает активное участие всех членов команды в принятии решений, разделении ответственности и совместном поиске инновациальных решений, что в теории управления называется...? **Ответ: Вовлечённость** **Обоснование**: Высокая вовлечённость команды превращает КСО-инициативы из директивных задач в коллективную миссию, обеспечивая устойчивую мотивацию и синергетический эффект командной работы.
Тема 7. Корпоративная	УК-3. Способен организовывать	ИУК-3.2. Умеет организовывать и	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего***

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
социальная ответственность в современных условиях	и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	***выбора.*** 1. Руководитель сформировал кросс-функциональную команду из 25 сотрудников для реализации экологической КСО-программы. Активное участие в проекте приняли 20 человек. Какой процент вовлеченности команды в КСО-стратегию? Варианты ответов: А) 60% Б) 70% В) 80% Г) 90% **Ответ: В** **Решение:** 20 / 25 × 100% = 80%. **Обоснование:** Высокий процент вовлеченности (80%) свидетельствует об эффективной командной стратегии руководителя, интегрировавшего КСО-цели в коллективную мотивацию сотрудников. 2. Команда из 10 сотрудников реализовала энергоэффективный КСО-проект, сократив потребление электроэнергии на 15%. Месячные затраты на электроэнергию составляли 200 000 руб. Какова годовая экономия от командной КСО-инициативы? Варианты ответов: А) 240 000 руб. Б) 300 000 руб. В) 360 000 руб. Г) 420 000 руб. **Ответ: В** **Решение**: 200 000 × 0,15 × 12 = 360 000 руб./год. **Обоснование:** Командная КСО-стратегия обеспечивает измеримый

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			экономический эффект, подтверждая синергию между социальной ответственностью и бизнес-результатами организации.
Тема 8. Концепции эффективного руководства и лидерства в менеджменте	УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	ИУК-6.2. Умеет определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	***Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. Руководитель определяет приоритеты собственной деятельности для повышения эффективности лидерства. Какие два направления должны быть ключевыми? 1. Делегирование всех стратегических решений подчинённым для освобождения времени. 2. Регулярная самооценка своих управленческих решений и их последствий. 3. Фокус исключительно на оперативных задачах текущего дня. 4. Выстраивание системы обратной связи от команды для корректировки стиля руководства. **Ответы: 2, 4** **Обоснование:** Самооценка управленческих решений и системная обратная связь от команды образуют основу для осознанного определения лидерских приоритетов и их постоянной корректировки. 2. Руководитель планирует совершенствовать свои лидерские компетенции на основе самооценки. Какие два метода являются наиболее эффективными? 1. Ведение рефлексивного дневника управленческих решений и их результатов. 2. Избегание сложных управленческих ситуаций для сохранения авторитета. 3. Сравнение своих результатов с эталонными моделями лидерства и выявление зон развития. 4. Опора исключительно на интуицию без анализа прошлых ошибок. **Ответы: 1, 3** **Обоснование**: Рефлексивный дневник и сравнение с эталонными моделями лидерства обеспечивают структурированную самооценку, превращая управленческий опыт в инструмент профессионального роста.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
Тема 8. Концепции эффективного руководства и лидерства в менеджменте	УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	ИУК-6.2. Умеет определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки совершенствования на основе самооценки	***Задания открытого типа с развернутым ответом.*** 1. В концепциях эффективного лидерства основным инструментом осознанного определения приоритетов собственной деятельности и выявления зон профессионального роста является процесс анализа руководителем своих управленческих решений, действий и их последствий, который в теории менеджмента называется...? **Ответ: рефлексия** **Обоснование**: Рефлексия обеспечивает системную самооценку лидером собственной деятельности, превращая управленческий опыт в источник осознанного совершенствования приоритетов и стилей руководства. 2. В современных концепциях эффективного руководства способность лидера самостоятельно определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности, распределять время и ресурсы на основе постоянной самооценки является ключевой компетенцией, которая в менеджменте называется...? **Ответ: Самоменеджмент** **Обоснование**: Самоменеджмент позволяет руководителю выстраивать личную эффективность как фундамент для управления командой, обеспечивая согласованность приоритетов и стратегических целей организации.
Тема 8. Концепции эффективного руководства и лидерства в менеджменте	УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствова	ИУК-6.2. Умеет определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки совершенствования на	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. Руководитель работает 50 часов в неделю. После внедрения системы самоменеджмента он сократил время на неважные задачи с 30% до 10% рабочего времени. На сколько часов в неделю увеличилось время на приоритетные задачи? Варианты ответов: А) 5 ч Б) 10 ч

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
	ния на основе самооценки	основе самооценки	В) 15 ч Г) 20 ч **Ответ: Б** **Решение:** 50 × (0,30 − 0,10) = 10 часов. **Обоснование**: Осознанное перераспределение рабочего времени через инструменты самоменеджмента позволяет руководителю сконцентрироваться на приоритетных задачах, повышая общую эффективность лидерства. 2. Руководитель за квартал принял 40 управленческих решений. После внедрения практики рефлексивного дневника доля ошибочных решений снизилась с 25% до 10%. На сколько решений в квартал уменьшилось количество ошибок? Варианты ответов: А) 4 Б) 6 В) 8 Г) 10 **Ответ: Б** **Решение**: 40 × (0,25 − 0,10) = 6 решений. **Обоснование:** Систематическая рефлексия и самооценка управленческих решений превращают лидерский опыт в инструмент повышения качества принимаемых решений.

Критерии оценивания практических занятий:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
хорошо	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по

	заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя
удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

4.3. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Контрольные работы содержат несколько практических заданий по индивидуальным вариантам, в полном объеме охватывающих изученный материал по указанной теме (индикаторы УМЕТЬ). Выполнение контрольных работ позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций.

Тема	**Код и формулировка компетенции**	**Индикаторы достижения компетенции**	**Типовой вариант контрольной работы**	
			Вариант 1	**Вариант 2**
Тема 8. Концепции эффективного руководства и лидерства в менеджменте	УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	ИУК-6.2. Умеет определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки совершенствования на основе самооценки	**Задание 1** Руководитель тратит 40% рабочего времени на операционные задачи, 35% — на совещания, 25% — на развитие команды. После самооценки он решил сократить время на операционные задачи на 25% и перераспределить его на развитие команды. Сколько процентов рабочего времени теперь будет тратиться на развитие команды? А) 35% Б) 40% В) 45% Г) 50% **Решение**: 25% + (40% × 0,25) = 25%	**Задание 1**. Руководитель провёл самооценку и выявил, что на совещания тратится 15 часов в неделю, из них 40% — неэффективно. Он решил сократить неэффективное время на совещаниях на 50% и направить сэкономленное время на обучение. Сколько часов в неделю теперь будет тратиться на обучение? А) 3 часа Б) 4 часа В) 6 часов Г) 8 часов **Решение**: 15 × 0,4 = 6 ч (неэффективно); 6 × 0,5 = 3 ч (сэкономлено).

			+ 10% = 35%. **Ответ: А** **Обоснование:** ерераспределение 10% времени с операционных задач увеличило развитие команды до 35%. **Задание 2.** Какие действия наиболее эффективны для определения приоритетов развития на основе самооценки? 1. Опираться только на собственное мнение. 2. Использовать обратную связь от коллег и подчинённых. 3. Сопоставлять самооценку со стратегическими целями организации. 4. Развивать все выявленные недостатки одновременно. **Ответ: 2, 3** **Обоснование:** Обратная связь даёт объективность, а связь со стратегией определяет действительно важные приоритеты. **Задание 3.** Процесс систематической рефлексии собственной управленческой деятельности с целью выявления зон развития и определения приоритетов совершенствования называется	**Ответ: А** **Обоснование**: Сокращение неэффективных совещаний на 50% высвободило 3 часа для обучения. **Задание 2.** Какие принципы самооценки обеспечивают объективность и практическую пользу? 1. Оценивать себя только по количественным показателям. 2. Сравнивать самооценку с метриками эффективности. 3. Учитывать мнение всех ключевых стейкхолдеров. 4. Игнорировать обратную связь от подчинённых. **Ответ: 2, 3** **Обоснование**: Объективность достигается через сопоставление с метриками и учёт мнения стейкхолдеров. **Задание 3.** Метод выявления приоритетов развития на основе сопоставления текущего уровня компетенций с требуемым, позволяющий сформулировать конкретные направления улучшения, называется анализом _____. Ответ: Разрывов Обоснование: Анализ разрывов

			_____. **Ответ: Самооценка.** **Обоснование**: Самооценка является первым шагом к осознанному профессиональному развитию руководителя.	позволяет точно определить, какие компетенции требуют развития в первую очередь**.**

Критерии оценивания контрольной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
хорошо	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя.
удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

