Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 09.10.2026 18:03:45
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfcd7f43985447

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

по учебной дисциплине:

МЕНЕДЖМЕНТ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ

Направление подготовки 38.04.01 Экономика
(уровень магистратуры)

Направленность (профиль):
Экономика фирм малого и среднего бизнеса

Формы обучения: очная, заочная

Москва

Фонд оценочных средств для дисциплины «Менеджмент в малом и среднем бизнесе». Направление подготовки/специальность 38.04.01 Экономика, направленность (профиль): «Экономика фирм малого и среднего бизнеса» / Т.Л. Мищенко. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова

Фонд оценочных средств является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины.

Разработчик: Т.Л. Мищенко.

Заведующий кафедрой: _____ / Т.В. Новикова

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

Настоящий Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине «Менеджмент в малом и среднем бизнесе» является неотъемлемым приложением к рабочей программе дисциплины (РПД) «Менеджмент в малом и среднем бизнесе». 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	Т.Л. Мищенко.
Кафедра	Финансов, экономики и организации производства
Наименование дисциплины	Менеджмент в малом и среднем бизнесе
Факультет / институт	Международный институт инновационной экономики, лидерства и менеджмента
Направление подготовки / специальность	38.04.01 Экономика
Количество вопросов в оценочных заданиях (диапазон)	От 16 до 32
Общее время тестирования (мин)	90
Общее количество вопросов/заданий в ФОС	?
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-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 **ИУК-3.3. Владеет** навыками организации и руководства работой команды, выработки командной стратегии для достижения поставленной цели
ПК-9	Способен осуществлять организацию командной работы коллектива для решения экономических задач и руководство им	**ИПК-9.1 Знать**: Отечественный и зарубежный опыт рациональной организации экономической деятельности организации в условиях рыночной экономики Нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации Технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации **ИПК-9.2 Уметь**: Вести планово-учетную документацию организации Составлять аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений Руководить экономическими службами и подразделениями организации **ИПК-9.3 Владеть**: Навыками организации командной работы коллектива для решения экономических задач и руководство им
ПК-10	Способен осуществлять руководство экономическими службами и подразделениями организации	**ИПК-10.1 Знать**: Нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации Порядок разработки перспективных и годовых планов финансово-хозяйственной и производственной деятельности организации **ИПК-10.2 Уметь**: Руководить экономическими службами и подразделениями организации **ИПК-10.3 Владеть**: Навыками руководства экономическими службами и подразделениями организации

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

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
Тема 1. Цели и функции менеджмента в системе управления малым и средним предприятием: экономический аспект	**УК-3** Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достиже	**ИУК-3.1. Знает,** как организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставлен	1. *Прочитайте текст и выберите правильный ответ.* Современные концепции менеджмента сосредоточены на гибкости, инновационности и ориентации на устойчивое развитие. В их основе лежит идея о необходимости адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде, активно использовать информационные технологии и уделять внимание корпоративной социальной ответственности. Ключевыми направлениями являются стратегический менеджмент, менеджмент качества, управление изменениями и менталитет инноваций. **Вопрос:** Какая концепция менеджмента главным образом акцентирует внимание на адаптации организации к быстрым изменениям и внедрении инноваций? **Варианты:** А) Традиционный менеджмент Б) Стратегический менеджмент В) Управление изменениями Г) Управление качеством