4.4. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа (индикаторы ЗНАТЬ, УМЕТЬ – на выбор) включает в себя проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборка нормативного и иного материала и выполнение других заданий.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Типовое задание для самостоятельной работы</th></tr>
<tr><td>Тема 1. Теоретические основы современных концепций менеджмента: эволюция, новая парадигма, методология</td><td>УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</td><td>ИУК-1.1. Знает, как осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</td><td>Задание. Подготовить рефераты и презентации:
1. Эволюция школ менеджмента: от классической парадигмы к системно-интегративному взгляду
2. Системный подход как методологическая основа современного менеджмента: принципы, инструменты, границы применимости
3. Новая парадигма управления: переход от жёстких структур к самоорганизующимся системам
4. Методология «мягких» систем (Soft Systems Methodology) в решении слабоструктурированных управленческих проблем
5. Синергетический эффект в организационных системах: управление сложностью и нелинейностью
6. Эволюция представлений о внешней среде организации: от модели «открытой системы» к концепции экосистем
7. Критический анализ современных управленческих концепций (Agile, Lean, Teal) с позиций системной методологии
8. Методологическая роль обратной связи в управлении сложными социально-экономическими системами
9. От кибернетики первого порядка к кибернетике второго порядка: эволюция методологии управления в контексте субъектности
10. Проблема интеграции методологий: сочетание системного, процессного и проектного подходов в управлении организацией</td></tr>
<tr><td>Тема 2. Современные тенденции функционирования организаций как социально-экономических систем</td><td>УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</td><td>ИУК-3.2. Умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</td><td>Задание на сравнительный анализ:
Сравните две современные тенденции функционирования организаций как социально-экономических систем: аджайл-трансформацию (Agile) и формирование сетевых структур (network organization).
Опишите, как каждая из них влияет на роль руководителя при выработке командной стратегии для достижения цели. Укажите одно ключевое отличие в подходах к управлению командой.
<table>
<tr><th>Критерий</th><th>Agile-трансформация</th><th>Сетевая структура</th></tr>
<tr><td>Суть подхода</td><td>Организация строится вокруг кросс-функциональных команд, работающих короткими циклами (спринтами). Стратегия формируется итеративно, команды адаптируют её под изменения.</td><td>Организация представляет собой гибкую сеть автономных узлов (подразделений, партнёров, проектных групп), связанных горизонтальными связями. Стратегия согласуется через координацию без жёсткой иерархии.</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Типовое задание для самостоятельной работы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td>Роль руководителя в выработке командной стратегии</td><td>Руководитель выступает как лидер-сервис (servant leader): он устраняет барьеры, задаёт вектор (vision), но команда самостоятельно определяет тактику достижения цели в рамках спринта.</td><td>Руководитель (или несколько лидеров) выполняет функцию «архитектора связей»: он формирует узлы, обеспечивает обмен ресурсами и согласование целей через фасилитацию, а не директивное управление.</td></tr>
<tr><td>Ключевое отличие в управлении командой</td><td>Управление строится вокруг единой команды с чёткими ролями (владелец продукта, скрам-мастер), стратегия детализируется на коротких горизонтах.</td><td>Управление распределено между множеством автономных команд, стратегия является результатом постоянных переговоров и требует высокой зрелости самоорганизации.</td></tr>
</table>

Вывод для руководителя: в Agile приоритет — выстроить прозрачные ритмы и дать команде полномочия в рамках чётко обозначенного направления; в сетевой структуре приоритет — создать механизмы горизонтальной координации и удерживать общую экосистемную цель, не прибегая к жёсткой вертикали.
</td></tr>
<tr><td>Тема 3. Концепция организационного развития</td><td>УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</td><td>ИУК-6.2. Умеет определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</td><td>
Практическое задание:
Вы руководите отделом, который в течение полугода демонстрирует стабильные результаты, но при этом ваша личная вовлечённость в операционные задачи остаётся чрезмерно высокой. Вы почти не уделяете времени стратегическому развитию подразделения и собственному профессиональному росту. Проведите самооценку своей деятельности по следующему плану:
1. Определите две ключевые зоны, требующие изменений.
2. Сформулируйте три конкретных действия по совершенствованию, которые позволят вам перераспределить приоритеты.
3. Укажите, как и через какой срок вы оцените эффективность этих изменений.

Ответ:
1. Зоны изменений по результатам самооценки:
— Чрезмерная концентрация на операционном контроле вместо делегирования.
— Отсутствие защищённого времени на стратегическое планирование и развитие команды.
2. Действия по совершенствованию:
— Внедрю еженедельное «окно стратегии» (2 часа в понедельник), которое блокирую в календаре без права переноса на оперативные задачи.
— Пересмотрю матрицу полномочий: передам команде принятие решений по текущим
</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			вопросам с чётко прописанными границами ответственности, а себе оставлю только контроль по ключевым отклонениям. — Введу практику ежемесячной рефлексии на основе чек-листа самооценки (уровень вовлечённости в операционку, прогресс по стратегическим инициативам, обратная связь от команды). 3. Оценка эффективности: Через три месяца проведу повторную самооценку по тем же критериям, а также соберу анонимный опрос команды о том, изменилась ли доступность руководителя для стратегических вопросов. Критерий успеха — сокращение времени на операционный контроль минимум на 40% и реализация не менее двух стратегических инициатив, ранее откладываемых.
Тема 4. Концепция корпоративного управления	ОПК- 1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ИОПК-1.2. Умеет решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** Совет директоров компании разрабатывает новую систему вознаграждения топ-менеджмента. На повестке — увязка бонусов с долгосрочными результатами. Используя знание современных теорий корпоративного управления (агентская теория, стейкхолдерский подход, ESG-принципы), выберите все верные утверждения из приведённого ниже списка. 1. Для снижения агентских издержек достаточно установить жёсткую привязку бонусов к годовой прибыли, так как это полностью синхронизирует интересы менеджеров и акционеров. 2. Включение в KPI топ-менеджмента показателей ESG (углеродный след, удовлетворённость сотрудников) позволяет учесть интересы широкого круга стейкхолдеров и снизить долгосрочные репутационные риски. 3. Отсроченные выплаты в виде акций компании (long-term incentive plans) являются эффективным инструментом выравнивания горизонтов планирования менеджмента с интересами акционеров. 4. Внедрение инновационных подходов к корпоративному управлению всегда требует полного отказа от традиционных механизмов контроля, так как они противоречат принципам автономии менеджмент *Ответ:2,3* *Обоснование:* Стейкхолдерский подход и ESG-принципы требуют расширения системы оценки, чтобы учесть интересы сотрудников, общества и регуляторов. Это снижает долгосрочные риски и соответствует современной практике ответственного корпоративного управления. Отсроченные выплаты акциями (LTI) — классический инструмент агентской теории,

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			синхронизирующий долгосрочные интересы менеджеров и акционеров, что подтверждается эмпирическими исследованиями эффективности корпоративного управления.
Тема 7. Корпоративная социальная ответственность в современных условиях	ОПК- 4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ИОПК-4.2. Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	***Задания открытого типа с развернутым ответом.*** Производственная компания традиционного сектора (химическая промышленность) сталкивается с ужесточением экологического регулирования, ростом требований со стороны «зеленых» инвесторов и снижением лояльности потребителей из-за негативного восприятия отрасли. Перед вами как руководителем стратегического развития поставлена задача: используя принципы корпоративной социальной ответственности (КСО) как драйвер инноваций, предложите новое направление деятельности (продукт/услугу) с соответствующей бизнес-моделью, которое позволит компании выйти на новые рынки и трансформировать устойчивость в конкурентное преимущество. Опишите: 1. Какую рыночную возможность вы выявили. 2. Суть инновационного направления и его связь с КСО. 3. Ключевые элементы бизнес-модели (ценностное предложение, целевые сегменты, ключевые партнёры, модель монетизации). *Ответ:* 1. Рыночная возможность Растущий спрос на циркулярную экономику: крупные промышленные потребители (автомобилестроение, строительство, упаковка) переходят на материалы с низким углеродным следом и возможностью вторичной переработки. При этом на рынке наблюдается дефицит предложения по переработке сложных химических отходов в продукцию премиального качества. Компания может использовать собственные технологические компетенции для замыкания цикла, превращая отходы (в том числе собственного производства и клиентов) в новую товарную продукцию. 2. Инновационное направление деятельности (связь с КСО) Создание направления «Циркулярные решения как услуга» (Circular Solutions as a Service). — Продуктовая линейка: разработка и производство вторичных полимеров с сохранением свойств первичного сырья (upcycling) под индивидуальные спецификации клиентов. — Связь с КСО: КСО перестаёт быть затратным центром, превращаясь в стратегический бизнес. Направление напрямую снижает экологический след отрасли, способствует достижению целей устойчивого развития (ЦУР 12 — ответственное потребление и производство), повышает инвестиционную привлекательность благодаря соответствию ESG-критериям. 3. Бизнес-модель — Ценностное предложение: «Замыкаем цикл ваших материалов с гарантией качества и

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			предсказуемой стоимостью». Клиент получает не просто вторсырьё, а технически сертифицированный продукт, снижающий Scope 3 выбросы, и освобождается от утилизации отходов. — Целевые сегменты: крупные производители упаковки, автомобильных компонентов и стройматериалов, имеющие собственные обязательства по ESG и стремящиеся к углеродной нейтральности цепочек поставок. — Ключевые партнёры: технологические стартапы в области сортировки и переработки, отраслевые ассоциации для формирования стандартов вторичного сырья, финансовые институты, предлагающие «зеленое» финансирование. — Модель монетизации: комбинированная — долгосрочные контракты на приём отходов клиента + поставка сертифицированного вторичного материала по модели take-or-pay; дополнительный доход от продажи углеродных единиц (carbon credits), подтверждённых верифицированным сокращением выбросов. Данная стратегия позволяет компании из «проблемного» сектора перейти в категорию технологических лидеров устойчивого развития, создавая новую экосистему и получая премиальную маржинальность за счёт дефицитности циркулярных решений.
Тема 8. Концепции эффективного руководства и лидерства в менеджменте	ОПК- 4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать	ИОПК-4.3. Уметь: Осуществлять руководство проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных технологий	***Расчетная задача*** Вы руководите распределённой проектной командой из 8 человек (включая вас). В текущем режиме вы проводите ежедневные синхронные встречи по 45 минут, в которых участвуют все члены команды. Вы решаете внедрить современную практику асинхронных коммуникаций (письменные отчёты в Trello/Notion) и сократить синхронные встречи до двух раз в неделю по 30 минут каждая. Часовая ставка (полная стоимость рабочего времени) одного участника команды составляет 5000 руб. Определите: 1. Сколько часов в месяц (при 20 рабочих днях) команда тратила на синхронные встречи до изменений и сколько будет тратить после. 2. Экономию рабочего времени команды в часах за месяц. 3. Какую дополнительную ценность (в рублях) эта экономия создаёт для проекта, если руководитель перенаправит сэкономленное время на стратегическое планирование и развитие команды (используя лидерские технологии наставничества и фасилитации), а эффективность использования этого времени оценивается в 1,5 раза выше, чем затраты на обычные операционные задачи. *Ответ:*