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
	ния поставленной цели	ной цели	2. *Прочитайте текст и выберите правильный ответ.* Современные концепции менеджмента сосредоточены на гибкости, инновационности и ориентации на устойчивое развитие. В их основе лежит идея о необходимости адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде, активно использовать информационные технологии и уделять внимание корпоративной социальной ответственности. Ключевыми направлениями являются стратегический менеджмент, менеджмент качества, управление изменениями и менталитет инноваций. Вопрос: Какая концепция менеджмента делает особый акцент на ответственность компании перед обществом и экологические стандарты? А) Бережливое производство Б) Корпоративная социальная ответственность (КСО) В) Тотальное качество управления (TQM) Г) Кейс-стадии менеджмента *3.Прочитайте текст, выберите все правильные варианты и обоснуйте ответ.* Современный менеджмент — это сложная система знаний, методов и практик, направленных на эффективное управление организацией в условиях быстро меняющейся внешней среды. Его сущность включает стратегическое мышление, ориентацию на инновации и развитие человеческого капитала. В содержание входят управление изменениями, лидерство, корпоративная культура и социальная ответственность. Основные проблемы современной концепции связаны с адаптацией к технологическим инновациям, глобализацией и необходимостью постоянного обучения сотрудников. **Вопрос:** Выберите все правильные утверждения и обоснуйте их. **Варианты:** А) Современный менеджмент фокусируется только на краткосрочной эффективности и снижении затрат. Б) Одной из проблем современного менеджмента является необходимость постоянного обучения и развития персонала. В) Стратегическое управление, инновации и культура организации — ключевые компоненты современного менеджмента. Г) Современное управление игнорирует влияние глобализации и технологического прогресса на деятельность организаций.