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
	стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		1. Затраты времени на встречи • До изменений: 45 мин = 0,75 часа × 8 участников × 20 дней = 120 человеко-часов в месяц. • После изменений: 2 встречи в неделю × 30 мин = 1 час в неделю; за месяц ≈ 4 недели × 1 час × 8 участников = 32 человеко-часа в месяц. 2. Экономия рабочего времени 120 – 32 = 88 человеко-часов в месяц. 3. Дополнительная ценность (руб.) Стоимость сэкономленного времени по базовой ставке: 88 ч × 5000 руб. = 440 000 руб. Эффективность использования сэкономленного времени выше в 1,5 раза, следовательно, дополнительная ценность: 440 000 руб. × 1,5 = 660 000 руб. в месяц. Вывод: внедрение асинхронных коммуникаций и сокращение синхронных встреч высвобождает 88 человеко-часов ежемесячно. Перенаправление этого времени на стратегическое развитие команды (коучинг, фасилитация, планирование) создаёт дополнительную ценность в размере 660 000 руб., что подтверждает эффективность современных лидерских и коммуникативных технологий в управлении проектами.

Критерии оценивания самостоятельной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	выставляется если работа носит научно-исследовательский характер, проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
хорошо	выставляется если проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
удовлетворительно	выставляется если проведен сравнительный анализ научно-методической литературы, приведены примеры
неудовлетворительно	выставляется если работа прошла проверку на антиплагиат и соответствует требованиям оформления

4.5 Индивидуальные задания для курсовых работ

Курсовая работа позволяет выявить степень владения базовыми знаниями, умениями необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом. Рекомендации по подготовке, оформлению и защите курсовой работы (курсового проекта), предусмотренной учебным планом, изложены в Методических указаниях по соответствующей дисциплине

4.5.1. Примерная тематика курсовых работ

1. Технология развития человеческого капитала как подход к повышению эффективности деятельности организации социальной сферы (на примере…).
2. Контроллинг как эффективный инструмент менеджмента организации (на примере…).
3. Внедрение системы сбалансированных показателей в организации (на примере…).
4. Маркетинговые инструменты развития бизнеса на ранних стадиях кризиса (на примере…).
5. Управление организационными изменениями в компании (на примере…).
6. Модели разработки и реализации стратегии развития организации (на примере…).
7. Методы оценки стратегического потенциала организаций (на примере…).
8. Стратегическое планирование развития организаций на основе системного подхода в организации (на примере…).
9. Методы разработки стратегии развития нового бизнес-направления (на примере…).
10. Модели и методы разработки стратегии реструктуризации (на примере…).
11. Формирование модели "Виртуальная компания" для создания нового бизнеса в сфере информационно-технологических и консалтинговых услуг (на примере…).
12. Внедрение элементов концепции управления «бережливое производство» на отечественных предприятиях и организациях (на примере…).
13. Стратегическое управление преобразованиями в компании (на примере…).
14. Управление рисками в современном менеджменте (на примере…).
15. Инновации в системе менеджмента современной организации (на примере…).
16. Реинжиниринг и совершенствование бизнес-процессов (на примере…).
17. Интеллектуальный капитал в системе менеджмента (с применением баз знаний и корпоративного портала) (на примере…).
18. Инновационный потенциал в системе управления организациями (на примере…).
19. Стратегии достижения конкурентных преимуществ (на примере…).
20. Управленческие решения в системе менеджмента организации (на примере…).
21. Бизнес-планирование в инновационной сфере (на примере…).
22. Контроллинг как эффективный инструмент менеджмента организации (на примере…).
23. Разработка проекта формирования и развития корпоративной культуры в компании (на примере …).
24. Особенности принятия и реализации решений в сетевых структурах (на примере…).
25. Разработка и совершенствование системы управления мотивацией работников на предприятии (на примере…).
26. Использование аутсорсинга для повышения эффективности управления организацией (на примере…).
27. Социальная ответственность бизнеса (на примере…).
28. Оптимизация организационных структур управления на предприятиях (на примере…).
29. Управление организационным развитием предприятия (на примере…).

30. Внедрение систем менеджмента качества на предприятии (на примере…).
31. Разработка и внедрение программы вовлеченности работников в управление (на примере...).
32. Внедрение концепции обучающейся организации (на примере…).
33. Развитие человеческих ресурсов компании как стратегическое направление (на примере…).
34. Построение системы управления качеством продукции в соответствии с всеобщим менеджментом качества (на примере…).
35. Развитие и повышение конкурентоспособности компании через активизацию человеческого потенциала (на примере…).
36. Внедрение программ управление талантами и удержания ключевых сотрудников в организации (на примере…).
37. Повышение эффективности системы управления малым предприятием (на примере…).
38. Разработка и вывод на рынок инновационного продукта (услуги) (на примере…).
39. Пути повышения качества и эффективности менеджмента в организации (на примере…).
40. Пути повышения производительности труда персонала на предприятии (на примере…).

Критерии оценивания курсовой работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Представлены результаты структурированного и логически последовательного обзора литературных и иных источников по теме исследования. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Верно определены исходные данные для расчетов. Все аналитические расчеты выполнены верно, корректно применены методы экономического анализа, не нарушена методика анализа предмета исследования. Все выводы и предложения убедительно аргументированы. При защите курсовой работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на вопросы преподавателя, демонстрирует глубокое знание теоретического материала, способен аргументировать собственные утверждения и выводы

хорошо	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Представлены результаты структурированного и логически последовательного обзора литературных и иных источников по теме исследования. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Верно определены исходные данные для расчетов. В расчетах допускаются незначительные (не искажающие общего итога оценки) погрешности/ошибки. Большинство выводов и предложений аргументировано, корректно применены методы экономического анализа, не нарушена методика анализа предмета исследования. Оформление курсовой работы и полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две несущественные ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах, в оформлении таблиц. Наличествует незначительное количество грамматических и/или стилистических ошибок. При защите курсовой работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на большинство вопросов преподавателя, демонстрирует хорошее знание теоретического материала, но не всегда способен аргументировать собственные утверждения и выводы. При наводящих вопросах преподавателя исправляет ошибки в ответе
удовлетворительно	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Результаты обзора литературных и иных источников представлены недостаточно полно, недостаточно логично и последовательно. Верно определены исходные данные для расчетов, но имеются грубые ошибки в расчетах. Аргументация выводов и предложений слабая или отсутствует. Экономические выводы носят констатирующий (описательный) характер. Имеются одно-два существенных отклонений от требований в оформлении курсовой работы. Полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две существенных ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах. Много грамматических и/или стилистических ошибок. При защите курсовой работы обучающийся допускает грубые ошибки при ответах на вопросы преподавателя, демонстрирует слабое знание теоретического материала, в большинстве случаев не способен уверенно аргументировать собственные утверждения и выводы
неудовлетворительно	Содержание курсовой работы не соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Неверно определены исходные данные для расчетов, неверно и не корректно применены методы экономического анализа. Экономические выводы содержат неверную экономическую оценку. Имеются более двух существенных отклонений от требований в оформлении курсовой работы. Большое количество существенных ошибок по сути работы, много грамматических и стилистических ошибок и др. Полученные результаты не отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. При защите курсовой работы обучающийся демонстрирует слабое понимание программного материала, студент не может защитить свои решения, допускает грубые фактические ошибки при ответах на поставленные вопросы или вовсе не отвечает на

	них. Курсовая работа не представлена преподавателю. Обучающийся не явился на защиту курсовой работы

5. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета/зачета с оценкой/экзамена.

5.1. Вопросы к зачету/зачету с оценкой/экзамену:

1. Взаимодействие институционализма и неоклассической теории. Предпосылки возникновения институционализма.
2. Принципы институционализма. Понятие института и его роль в экономике.
3. Формальные и неформальные институты: функции и взаимодополнение.
4. Понятие и виды трансакций. Трансформационные и трансакционные издержки.
5. Типология трансакционных издержек. Проблема спецификации прав собственности.
6. Теорема Коуза: микро- и макроэкономический аспекты.
7. Количественная оценка трансакционных издержек. Роль трансакционных отраслей.
8. Понятие контракта. Структура и основные составляющие контракта.
9. Виды контрактов (классический, неоклассический, отношенческий). Защита контракта.
10. Специфичность активов (общего назначения, специфические, интерспецифические).
11. Оппортунизм как экономическое явление (ex ante и ex post).
12. Трансакционные издержки и контрактные отношения. Влияние на выбор формы управления.
13. Природа фирмы. Преимущества фирмы перед рынком.
14. Контроль и власть в хозяйственной организации.
15. Основные формы фирмы по критерию управляемости (U, H, M, C-структуры).
16. Альтернативные цели фирмы: модель Баумоля (максимизация выручки).
17. Альтернативные цели фирмы: модель Уильямсона (максимизация управленческого вознаграждения).
18. Организационно-правовые формы фирмы (ИП, товарищества, ООО, АО).
19. Различные подходы к пониманию собственности. Собственность как пучок правомочий.
20. Роль права собственности в экономическом анализе. Сосуществование разных форм собственности.
21. Дихотомия: институты и организации. Организации в экономической теории.
22. Цифровая зрелость предприятия: понятие и методы оценки.
23. Стадии цифровой трансформации предприятия (от автоматизации к экосистеме).
24. Процессный подход к цифровой трансформации.
25. Отраслевой подход к цифровой трансформации.