<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 2. Организация как система управления в малом и среднем бизнесе: адаптация внутренней среды к изменчивой внешней среде</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>1. Прочитайте текст и установите соответствие.
Соотнесите каждую школу менеджмента с ее лидером.
<table><tr><th colspan="2">Лидер</th><th colspan="2">Школы менеджмента</th></tr><tr><td>А.</td><td>Фредерик Тейлор</td><td>1.</td><td>Школы административного управления</td></tr><tr><td>Б.</td><td>Элтон Мэйо</td><td>2.</td><td>Количественная школа</td></tr><tr><td>В.</td><td>Анри Файоль</td><td>3.</td><td>Школа поведенческих наук</td></tr><tr><td>Г.</td><td>А. Голдберг</td><td>4.</td><td>Школа человеческих отношений</td></tr><tr><td>Д.</td><td>Д. МакГрегор</td><td>5.</td><td>Школа научного управления</td></tr></table>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:
<table><tr><th>А</th><th>Б</th><th>В</th><th>Г</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>
2. Прочитайте текст, выберите все правильные варианты и обоснуйте ответ.
Текст:
Модель развития менеджмента включает несколько ключевых этапов. Вначале доминировала научная организация труда, предложенная Фредериком Тейлором, которая акцентировала внимание на стандартных методах и эффективности. Затем появился административный подход, выделявший функции руководства и централизованное управление. Начиная с середины XX века, развилась концепция "человеческих отношений", подчеркивавшая важность мотивации и командной работы. В последние годы актуальными стали подходы, основанные на системном, стратегическом и инновационном управлении.
Варианты:
А) Тейлор сделал упор на стандартизацию рабочих процессов для повышения эффективности.
Б) Идеи "человеческих отношений" возникли в ответ на критику научного менеджмента за его механистический подход.
В) В современном менеджменте основное внимание уделяется только жесткому контролю и полном централизму.
Г) Развитие менеджмента прошло через этапы научного менеджмента, административного и гуманистического подходов.</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			3. *Прочитайте текст и выберите правильный ответ.* Эволюция менеджмента включает различные этапы развития, начиная с научного управления, предложенного Фредериком Тейлором, и заканчивая современными подходами, ориентированными на инновации, гибкость и системное мышление. Каждый этап отражает изменение в взглядах на роль менеджера, методы управления и приоритеты предприятия. Какой из указанных подходов является характерным для периода «научного управления», предложенного Ф. Тейлором? **Варианты:** А) Внимание к психологии и мотивации сотрудников Б) Стандартизация работ и повышение эффективности труда В) Использование командной работы и демократических методов управления Г) Ориентация на инновации и стратегическую гибкость
Тема 3. Функциональное разделение управленческого труда. Менеджер в организации	**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	1. *Прочитайте текст и установите соответствие.* В развитии менеджмента выделяются различные национальные школы, каждая из которых формировалась под влиянием культурных, исторических и экономических особенностей страны. Например, американская школа акцентирует внимание на системном подходе и прагматизме, европейская — на административных принципах и бюрократии, японская — на качественном производстве и командной работе. Эти школы оказали существенное влияние на развитие управленческой мысли и практики в своих регионах. Вопрос Установите соответствие между характеристиками и национальными школами менеджмента: A) Акцент на системном подходе, прагматизме, инновациях и предпринимательстве. B) Внимание к административным принципам, бюрократическим процедурам и формальной структуре. C) Уделение внимания качеству продукции, командной работе, долгосрочным отношениям и развитию человеческого капитала. D) Опора на культурные особенности, исторический контекст и традиции страны, что влияет на управленческие подходы 2. *Прочитайте текст и выберите правильный ответ.* Развитие менеджмента прошло несколько этапов, начиная с классической школы, которая сосредоточилась на административных функциях и организационной структуре, и заканчивая современными подходами, включающими стратегический менеджмент, управление качеством, инновациями и информационные технологии.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Каждая культура и исторический контекст оказывали влияние на формирование методов и принципов управления в разные эпохи. **Вопрос:** Какая из следующих характеристик лучше всего описывает современное развитие менеджмента? A) Акцент на административных функциях, бюрократических процедурах и строгой иерархии. B) Использование стратегических подходов, инноваций и технологий для повышения эффективности организации. C) Опора только на традиционные методы управления и внутренние процедуры. D) Неактивное влияние культурных и исторических факторов на методы управления. 3. *Прочитайте текст, выберите все правильные варианты и обоснуйте ответ.* Развитие менеджмента прошло через несколько ключевых этапов. В первой половине XX века доминировали научный менеджмент и административный подход, в которых особое внимание уделялось организационной структуре и управленческим функциям. Позже появились гуманитарные подходы, ориентированные на развитие человеческого капитала, мотивацию и корпоративную культуру. Современные тенденции включают стратегический менеджмент, управление качеством, информационные технологии и инновационные методы, способствующие устойчивому развитию организаций в условиях глобализации. **Вопрос:** Выберите все правильные утверждения, основываясь на тексте. Обоснуйте свой выбор. **Варианты ответов:** 1. В первые годы развития менеджмента главной задачей было улучшение организационной структуры и управленческих функций. 2. Гуманитарные подходы к менеджменту фокусируются исключительно на технических аспектах работы организации. 3. Современные методы менеджмента включают использование технологий и стратегий, способствующих развитию организации в условиях глобализации. 4. В современном менеджменте практически исчезла роль мотивации и развития человеческого капитала.
Тема 4. Управленчески	**УК-3** Способен	**ИУК-3.1. Знает,** как организовы	1. *Прочитайте текст и выберите правильный ответ.* Методологические подходы в менеджменте представляют собой системы взглядов и методов исследования управленческих процессов. Выделяют классический, системный, ситуационный и гуманистический подходы.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
е решения. Методы управления в менеджменте	организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	вать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Каждый из них использует свои принципы и инструменты для анализа и решения управленческих задач. Например, системный подход рассматривает организацию как целостную систему, взаимодействующую с внешней средой, а ситуационный — подчеркивает необходимость адаптации методов управления к конкретной ситуации. **Вопрос:** Какой из приведенных подходов считает организацию как целостную систему, взаимодействующую с внешней средой? A) Классический подход B) Системный подход C) Ситуационный подход D) Гуманистический подход 2. *Прочитайте текст, выберите все правильные варианты и обоснуйте ответ.* Методологические подходы в менеджменте помогают определить основные принципы и методы анализа управленческих процессов. Одним из ключевых подходов является гуманистический, который делает акцент на мотивации работников, развитии человеческого потенциала и создании благоприятной корпоративной культуры. Этот подход считается более ориентированным на человека и его потребности, нежели на жесткую формализацию процедур. **Вопрос** **Какой подход в менеджменте делает основной акцент на мотивации работников и развитии человеческого потенциала?** A) Классический подход B) Системный подход C) Гуманистический подход D) Ситуационный подход 3. *Прочитайте текст и выберите правильный ответ.* Методологические подходы в менеджменте служат основой для разработки управленческих решений и анализа деятельности организаций. Ситуационный подход предполагает, что эффективность управления зависит от конкретной ситуации, условий и окружающей среды. Поэтому менеджер должен гибко применять различные методы и стили руководства, учитывая уникальные особенности каждого кейса.

<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>Какой подход в менеджменте подчеркивает необходимость адаптации методов управления к конкретной ситуации?
A) Классический подход
B) Системный подход
C) Гуманистический подход
D) Ситуационный подход
: B</td></tr>
<tr><td>Тема 5. Коммуникации в менеджменте.</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>1. Прочитайте текст и установите соответствие.
Организация в менеджменте — это создание структур и процессов, которые позволяют эффективно достигать поставленных целей. Она включает в себя распределение обязанностей, установление правил, создание системы коммуникаций и управление ресурсами.
<table>
<tr><th colspan="2">Утверждение</th><th colspan="2">Обьяснение</th></tr>
<tr><td>А.</td><td>Это процесс мотивации сотрудников и развития корпоративной культуры</td><td>1</td><td>Организация помогает структурировать деятельность и ресурсы</td></tr>
<tr><td>Б.</td><td>Материально-производственные запасы</td><td>2</td><td>Организация включает распределение обязанностей и установление правил</td></tr>
<tr><td>В.</td><td>C) Это управление взаимодействием между подразделениями и оптимизация работы организации</td><td>3</td><td>Правильная организация обеспечивает эффективное использование ресурсов</td></tr>
<tr><td>Г.</td><td>Это настройка и координация работы различных элементов системы</td><td>4</td><td>Организация способствует достижению целей через системное структурирование</td></tr>
</table>
Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</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><th>А</th><th>Б</th><th>В</th><th>Г</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

2. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.
Внешняя среда организации включает все факторы и условия, находящиеся за пределами самой организации, но влияющие на её деятельность и принятие решений. Она делится на макросреду, которая охватывает широкие социально-экономические, политические и технологические тенденции, и микросреду, включающую поставщиков, клиентов, конкурентов и партнеров. Успех организации во многом зависит от правильного анализа и адаптации к условиям внешней среды.
Какой из перечисленных пунктов наиболее точно описывает внутренние и внешние компоненты внешней среды организации?
A) Внутренние факторы — это конкуренты и поставщики; внешние — это корпоративная культура и структура.
B) Внутренние факторы — это ресурсы и компетенции организации; внешние — это макро- и микросреда, включающая социальные, экономические и технологические условия.
C) Внутренние факторы — это государственная политика; внешние — это внутренние коммуникации и управление.
D) Внутренние факторы — это рыночная конкуренция; внешние — это финансовые показатели компании.

3. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.
Внутренняя среда организации включает все внутренние факторы, которые прямо воздействуют на деятельность предприятия. К этим факторам относятся структура управления, корпоративная культура, ресурсы (финансовые, человеческие, материальные), а также система процессов и правил. Анализ внутренней среды помогает выявить сильные и слабые стороны организации, определить возможности для улучшения и развития.
Что из перечисленного является частью внутренней среды организации?
A) Потребности и предпочтения клиентов.
B) Конкуренты и поставщики.
C) Структура управления и корпоративная культура.
D) Общественно-политическая ситуация в стране.
</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. Управление персоналом и групповое взаимодействие на предприятиях малого и среднего бизнеса экономические и организационные особенности</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>1. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.
Организационные изменения — это процессы модернизации, реорганизации или реструктуризации предприятий с целью повышения эффективности, адаптации к внешним условиям и достижения стратегических целей. Они могут быть плановыми или внеплановыми, постепенными или радикальными. Важным аспектом успешных изменений является управление сопротивлением со стороны сотрудников и правильное коммуницирование целей и преимуществ изменений.
Какое из утверждений наиболее точно отражает особенности организационных изменений?
A) Они всегда связаны с увольнениями и сокращением персонала.
B) Они включают процессы модернизации, реорганизации и могут быть как плановыми, так и внеплановыми.
C) Они происходят только тогда, когда компания испытывает кризис.
D) Они не требуют коммуникации и управления сопротивлением сотрудников.