26. Технологический подход к цифровой трансформации (AI, IoT, блокчейн, облака).
27. Текущее состояние и перспективы цифровой трансформации в России и мире.
28. Модель управления цифровой трансформацией предприятия.
29. Контроль и власть в хозяйственной организации (повтор в контексте цифровой трансформации).
30. Альтернативные цели фирмы и современные вызовы управления (интеграция подходов).

Краткая характеристика ответов (ключи):

1. Взаимодействие институционализма и неоклассической теории. Предпосылки возникновения институционализма.
Институционализм дополняет неоклассику анализом социальных, правовых и исторических ограничений, которые неоклассика считает внешними. В отличие от неоклассики, институционализм признаёт ограниченную рациональность и влияние институтов на выбор агентов.

2. Принципы институционализма. Понятие института и его роль в экономике.
Принципы: междисциплинарность, историзм, холизм и отказ от предпосылки о полной рациональности. Институт — это правила игры, структурирующие взаимодействие и снижающие неопределённость.

3. Формальные и неформальные институты: функции и взаимодополнение.
Формальные институты — писаные законы и контракты, неформальные — обычаи и традиции. Первые обеспечивают принуждение через государство, вторые — через социальные санкции и доверие.

4. Понятие и виды трансакций. Трансформационные и трансакционные издержки.
Трансакция — это отчуждение прав собственности при обмене. Виды: торговая, управленческая, рационирующая; трансакционные издержки — затраты на обеспечение обмена.

5. Типология трансакционных издержек. Проблема спецификации прав собственности.
Издержки включают поиск, измерение, ведение переговоров, заключение контрактов, мониторинг и защиту от оппортунизма. Нечёткая спецификация прав порождает перераспределительную борьбу и рост издержек.

6. Теорема Коуза: микро- и макроэкономический аспекты.
Если права чётко специфицированы, а трансакционные издержки нулевые, стороны сами достигнут эффективного распределения ресурсов. Микроаспект — условия рыночных переговоров, макро — обоснование роли институтов.

7. Количественная оценка трансакционных издержек. Роль трансакционных отраслей.

Прямая оценка затруднена, используются косвенные методы: доля трансакционного сектора в ВВП или сравнение цен в разных институциональных условиях. Также применяются опросы и анализ судебных издержек.

8. Понятие контракта. Структура и основные составляющие контракта.
Контракт — это соглашение, фиксирующее обмен правами собственности. Структура включает предмет, права и обязанности сторон, сроки, условия расторжения и механизмы разрешения споров.

9. Виды контрактов (классический, неоклассический, отношенческий). Защита контракта.
Контракты делятся на классические (все условия определены), неоклассические (долгосрочные с пересмотром) и отношенческие (основаны на доверии). Защита осуществляется через суд, репутацию, залоги и социальные нормы.

10. Специфичность активов (общего назначения, специфические, интерспецифические).
Активы бывают общего назначения, специфические (теряют ценность вне сделки) и интерспецифические (взаимодополняющие). Специфические активы создают риски оппортунизма и требуют сложных контрактных форм.

11. Оппортунизм как экономическое явление (ex ante и ex post).
Оппортунизм — поведение, направленное на выгоду путём обмана или неполного раскрытия информации. Различают ex ante (недобросовестные переговоры) и ex post (нарушение контракта).

12. Трансакционные издержки и контрактные отношения. Влияние на выбор формы управления.
Издержки возникают до заключения контракта (поиск, переговоры), в процессе (мониторинг) и после (защита прав). Контракт структурирует эти издержки, распределяя их между сторонами.

13. Природа фирмы. Преимущества фирмы перед рынком.
Фирма возникает как альтернатива рынку для снижения трансакционных издержек через административные команды. Преимущества: централизованное управление, защита специфических активов и экономия на переговорах.

14. Контроль и власть в хозяйственной организации.
Контроль — способность направлять поведение работников, власть — основа контроля, вытекающая из отношений собственности. Власть может быть формальной (иерархия) и неформальной (авторитет, знания).

15. Основные формы фирмы по критерию управляемости (U, H, M, C-структуры).
U-структура (жёсткая иерархия), H-структура (холдинг), M-структура (дивизионы с ответственностью за прибыль), C-структура (слабо связанные бизнес-единицы). Критерий — степень централизации и механизмы координации.

16. Альтернативные цели фирмы: модель Баумоля (максимизация выручки).
Менеджеры максимизируют объём продаж, а не прибыль, так как выручка связана со статусом и размером компании. Прибыль удерживается на минимально достаточном для акционеров уровне.

17. Альтернативные цели фирмы: модель Уильямсона (максимизация управленческого вознаграждения).
Менеджеры стремятся максимизировать своё вознаграждение через рост расходов на персонал и престижные проекты. Это создаёт отклонение от максимизации прибыли и требует усиления контроля со стороны акционеров.

18. Организационно-правовые формы фирмы (ИП, товарищества, ООО, АО).
Основные формы: ИП, товарищества (полные, коммандитные), общества (ООО, АО), кооперативы, некоммерческие организации. Выбор формы влияет на налогообложение, ответственность и привлечение капитала.

19. Различные подходы к пониманию собственности. Собственность как пучок правомочий.
Юридический подход — право владения, пользования и распоряжения; экономический — контроль над ресурсами и доходом. Институциональный подход рассматривает собственность как пучок частичных правомочий, которые могут быть распределены между разными лицами.

20. Роль права собственности в экономическом анализе. Сосуществование разных форм собственности.
Право собственности определяет структуру стимулов и распределение издержек. Разные формы сосуществуют, потому что эффективны для разных типов трансакций (частная — для рынка, государственная — для общественных благ).

21. Дихотомия: институты и организации. Организации в экономической теории.
Институты — это правила игры, организации — игроки, действующие в рамках этих правил. Организации создаются для использования институциональных возможностей и могут влиять на их изменение.

22. Цифровая зрелость предприятия: понятие и методы оценки.
Оценивается по уровню внедрения цифровых технологий в процессы, управление и взаимодействие с клиентами. Используются модели (например, пятиуровневая шкала), учитывающие стратегию, культуру и IT-инфраструктуру.

23. Стадии цифровой трансформации предприятия (от автоматизации к экосистеме).
Стадии: локальная автоматизация, интеграция процессов (ERP), цифровая трансформация бизнес-модели, экосистемная цифровизация. Переход требует организационных изменений и развития цифровых компетенций.

24. Процессный подход к цифровой трансформации.
Предполагает анализ и реинжиниринг бизнес-процессов с использованием цифровых технологий. Трансформация начинается с пилотных процессов, имеющих наибольший потенциал для цифровизации и влияющих на ключевые KPI.

25. Отраслевой подход к цифровой трансформации.
Учитывает специфику отрасли и готовность экосистемы (поставщиков, клиентов, регуляторов) к цифровизации. Драйверы трансформации различаются: в ритейле — клиентский опыт, в производстве — автоматизация.

26. Технологический подход к цифровой трансформации (AI, IoT, блокчейн, облака).
Фокусируется на выборе и внедрении конкретных технологий (AI, IoT, блокчейн, облака) как драйверов изменений. Успех зависит от совместимости технологий с существующими системами и наличия компетенций.

27. Текущее состояние и перспективы цифровой трансформации в России и мире.
В России лидируют финансовый сектор и ритейл, отстают госсектор и промышленность. Перспективы связаны с развитием искусственного интеллекта, 5G и платформенных решений.

28. Модель управления цифровой трансформацией предприятия.
Включает стратегический уровень (видение, цели), тактический (дорожная карта) и операционный (исполнение, мониторинг). Успех требует создания цифровой культуры и вовлечения всех уровней управления.

29. Контроль и власть в хозяйственной организации (повтор в контексте цифровой трансформации).
Цифровизация меняет баланс власти, смещая его в сторону обладателей данных и цифровых компетенций. Это требует пересмотра управленческих подходов и развития новых лидерских качеств.

30. Альтернативные цели фирмы и современные вызовы управления (интеграция подходов).
В условиях цифровой экономики фирмы вынуждены балансировать между максимизацией прибыли, выручки и управленческими интересами, учитывая влияние стейкхолдеров. Устойчивость требует интеграции финансовых и нефинансовых целей.

Критерии оценивания зачета с оценкой/экзамена:

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Обучающийся должен: уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; продемонстрировать прочное, достаточно полное усвоение знаний программного материала; продемонстрировать

	знание основных теоретических понятий; правильно формулировать определения; последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
не зачтено	Обучающийся демонстрирует: незнание значительной части программного материала; не владение понятийным аппаратом дисциплины; существенные ошибки при изложении учебного материала; неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; неумение делать выводы по излагаемому материалу.

Критерии оценивания зачета с оценкой/экзамена:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающимся правильно и полностью раскрыто содержание материала в пределах программы, чётко и правильно даны определения и раскрыто содержание понятий, точно использованы научные и технические термины, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения
хорошо	Выставляется, если обучающимся раскрыто основное содержание материала в пределах программы, даны определения и раскрыто содержание понятий, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения, но присутствуют незначительные нарушения в последовательности изложения, имеются одна-две неточности в содержании ответа
удовлетворительно	Выставляется, если обучающимся содержание учебного материала изложено фрагментарно, не всегда последовательно, не даны определения, не раскрыто содержание понятий, или они изложены с ошибками, допускаются ошибки и неточности в использовании научной терминологии, отсутствуют выводы и обобщения из предыдущего материала, или возможны ошибки в их изложении
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающимся основное содержание учебного материала не раскрыто, не даются ответы на основные вопросы, допускаются грубые ошибки в определении понятий, в использовании терминологии, отсутствуют выводы и обобщения

6. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задания для диагностической работы должны обеспечивать оценку полностью или частично сформированных компетенций. Каждое задание должно быть привязано к тому или иному индикатору сформированности компетенций.