2. Прочитайте текст, выберите все правильные варианты и обоснуйте ответ.
Организационные изменения — это целенаправленные процессы, направленные на преобразование структуры, процессов или культуры организации для достижения более высокой эффективности и адаптации к рыночным условиям. Они требуют плотного управления, коммуникации и учета сопротивления сотрудников, поскольку изменение всегда вызывает определённое напряжение и неопределенность.
Что из перечисленного является важным условием успешных организационных изменений?
A) Внедрение изменений без объяснения причин и целей сотрудникам.
B) Управление сопротивлением и эффективная коммуникация.
C) Изменения обязательно должны быть радикальными и быстрыми.
D) Игнорирование вовлечения сотрудников и их мнений.

3. Прочитайте текст и установите соответствие.
Организационные изменения — это процессы, направленные на преобразование структур, процессов или культурных особенностей в организации с целью повышения её эффективности и адаптации к внешним условиям. Они могут быть плановыми или внеплановыми, постепенными или радикальными. Успех изменений зависит от правильного управления сопротивлением сотрудников и эффективной коммуникации.

<table><tr><td>Утверждения</td><td>Пояснения</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>1</td><td>Организационные изменения могут быть как плановыми, так и внеплановыми</td><td>А</td><td>Это процессы, которые происходят без предварительного планирования или предупреждения, спонтанно или вследствие внешних факторов</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Успех изменений зависит от эффективности управления сопротивлением сотрудников.</td><td>Б</td><td>Правильное управление сопротивлением помогает снизить сопротивление сотрудников и повысить шансы успешного внедрения изменений</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Изменения касаются только структурных аспектов организации</td><td>В</td><td>Они включают не только структурные изменения, но и изменение корпоративной культуры и процессов</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Эффективная коммуникация играет важную роль в процессе организационных изменений</td><td>Г</td><td>Это помогает обеспечить понимание целей изменений и снизить непонимание и сопротивление со стороны сотрудников</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:
<table>
<tr><th>А</th><th>Б</th><th>В</th><th>Г</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

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, ВЛАДЕТЬ).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Практические задания
Тема 1. Цели и функции менеджмента в системе управления малым и средним предприятием: экономический аспект	**ПК-9** Способен осуществлять организацию командной работы коллектива для решения экономических задач и руководство им	**ИПК-9.1 Знать**: Отечественный и зарубежный опыт рациональной организации экономической деятельности организации в условиях рыночной экономики Нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации Технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации	Компания «Техносфера» столкнулась с ухудшением позиций на рынке и низкой эффективностью внутренних процессов. Руководство хочет внедрить новые подходы к управлению, основываясь на современных концепциях менеджмента. Вам, как менеджеру, поручено проанализировать сущность и содержание современных теоретических основ менеджмента, а также выявить возможные проблемы при их применении. **Задачи:** 1. Объяснить, что такое современный менеджмент, его основные элементы и особенности. 2. Определить ключевые теоретические основы, лежащие в базе современных концепций менеджмента. 3. Оценить потенциальные проблемы и сложности, которые могут возникнуть при внедрении современных менеджерских подходов в компанию «Техносфера».
Тема 2. Организация как система управления в малом и среднем бизнесе: адаптация внутренней среды к изменчивой внешней среде	**ПК-9** Способен осуществлять организацию командной работы коллектива для решения экономических задач и руководство им	**ИПК-9.1 Знать**: Отечественный и зарубежный опыт рациональной организации экономической деятельности организации в условиях рыночной экономики Нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации Технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации	В крупной производственной компании, которая занимается выпуском электроники, наблюдаются сложности с адаптацией к быстро меняющимся технологиям и рыночным условиям. Руководство отмечает, что последние годы применяемые методы управления устарели, сотрудники не демонстрируют необходимую гибкость, а процесс принятия решений занимает слишком много времени. В то же время вIndustry X, дочерней компании, успешно применяется современная концепция управления, основанная на гибких методах (например, Agile и Scrum), использованием командной работы, самоорганизации и постоянного обучения. **Задача:** На основе этого случая: 1. Опишите, как этапы эволюции менеджмента (от классического к современному) могли бы объяснить текущие проблемы основной компании. 2. Предложите конкретные меры по внедрению современных методов менеджмента, чтобы повысить эффективность компании в условиях быстрого технологического развития.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Практические задания
Тема 3. Функциональное разделение управленческого труда. Менеджер в организации	**ПК-9** Способен осуществлять организацию командной работы коллектива для решения экономических задач и руководство им	**ИПК-9.1 Знать**: Отечественный и зарубежный опыт рациональной организации экономической деятельности организации в условиях рыночной экономики Нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации Технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации	1.В организации внедряют новый управленческий подход, основанный на научной школе, бюрократии, гуманистической теории или системе диалектики. **Вопрос:** Назовите основные особенности каждой из этих школ управления и их влияние на организацию. 2. Руководитель хочет понять, какие основные функции он выполняет в своей деятельности. **Вопрос:** Перечислите и кратко опишите пять функций менеджмента по Файолю.
Тема 4. Управленческие решения. Методы управления в менеджменте	**ПК-9** Способен осуществлять организацию командной работы коллектива для решения экономических задач и руководство им	**ИПК-9.2 Уметь**: Вести планово-учетную документацию организации Составлять аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений Руководить экономическими службами и подразделениями организации	Компания внедряет новую стратегию развития для увеличения доли рынка. Руководство решает использовать системный подход, считая, что только через комплексное рассмотрение всех составляющих бизнеса можно добиться успеха. Какой методологический подход используется в данном случае?
Тема 5. Коммуникации в менеджменте.	**ПК-9** Способен осуществлять организацию командной работы коллектива для решения экономических задач и руководство им	**ИПК-9.1 Знать**: Отечественный и зарубежный опыт рациональной организации экономической деятельности организации в условиях рыночной экономики Нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации	Компания «ЭкоТехнологии», занимающаяся производством экологически чистых бытовых товаров, планирует расширение своей деятельности на новые рынки. Руководство хочет провести анализ внутренней и внешней среды организации перед принятием стратегического решения. **Вопросы:** 1. Какие факторы внутренней среды компании следует проанизировать для оценки ее готовности к расширению? Назовите минимум три и объясните, почему они важны. 2. Какие внешние факторы следует учитывать при анализе внешней среды?

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Практические задания
		Технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации	Обоснуйте их влияние на стратегическое решение компании.
Тема 6. Управление персоналом и групповое взаимодействие на предприятиях малого и среднего бизнеса экономические и организационные особенности	**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	На предприятии «Техстрой» руководители решили внедрить новую систему автоматизации производственных процессов. Это изменение должно повысить эффективность работы и снизить издержки. Однако сотрудники отдела производства с опасением относятся к новым технологиям, ведь им приходится осваивать новые навыки и менять привычный ритм работы. **Продолжение предложения:** Чтобы успешно реализовать эти организационные изменения, руководству необходимо _____, потому что _____.