При формировании заданий для диагностической работы необходимо использовать тестовые задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

Все типы заданий должны быть представлены не менее одного раза.

<table>
<tr><th rowspan="2">№ п/п</th><th rowspan="2">Тема занятия</th><th rowspan="2">Код компетенции</th><th rowspan="2">Индикатор</th><th rowspan="2">Тип задания</th><th colspan="2">Задание</th><th rowspan="2">Уровень освоения компетенции</th></tr>
<tr><th>Вариант 1</th><th>Вариант 2</th></tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>Тема 1. Теоретические основы современных концепций менеджмента: эволюция, новая парадигма, методология</td>
<td>УК- 1.</td>
<td>ИУК-1.1. Знает, как осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</td>
<td>1</td>
<td>1.Установите соответствие между проблемной ситуацией и наиболее адекватной стратегией действий, которая базируется на принципах системного подхода и современных концепциях менеджмента.
<table>
<tr><th></th><th>Проблемная ситуация</th><th></th><th>Стратегия действий</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Снижение прибыли при выполнении планов отделами; усиление контроля не помогает.</td><td>А</td><td>Перейти к процессно-ориентированному управлению, согласовать локальные KPI с общим результатом.</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Потеря доли рынка из-за ценовой войны; копирование конкурентов неэффективно.</td><td>Б</td><td>Стратегия «голубого океана»: создать новую ценность через системный анализ потребностей.</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Сбои после внедрения ERP / рост брака из-за несогласованности</td><td>В</td><td>Провести системный аудит, внедрить кросс-функциональные команды и сквозное</td></tr>
</table>
</td>
<td>1. Установите соответствие между методологическим подходом / элементом новой парадигмы менеджмента и его характеристикой с точки зрения критического анализа проблемных ситуаций и выработки стратегии
<table>
<tr><th></th><th>Методологический подход / элемент новой парадигмы</th><th></th><th>Характеристика применения для анализа и выработки стратегии</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Системный подход</td><td>А</td><td>Анализ нелинейных связей, эмерджентности и уникального контекста; выбор решения адекватно обстоятельствам.</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Процессный подход</td><td>Б</td><td>Фокус на сквозных цепочках, узких местах и стандартизации для непрерывных улучшений.</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Концепция обучающейся организации (новая</td><td>В</td><td>Адаптивность, мониторинг слабых сигналов, сетевое управление в реальном времени.</td></tr>
</table>
</td>
<td>Базовый (1-3 минуты)</td>
</tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td>подразделений.</td><td></td><td>управление цепочкой создания ценности.</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td>Б</td><td>А</td><td>В</td></tr>
</table>
</td><td>
<table>
<tr><td></td><td>парадигма)</td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td>Б</td><td>А</td><td>Г</td></tr>
</table>
</td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td>Тема 1. Теоретические основы современных концепций менеджмента: эволюция, новая парадигма, методология</td><td>УК- 1.</td><td>ИУК-1.1. Знает, как осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</td><td>3</td><td>2. Предприятия столкнулась с тем, что внедрение индивидуальных KPI для каждого отдела привело к росту локальных показателей, но общая прибыль компании снизилась. Какой подход применить для диагностики?
A) Ужесточить контроль за KPI.
B) Проанализировать сквозные процессы и конфликт целей (системная динамика).
C) Скопировать систему мотивации конкурентов.

Ответ: B
Обоснование: системный подход требует видеть организацию как целое, где локальная оптимизация вредит общему результату.</td><td>2. Компания работает в высоко нестабильной внешней среде. Детальный пятилетний план устарел через полгода из-за нестабильности рынка. Какая концепция адекватна?
A) Жесткое планирование с ежегодной корректировкой.
B) Адаптивное управление со сценарным планированием и мониторингом сигналов.
C) Ожидание стабилизации среды.

Ответ: B
Обоснование: В турбулентной среде новая парадигма требует гибкости и отказа от долгосрочного детерминизма.</td><td>Базовый (1-3 минуты)</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Тема 2. Современные тенденции функционирования организаций как социально-экономических систем</td><td>УК-3.</td><td>ИУК-3.1. Знает, как организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для</td><td>1</td><td>3. Установите соответствие между этапами выработки командной стратегии и их содержанием.
<table>
<tr><td></td><td>Этапы выработки командной стратегии</td><td></td><td>Содержание этапа</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Диагностика ситуации и контекста</td><td>А</td><td>Сбор данных о ресурсах, ограничениях и ожиданиях</td></tr>
</table>
</td><td>3. Установите соответствие между современными тенденциями функционирования организаций как социально-экономических систем и их проявлениями в управлении командной работой.
<table>
<tr><td></td><td>Тенденция функционирования организации</td><td></td><td>Проявление в управлении командной работой</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Переход от иерархии к сетевым</td><td>А</td><td>Кросс-функциональные встречи, плоские</td></tr>
</table>
</td><td>Базовый (1-3 минуты)</td></tr>
</table>

<table>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>достижения поставленной цели</td>
<td></td>
<td>
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>стейкхолдеров;</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Формулирование общей цели</td><td>Б</td><td>Согласование единого, измеримого и разделяемого всеми членами команды результата.</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Планирование и распределение ролей</td><td>В</td><td>Определение KPI, сроков, ресурсов и ролей в команде.</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td></tr>
</table>
</td>
<td>
<table>
<tr><td></td><td>структурам</td><td></td><td>команды с распределённой ответственностью.</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Цифровая трансформация и удалённое взаимодействие</td><td>Б</td><td>Цифровые платформы для синхронизации и асинхронного обмена в распределённых командах</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Гибкость (agility) как реакция на нестабильность</td><td>В</td><td>Короткие итерации, быстрая перенастройка ролей под изменяющиеся условия.</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td></tr>
</table>
</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Тема 2. Современные тенденции функционирования организаций как социально-экономических систем</td>
<td>УК-3.</td>
<td>ИУК-3.1. Знает, как организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</td>
<td>2</td>
<td>4. Расположите в правильной последовательности этапы разработки и реализации командной стратегии в современной организации (от начального этапа к завершающему).
1. Анализ внешних и внутренних факторов.
2. Формулирование измеримой общей цели.
3. Выбор оптимального сценария и распределение ролей.
4. Мониторинг и корректировка тактики.

Ответ:
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td>
<td>4. Установите правильную последовательность действий руководителя при организации работы команды в условиях цифровой трансформации и гибких подходов (agile).
1. Формирование кросс-функциональной команды и определение цели.
2. Внедрение инструментов для взаимодействия и отслеживания задач.
3. Организация коротких итераций (спринтов).
4. Ретроспективы и адаптация стратегии.

Ответ:
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td>
<td>Базовый (1-3 минуты)</td>
</tr>
</table>

					Ключ: 1 | 2 | 3 | 4	*Ключ:* 1 | 2 | 3 | 4	
5	Тема 3. Концепция организационного развития	УК -6.	ИУК-6.1. Знает способы определения и реализации приоритетов собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	*2*	5. Расположите в логической последовательности этапы самооценки деятельности для определения приоритетов совершенствования (от начального к завершающему). 1. Сбор и анализ данных о текущих результатах. 2. Сравнение с эталонными моделями и выявление разрывов. 3. Ранжирование разрывов по влиянию на стратегические цели. 4. Разработка плана улучшений и мониторинг реализации. *Ответ:* | | | | | *Ключ:* 1 | 2 | 3 | 4	5. Установите правильную последовательность действий руководителя (или специалиста) при организации цикла совершенствования собственной деятельности на основе принципов самооценки в концепции организационного развития. 1. Определение основны областей для самооценки (критерии). 2. Сопоставление реальных результатов с желаемыми и формулирование выводов. 3. Выбор приоритетных направлений с учётом ресурсов. 4. Внедрение улучшений и повторный анализ после изменений. *Ответ:* | | | | | *Ключ:* 1 | 2 | 3 | 4	Базовый (1-3 минуты)
6	Тема 3. Концепция организационного развития	УК -6.	ИУК-6.1. Знает способы определения и реализации приоритетов собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	*3*	6. Специалист выявил сильную сторону (процессное моделирование) и слабую (визуализация). Какую стратегию использовать для улучшения? А) Компенсаторная — использовать сильную сторону для преодоления слабой. Б) Аутсорсинг — исключить слабую функцию. В) Выравнивание — довести слабую до уровня сильной. Г) Отрицание — игнорировать слабую сторону. **Ответ: А** **Обоснование**: Компенсаторная стратегия позволяет опираться на сильную экспертизу	6. Руководитель выявил три зоны развития: скорость решений, делегирование, обратная связь. Какой принцип приоритезации применить для мультипликативного эффекта? А) Принцип «малых побед» — начать с простого. Б) Принцип «узкого места» — устранить главное ограничение. В) Принцип хронологии — в порядке выявления. Г) Принцип внешнего соответствия — по требованиям руководства. **Ответ: Б** **Обоснование**: Устранение «узкого места» (скорости решений) автоматически улучшает	Базовый (1-3 минуты)