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, ВЛАДЕТЬ). 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
Тема 1. Цели и функции менеджмента в системе управления малым и средним предприятием: экономический аспект	**ПК-10** Способен осуществлять руководство экономическими службами и подразделениями организации	**ИПК-10.2 Уметь**: Руководить экономическими службами и подразделениями организации	1.В компании действует структура менеджмента, предполагающая, что на каждого руководителя приходится в среднем 10 подчиненных. В связи с расширением бизнеса руководство решило увеличить эффективность управления, сократив численность подчинённых у каждого менеджера до 8. Общая численность сотрудников в компании составляет 480 человек. **Вопросы:** 1. Сколько руководителей сейчас в компании? 2. Сколько руководителей потребуется после внедрения новой структуры?
Тема 2. Организация как система управления в малом и среднем бизнесе: адаптация внутренней среды к изменчивой внешней среде	**ПК-10** Способен осуществлять руководство экономическими службами и подразделениями организации	**ИПК-10.2 Уметь**: Руководить экономическими службами и подразделениями организации	Компания «Эволюция» начала свою деятельность в 2000 году с 10 сотрудников. К 2010 году численность увеличилась до 50 человек благодаря развитию новых направлений. В 2020 году штат увеличился до 200 сотрудников. **Задача:** 1. Определите среднегодовой темп роста численности сотрудников за периоды с 2000 по 2010 годы и с 2010 по 2020 годы. 2. На основе полученных данных спрогнозируйте численность сотрудников в 2025 году при сохранении среднего темпа роста 2020–2020 годов. 3. Оцените, как менялся среднемесячный прирост сотрудников за каждое десятилетие. **Дано:** • 2000 год: 10 сотрудников • 2010 год: 50 сотрудников • 2020 год: 200 сотрудников
Тема 3. Функциональное разделение управленческого труда. Менеджер	**ПК-10** Способен осуществлять руководство экономическими	**ИПК-10.2 Уметь**: Руководить экономическими службами и подразделениями организации	**Задача 1: Расчет эффективности внедрения новой системы управления** В компании планируют внедрить новую систему мотивации сотрудников. Ожидается, что после внедрения производительность труда увеличится на 15%. *Исходные данные:*

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
в организации	службами и подразделениями организации		• Текущий доход компании за месяц: 1 000 000 рублей. • Текущая численность сотрудников: 50 человек. • Средний доход на одного сотрудника: 20 000 рублей. • Стоимость внедрения системы: 200 000 рублей. **Вопрос:** Какую дополнительную прибыль компания сможет получить за месяц после внедрения системы мотивации, и окупится ли затраченная сумма за 3 месяца? **Задача 2: Расчет сокращения времени выполнения управленческих решений** В компании внедрили новую систему делегирования полномочий, благодаря чему среднее время принятия управленческих решений снизилось с 10 до 7 дней. *Исходные данные:* • Количество управленческих решений за месяц: 200. • Средняя зарплата менеджера: 30 000 рублей в месяц. • Стоимость одного дня простоя управленческого решения — 5 000 рублей (потеря эффективности). **Вопрос:** Экономия времени за месяц и общие денежные выгоды? **Задача 3: Расчет роста прибыли при применении нового управленческого стиля** В компании внедрили стиль лидерства, ориентированный на командную работу, что привело к увеличению мотивации и снижению текучести кадров. *Исходные данные:* • Численность сотрудников: 100 человек. • Текущая ежегодная прибыль: 18 000 000 рублей. • Текущая средняя текучесть: 10% в год (10 человек). • После внедрения нового стиля текучесть снизилась до 6% (6 человек). • Средняя стоимость замены одного сотрудника: 200 000 рублей (учитывая обучение, подбор, адаптацию). **Вопрос:** Какой дополнительный доход или сэкономленные затраты получены за год за счет снижения текучести?

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
Тема 4. Управленческие решения. Методы управления в менеджменте	**ПК-10** Способен осуществлять руководство экономическими службами и подразделениями организации	**ИПК-10.2 Уметь**: Руководить экономическими службами и подразделениями организации	**Задача 1:** В компании планируется внедрение новой системы мотивации сотрудников. Предположим, что при текущей численности персонала (100 человек) и средней заработной плате 30 000 рублей, увеличение мотивационных выплат на 10% может привести к росту производительности на 15%. Расчет: *Какое обоснование можно дать с помощью метода экономической эффективности инвестиций для этого проекта?* **Задача 2:** Для определения оптимальной численности персонала компания использует метод линейного программирования. Предельные показатели: • Максимальный бюджет на оплату труда — 1 000 000 рублей. • Зарплата менеджеров — 