					(моделирование) для создания логичных визуализаций без ресурсно-затратного развития слабой компетенции.	делегирование и обратную связь, создавая мультипликативный эффект.	
7	Тема 4. Концепция корпоративного управления	ОПК-1.	ИОПК-1.1. Знает (на продвинутом уровне) методы решения профессиональных задач на основе методологии экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.	*3*	7. Совет директоров обсуждает выход на новый рынок. Финансовый директор требует точных прогнозов, директор по развитию предлагает гибкий подход. Какая методология управления адекватна? А) Классическое стратегическое планирование. Б) Сценарное планирование с элементами agile-подхода. В) Интуитивное решение на основе опыта топ-менеджеров. Г) Копирование стратегии ближайшего конкурента. **Ответ: Б** **Обоснование***:* В условиях неопределённости нового рынка сценарное планирование в сочетании с гибкой корректировкой минимизирует риски и позволяет адаптироваться к изменениям.	7. В компании внедрена система KPI, но несмотря на выполнение всех показателей, общая прибыль снижается. Руководство предполагает, что проблема в несогласованности целей подразделений. Какой управленческий подход следует применить для диагностики и решения проблемы? А) Ужесточить контроль за выполнением KPI каждым отделом. Б) Провести анализ сквозных бизнес-процессов и выявить конфликт локальных целей. В) Сократить число KPI до трёх обще корпоративных показателей. Г) Провести опрос сотрудников об их удовлетворённости работой. **Ответ: Б** **Обоснование**: Системный подход требует рассмотрения организации как целостности, где локальная оптимизация отдельных подразделений может разрушать общий результат.	Базовый (1-3 минуты)
8	Тема 5. Глобализация и проблемы интернационализации менеджмента	ОПК-4.	ИОПК-4.1. Знает основы руководства проектной и процессной деятельности в организации с использованием современных практик	*2*	8. Расположите в логической последовательности этапы внедрения процессного управления в компании. 1. Анализ регламентов и выявление расхождений в практиках между странами. 2. Выбор пилотного сквозного процесса с наибольшей межстрановой зависимостью. 3. Создание виртуальной команды владельцев процессов с распределением ролей. 4. Раработка унифицированной карты процесса с едиными KPI. *Ответ:*	8. Установите правильную последовательность действий процессного лидера: 1. Определение ключевых KPI процесса (глобальных и локальных). 2. Сбор обратной связи от команд для выявления барьеров. 3. Проведение совместных сессий для выбора направлений улучшений. 4. Формирование единого видения целевого состояния процесса. *Ответ:* | | | | |	Базовый (1-3 минуты)

			управления, лидерских и коммуникативных навыков.		| | | | | |---|---|---|---| | | | | | | *\ключ:* | 1 | 2 | 3 | 4 |	*Ключ:* | 1 | 2 | 3 | 4 |	
9	Тема 6. Менеджмент знаний и концепция обучающейся организации	УК- 1.	ИУК-1.1. Знает, как осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	*2*	9. Расположите в логической последовательности этапы анализа проблемной ситуации в организации с использованием системного подхода. 1. Формулирование проблемы как системного эффекта. 2. Определение границ системы и ключевых элементов. 3. Выявление структурных паттернов и взаимосвязей. 4. Генерация альтернативных стратегий и рефлексия. *Ответ:* | | | | | |---|---|---|---| | | | | | *Ключ:* | 1 | 2 | 3 | 4 |	9. Установите правильную последовательность действий руководителя (или аналитической группы) при выработке стратегии действий на основе анализа проблемной ситуации с применением концепции обучающейся организации. 1. Определение стейкхолдеров и создание кросс-функциональной команды. 2. Системная диагностика и выявление латентного знания. 3. Синтез результатов в виде системной карты и точек рычага. 4. Разработка дорожной карты изменений с механизмами обратной связи. Ответ: | | | | | |---|---|---|---| | | | | | Ключ: | 1 | 2 | 3 | 4 |	Базовый (1-3 минуты)
10	Тема 7. Корпоративная социальная ответственность в современных условиях	УК-3.	ИУК-3.1. Знает, как организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	*3*	10. Компания должна снизить углеродный след на 40%. Кросс-функциональная команда (логистика, закупки, маркетинг) имеет разнонаправленные интересы. Какой подход эффективен для выработки единой стратегии КСО? А) Разделить на подгруппы с индивидуальными KPI. Б) Провести фасилитационные сессии для совместного видения и дорожной карты. В) Передать полномочия логистике как ключевому звену. Г) Пригласить консультанта для готового плана.	10. НКО запускает проект трудоустройства 200 человек. Участники: бизнес (количество), волонтёры (качество поддержки), сотрудники НКО (бюрократия). Возникли конфликты. Какая стратегия согласует ожидания? А) Жёсткий план-график со штрафами. Б) Стратегическая сессия для выработки общих показателей (количество + устойчивость трудоустройства) и распределения ролей. В) Передать координацию бизнесу. Г) Разделить на автономные подгруппы по приоритетам.	Базовый (1-3 минуты)

<table>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Ответ: Б
Обоснование: КСО-цель требует интеграции функций, фасилитация превращает противоречия в общее видение и командную ответственность.</td>
<td>Ответ: Б
Обоснование: Межсекторальный проект требует совместной выработки интегрированных критериев успеха, балансирующих количественные и качественные результаты.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Тема 8. Концепции эффективного руководства и лидерства в менеджменте</td>
<td>УК -6.</td>
<td>ИУК-6.1. Знает способы определения и реализации приоритетов собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</td>
<td>1</td>
<td>11. Установите соответствие между методами (инструментами) определения приоритетов собственной деятельности руководителя и их содержательной характеристикой.
<table>
<tr><td></td><td>Метод</td><td></td><td>Содержательная характеристика</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Матрица Эйзенхауэра</td><td>А</td><td>Оценка задач по важности и срочности для делегирования или отсрочки.</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Принцип Парето (80/20)</td><td>Б</td><td>Фокус на 20% действий, дающих 80% результата.</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Анализ временного бюджета (хронометраж)</td><td>В</td><td>Сравнение затрат времени с вкладом в KPI для выявления «поглотителей».</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td>А</td><td>В</td><td>Б</td></tr>
</table></td>
<td>11. Установите соответствие между этапами (шагами) самооценки и совершенствования собственной деятельности руководителя и конкретными действиями, реализующими эти этапы.
<table>
<tr><td></td><td>Этап самооценки и совершенствования</td><td></td><td>Конкретное действие</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Сбор и анализ данных о</td><td>А</td><td>Сравнение фактических результатов с целевыми KPI.</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Определение «зон развития»</td><td>Б</td><td>Проведение 360-градусной обратной связи и рефлексия.</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Разработка плана развития</td><td>В</td><td>Составление индивидуального плана развития (IDP) с SMART-целями.</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td></tr>
</table></td>
<td>Базовый (1-3 минуты)</td>
</tr>
</table>

12	Тема 1. Теоретические основы современных концепций менеджмента: эволюция, новая парадигма, методология	УК-1.	ИУК-1.2. Умеет осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	*4*	12. Компания переходит от классической к новой парадигме управления. Какие принципы соответствуют новой парадигме? 1. Максимальная регламентация процессов. 2. Организация как открытая система. 3. Приоритет краткосрочных финансовых результатов. 4. Кросс-функциональные команды и сетевые структуры. **Ответ: 2, 4** **Обоснование**: Новая парадигма базируется на системном подходе, требующем гибких сетевых структур и адаптации к внешней среде.	12. IT-компания: проекты срываются, конфликты между отделами. Какие принципы системного подхода применить? 1. Поиск виновного в одном отделе. 2. Анализ взаимосвязей между элементами системы. 3. Рассмотрение организации как закрытой системы. 4. Оценка синергии от согласования целей подразделений. **Ответ: 2, 4** **Обоснование:** Системный подход требует анализа связей между элементами и синергетического эффекта от их согласованности.	Повышенный (3-5 минут)
13	Тема 1. Теоретические основы современных концепций менеджмента: эволюция, новая парадигма, методология	УК-1.	ИУК-1.2. Умеет осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	*5*	13. В компании, где каждый отдел достигает своих локальных KPI, а общая прибыль падает, для выявления скрытых причин этого противоречия и разработки стратегии, воздействующей на структуру системы в целом, следует применить подход, рассматривающий организацию как целостность с нелинейными связями между элементами, — как называется этот подход? **Ответ: Системный подход.** **Обоснование**: Системный подход требует анализа не локальных показателей, а взаимосвязей между подразделениями, чтобы выявить конфликт целей, разрушающий общий результат.	13. В условиях высокой турбулентности внешней среды, когда детальный пятилетний план теряет актуальность уже через полгода, руководству необходимо перейти от жёсткого детерминизма к управлению, основанному на непрерывном обучении, сценарном планировании и быстрой адаптации, — как называется эта современная концепция управления? **Ответ: Обучающаяся организация** **Обоснование**: В нестабильной среде требуется отказ от долгосрочного планирования в пользу гибкости, рефлексии и адаптации в реальном времени.	Высокий (5-10 минут)
14	Тема 2. Современные тенденции функционирования	УК-3.	ИУК-3.2. Умеет организовывать и руководить работой	4	14. Команда формально использует Scrum, но работает изолированно, ретроспективы формальны. Какие действия эффективны для выработки командной стратегии? 1. Ввести персональные KPI. 2. Совместно выработать командную цель и	14. Команда из разных подразделений работает над цифровым продуктом, но есть разобщённость и конфликты. Какие подходы соответствуют современным тенденциям? 1. Индивидуальные KPI для каждого. 2. Единые командные KPI.	Повышенный (3-5 минут)

	организаций как социально-экономических систем		команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели		правила (team charter). 3. Назначать ответственных сверху. 4. Использовать ретроспективы для корректировки стратегии. **Ответ: 2, 4** **Обоснование**: Совместное целеполагание и ретроспективы как инструмент рефлексии обеспечивают самоорганизацию и адаптивность команды.	3. Делегирование полномочий по адаптации планов. 4. Жёсткое централизованное планирование. **Ответ: 2, 3** **Обоснование**: Единые KPI формируют общую ответственность, а делегирование полномочий повышает адаптивность и вовлечённость в инновационных проектах.	
15	Тема 2. Современные тенденции функционирования организаций как социально-экономических систем	УК-3. цели	ИУК-3.2. Умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	5	15. В современной организации, где внешняя среда нестабильна, а задачи требуют быстрой перенастройки, ключевым принципом управления командой становится отказ от жёсткой иерархии в пользу распределённой ответственности и горизонтальных связей, — как называется этот принцип организации командной работы? **Ответ: Самоорганизация.** **Обоснование**: В нестабильной среде самоорганизация позволяет команде оперативно перераспределять роли и принимать решения без бюрократических задержек.	15. При формировании командной стратегии в условиях цифровой трансформации ключевым условием успеха является переход от работы изолированными отделами к совместной выработке решений и единому пониманию общей цели всеми участниками, — как называется этот подход к организации работы, при котором команда действует как единое целое? **Ответ: Командная работа.** **Обоснование**: Командная работа обеспечивает единство понимания цели и совместную ответственность за результат.	Высокий (5-10 минут)
16	Тема 3. Концепция организационного развития	УК-6.	ИУК-6.2. Умеет определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки совершенствования на	*4*	16. Какие подходы наиболее эффективны для выявления приоритетов профессионального развития на основе самооценки? 1. Сравнивать себя с коллегами любой ценой. 2. Использовать обратную связь от подчинённых, коллег и руководителя. 3. Опираться только на собственное мнение. 4. Сопоставлять самооценку со стратегическими компетенциями организации. **Ответ: 2, 4** **Обоснование:** Многоканальная обратная связь даёт объективную картину, а связь со	16. Какие действия наиболее адекватны для определения приоритетов совершенствования на основе самооценки? 1. Работать над недостатками в порядке их обнаружения. 2. Оценивать влияние своих навыков на командные цели. 3. Сравнивать самооценку с объективными метриками и запросами коллег. 4. Развивать только сильные стороны. **Ответ: 2, 3** **Обоснование**: Оценка влияния на командный результат и сопоставление с объективными	Повышенный (3-5 минут)

			основе самооценки		стратегией определяет действительно важные приоритеты.	данными позволяет избежать субъективных искажений.	
17	Тема 3. Концепция организационного развития	УК-6.	ИУК-6.2. Умеет определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки совершенствования на основе самооценки	5	17. Процесс систематического сбора и анализа информации о собственной управленческой деятельности с целью выявления сильных сторон и зон развития, на основе которого определяются приоритеты профессионального совершенствования, называется _____. **Ответ: Самооценка** **Обоснование**: Самооценка является первым и обязательным этапом организационного развития, позволяющим перейти от субъективного восприятия к объективному анализу деятельности.	17. Метод определения приоритетов собственной деятельности, основанный на сопоставлении фактических результатов с желаемыми и выявлении причин расхождения, позволяющий сформулировать направления для улучшения, называется анализом _____. **Ответ: Разрывов** **Обоснование:** Анализ разрывов (GAP-анализ) позволяет выявить конкретные зоны несоответствия между текущим и целевым состоянием, что является основой для выбора приоритетов развития.	Высокий (5-10 минут)
18	Тема 4. Концепция корпоративного управления	ОПК- 1.	ИОПК-1.2. Умеет решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.	*4*	18. Совет директоров обсуждает стратегию выхода на новый рынок. Какие подходы к принятию решений наиболее адекватны в условиях неопределённости? 1. Детальный пятилетний план с жёсткими KPI. 2. Сценарное планирование с учётом альтернатив. 3. Решение на основе интуиции топ-менеджера. 4. Поэтапное инвестирование с постоянной корректировкой. **Ответ: 2, 4** **Обоснование**: В условиях неопределённости сценарное планирование и поэтапная корректировка минимизируют риски и позволяют адаптироваться к изменениям.	18. В компании внедрена система KPI, но прибыль падает. Какие управленческие действия эффективны для диагностики и решения проблемы? 1. Ужесточить контроль за выполнением KPI. 2. Провести анализ сквозных бизнес-процессов. 3. Сократить число KPI до трёх общих. 4. Выявить конфликт локальных целей подразделений. **Ответ: 2, 4** **Обоснование:** Системный подход требует анализа взаимосвязей между подразделениями и выявления конфликта локальных целей, разрушающего общий результат.	Повышенный (3-5 минут)

19	Тема 4. Концепция корпоративного управления	ОПК- 1.	ИОПК-1.2. Умеет решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.	5	19. В условиях нестабильной внешней среды и жёсткой ценовой конкуренции компания исчерпала возможности снижения издержек и копирования конкурентов, поэтому для выработки новой стратегии роста ей необходимо переопределить границы рынка, создать новую ценность для покупателей и отказаться от традиционной логики конкуренции, — как называется эта стратегия? **Ответ: Голубой океан.** **Обоснование**: Стратегия голубого океана предлагает создание новой рыночной ниши вместо борьбы в существующем пространстве.	19. Руководитель компании сталкивается с тем, что внедрение индивидуальных KPI для каждого отдела приводит к росту локальных показателей, но общая прибыль снижается, и для диагностики этой проблемы ему необходимо рассмотреть организацию как целостную систему с нелинейными связями между подразделениями, — как называется этот методологический подход к анализу? **Ответ: Системный подход.** **Обоснование**: Системный подход требует анализа не отдельных элементов, а взаимосвязей между ними для выявления конфликта локальных целей.	Высокий (5-10 минут)
20	Тема 5.	ОПК- 4.	ИОПК-4.2. Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-	*4*	20. Российская IT-компания планирует выход на рынки Юго-Восточной Азии. Какие действия наиболее обоснованы для оценки новых рыночных возможностей? 1. Полностью копировать успешную бизнес-модель, используемую в Европе. 2. Провести анализ локальных регуляторных требований и культурных особенностей. 3. Ориентироваться только на макроэкономические показатели стран. 4. Адаптировать ценностное предложение под локальные потребности и платёжеспособность. **Ответ: 2, 4** **Обоснование**: Учёт регуляторных и культурных особенностей, а также адаптация ценностного предложения являются ключевыми для успешного выхода на новые зарубежные рынки.	20. Международный холдинг пересматривает свою бизнес-модель в условиях цифровой глобализации. Какие направления инновационного развития наиболее перспективны? 1. Сохранение традиционной линейки продуктов без изменений. 2. Внедрение цифровых платформ для трансграничных B2B-операций. 3. Сокращение R&D-расходов для повышения текущей прибыли. 4. Разработка гибридных продуктов, сочетающих локальную адаптацию и глобальные стандарты. **Ответ: 2, 4** **Обоснование:** Цифровые платформы и гибридные продукты позволяют использовать эффект масштаба и одновременно учитывать	Повышенный (3-5 минут)

			модели организаций			локальные особенности.	
21	Тема 5. Глобализация и проблемы интернационализации менеджмента	ОПК- 4.	ИОПК-4.3. Уметь: Осуществлять руководство проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных технологий	*5*	21. В международной компании, реализующей глобальный проект с участием команд из разных стран, руководитель сталкивается с культурными различиями, удалённым форматом работы и необходимостью синхронизации действий всех участников для достижения общей цели, — какой управленческий подход требует отказа от жёсткого администрирования в пользу вовлечения, фасилитации и адаптации коммуникаций под культурный контекст? **Ответ: Лидерство.** **Обоснование**: В глобальных проектах эффективное лидерство заменяет формальное управление через выстраивание доверия, вовлечение и адаптацию стиля коммуникации.	21. В процессе управления межфункциональной командой, распределённой по разным часовым поясам, для обеспечения прозрачности, синхронизации задач и оперативной обратной связи руководителю необходимо использовать специальные программные решения, позволяющие отслеживать прогресс в реальном времени и координировать действия участников, — как называются эти технологические инструменты? **Ответ: Цифровые платформы.** **Обоснование**: Цифровые платформы (например, Trello, Jira, Microsoft Teams) обеспечивают прозрачность и синхронизацию распределённых команд в режиме реального времени.	Высокий (5-10 минут)
22	Тема 5. Глобализация и проблемы интернационализации менеджмента	ОПК- 4.	ИОПК-4.3. Уметь: Осуществлять руководство проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникати	**3**	22. Менеджер международного проекта координирует работу трёх офисов: Нью-Йорк (9:00–17:00 EST), Лондон (9:00–17:00 GMT, +5 ч к NY) и Сингапур (9:00–17:00 SGT, +12 ч к NY). Сколько часов в сутки доступно для синхронной коммуникации всех трёх офисов одновременно? Варианты ответов: А) 0 часов Б) 1 час В) 3 часа Г) 5 часов **Ответ: Б** **Решение:** Пересечение окон: NY 9–17 = London 14–22 = Singapore 21–05 → общее окно 21:00–22:00 по NY = 1 час. **Обоснование:** При разбросе часовых поясов	22. Руководитель международного проекта управляет командой из 15 человек в 4 странах. Каждый член команды тратит 20% своего рабочего времени (40 часов/нед.) на кросс-культурную коммуникацию. Сколько человеко-часов в неделю уходит на коммуникации? Варианты ответов: А) 60 ч Б) 90 ч В) 120 ч Г) 150 ч **Ответ: В** **Решение**: 15 чел. × 40 ч × 0,2 = 120 человеко-часов/нед **Обоснование:** Значительная доля рабочего времени (20%) в глобальных проектах уходит на преодоление культурных и коммуникационных	Базовый (1-3 минуты)

			вных технологий		более 12 часов полное пересечение рабочих окон трёх офисов практически отсутствует, что требует асинхронных коммуникационных технологий в глобальном менеджменте.	барьеров, что требует от лидера навыков межкультурного менеджмента и оптимизации процессов взаимодействия.	
23	Тема 6. Менеджмент знаний и концепция обучающейся организации	УК-1.	ИУК-1.2. Умеет осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	*3*	23. В компании со штатом 200 человек до внедрения системы управления знаниями ежегодно увольнялось 15% сотрудников, каждый уносил 400 часов накопленного опыта. После внедрения системы текучесть снизилась до 10%. На сколько часов в год сократились потери знаний? Варианты ответов: А) 2000 ч Б) 4000 ч В) 6000 ч Г) 8000 ч **Ответ: Б** **Решение:** (0,15 − 0,10) × 200 × 400 = 4000 часов. **Обоснование:** Система управления знаниями снижает потери организационной памяти при текучести кадров, что является ключевым элементом концепции обучающейся организации.	23. В компании 50 менеджеров решают в среднем по 20 типовых задач в месяц, затрачивая 2 часа на каждую. После внедрения корпоративной базы знаний время решения сократилось на 40%. Сколько человеко-часов экономится ежемесячно? Варианты ответов: А) 400 ч Б) 600 ч В) 800 ч Г) 1000 ч **Ответ: В** **Решение**: 50 × 20 × 2 × 0,4 = 800 человеко-часов/мес. **Обоснование**: Централизация знаний сокращает время на повторный поиск решений, реализуя принцип системного накопления и повторного использования организационного опыта.	Базовый (1-3 минуты)
24	Тема 6. Менеджмент знаний и концепция обучающейся организации	УК-1.	ИУК-1.2. Умеет осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	*5*	24. В концепции обучающейся организации процесс преобразования неявных знаний в явные и обратно через четыре этапа (социализация, экстернализация, комбинация, интернализация) образует непрерывно расширяющийся цикл, который называется...? **Ответ: Спираль** **Обоснование:** Модель SECI Nonaka описывает знания как динамичный процесс, где каждый виток спирали повышает уровень организационного знания, что является основой стратегического развития компании.	24. При осуществлении критического анализа проблемных ситуаций в обучающейся организации руководитель применяет циклический подход «планирование — действие — проверка — корректировка», обеспечивающий непрерывное совершенствование стратегии, который называется...? **Ответ: Рефлексия** **Обоснование**: Рефлексия как системный механизм обратной связи позволяет организации извлекать уроки из опыта, адаптировать стратегию действий и превращать отдельные	Высокий (5-10 минут)

						проблемы в источник организационного развития.	
25	Тема 7. Корпоративная социальная ответственность в современных условиях	УК-3.	ИУК-3.2. Умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	*4*	25. Руководитель формирует команду для реализации программы корпоративной социальной ответственности. Какие два подхода обеспечат эффективную командную стратегию? 1. Делегирование всех КСО-активностей внешним консультантам для экономии времени. 2. Создание кросс-функциональной команды с представителями ключевых подразделений. 3. Установка измеримых КСО-целей, интегрированных в бизнес-стратегию компании. 4. Ограничение КСО-обязанностей только HR-департаментом. **Ответы: 2, 3** **Обоснование:** Кросс-функциональная структура обеспечивает вовлечённость всех подразделений, а интеграция КСО-целей в бизнес-стратегию создаёт единую команду с чёткими приоритетами.	25. Менеджер организует работу команды над экологической инициативой компании. Какие два метода обеспечат эффективное руководство командой? 1. Установление чётких KPI для каждого участника команды по вкладу в КСО-цели. 2. Исключение обратной связи сотрудников при разработке КСО-стратегии. 3. Проведение регулярных ретроспектив для улучшения командных процессов. 4. Фокус только на экологических аспектах без учёта социальной составляющей. **Ответы: 1, 3** **Обоснование:** Персональные KPI создают ответственность каждого участника, а регулярные ретроспективы обеспечивают непрерывное совершенствование командной работы над КСО-проектом.	Повышенный (3-5 минут)
26	Тема 7. Корпоративная социальная ответственность в современных условиях	УК-3.	ИУК-3.2. Умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	*5*	26. В современных условиях корпоративной социальной ответственности ключевым фактором успешной реализации КСО-программ является способность руководителя вдохновлять команду, формировать общие ценности и направлять коллективные усилия на достижение социальных и бизнес-целей, что в менеджменте называется...? **Ответ: Лидерство** **Обоснование:** Эффективное лидерство трансформирует КСО из формальной отчётности в командную стратегию, объединяя сотрудников вокруг общих ценностей и создавая устойчивую культуру социальной ответственности.	26. При выработке командной стратегии для достижения целей корпоративной социальной ответственности руководитель обеспечивает активное участие всех членов команды в принятии решений, разделении ответственности и совместном поиске инновациальных решений, что в теории управления называется...? **Ответ: Вовлечённость** **Обоснование**: Высокая вовлечённость команды превращает КСО-инициативы из директивных задач в коллективную миссию, обеспечивая устойчивую мотивацию и синергетический эффект командной работы.	Высокий (5-10 минут)

27	Тема 7. Корпоративная социальная ответственность в современных условиях	УК-3.	ИУК-3.2. Умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	*3*	27. Руководитель сформировал кросс-функциональную команду из 25 сотрудников для реализации экологической КСО-программы. Активное участие в проекте приняли 20 человек. Какой процент вовлеченности команды в КСО-стратегию? Варианты ответов: А) 60% Б) 70% В) 80% Г) 90% **Ответ: В** **Решение:** 20 / 25 × 100% = 80%. **Обоснование:** Высокий процент вовлеченности (80%) свидетельствует об эффективной командной стратегии руководителя, интегрировавшего КСО-цели в коллективную мотивацию сотрудников.	27. Команда из 10 сотрудников реализовала энергоэффективный КСО-проект, сократив потребление электроэнергии на 15%. Месячные затраты на электроэнергию составляли 200 000 руб. Какова годовая экономия от командной КСО-инициативы? Варианты ответов: А) 240 000 руб. Б) 300 000 руб. В) 360 000 руб. Г) 420 000 руб. **Ответ: В** **Решение**: 200 000 × 0,15 × 12 = 360 000 руб./год. **Обоснование:** Командная КСО-стратегия обеспечивает измеримый экономический эффект, подтверждая синергию между социальной ответственностью и бизнес-результатами организации.	Базовый (1-3 минуты)
28	Тема 8. Концепции эффективного руководства и лидерства в менеджменте	УК-6.	ИУК-6.2. Умеет определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки совершенствования на основе самооценки	*4*	28. Руководитель определяет приоритеты собственной деятельности для повышения эффективности лидерства. Какие два направления должны быть ключевыми? 1. Делегирование всех стратегических решений подчинённым для освобождения времени. 2. Регулярная самооценка своих управленческих решений и их последствий. 3. Фокус исключительно на оперативных задачах текущего дня. 4. Выстраивание системы обратной связи от команды для корректировки стиля руководства. **Ответы: 2, 4** **Обоснование:** Самооценка управленческих решений и системная обратная связь от команды образуют основу для осознанного	28. Руководитель планирует совершенствовать свои лидерские компетенции на основе самооценки. Какие два метода являются наиболее эффективными? 1. Ведение рефлексивного дневника управленческих решений и их результатов. 2. Избегание сложных управленческих ситуаций для сохранения авторитета. 3. Сравнение своих результатов с эталонными моделями лидерства и выявление зон развития. 4. Опора исключительно на интуицию без анализа прошлых ошибок. **Ответы: 1, 3** **Обоснование**: Рефлексивный дневник и сравнение с эталонными моделями лидерства обеспечивают структурированную самооценку,	Повышенный (3-5 минут)

					определения лидерских приоритетов и их постоянной корректировки.	превращая управленческий опыт в инструмент профессионального роста.	
29	Тема 8. Концепции эффективного руководства и лидерства в менеджменте	УК-6.	ИУК-6.2. Умеет определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки совершенствования на основе самооценки	*5*	29. В концепциях эффективного лидерства основным инструментом осознанного определения приоритетов собственной деятельности и выявления зон профессионального роста является процесс анализа руководителем своих управленческих решений, действий и их последствий, который в теории менеджмента называется...? **Ответ: рефлексия** **Обоснование**: Рефлексия обеспечивает системную самооценку лидером собственной деятельности, превращая управленческий опыт в источник осознанного совершенствования приоритетов и стилей руководства.	29. В современных концепциях эффективного руководства способность лидера самостоятельно определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности, распределять время и ресурсы на основе постоянной самооценки является ключевой компетенцией, которая в менеджменте называется...? **Ответ: Самоменеджмент** **Обоснование**: Самоменеджмент позволяет руководителю выстраивать личную эффективность как фундамент для управления командой, обеспечивая согласованность приоритетов и стратегических целей организации.	Высокий (5-10 минут)
30	Тема 8. Концепции эффективного руководства и лидерства в менеджменте	УК-6.	ИУК-6.2. Умеет определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки совершенствования на основе самооценки	3	30. Руководитель работает 50 часов в неделю. После внедрения системы самоменеджмента он сократил время на неважные задачи с 30% до 10% рабочего времени. На сколько часов в неделю увеличилось время на приоритетные задачи? Варианты ответов: А) 5 ч Б) 10 ч В) 15 ч Г) 20 ч **Ответ: Б** **Решение:** $50 \times (0{,}30 - 0{,}10) = 10$ часов. **Обоснование**: Осознанное перераспределение рабочего времени через инструменты самоменеджмента позволяет руководителю сконцентрироваться на приоритетных задачах, повышая общую эффективность лидерства.	30. Руководитель за квартал принял 40 управленческих решений. После внедрения практики рефлексивного дневника доля ошибочных решений снизилась с 25% до 10%. На сколько решений в квартал уменьшилось количество ошибок? Варианты ответов: А) 4 Б) 6 В) 8 Г) 10 **Ответ: Б** **Решение**: $40 \times (0{,}25 - 0{,}10) = 6$ решений. **Обоснование:** Систематическая рефлексия и самооценка управленческих решений превращают лидерский опыт в инструмент повышения качества принимаемых решений.	Базовый (1-3 минуты)

Критерии оценивания диагностической работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий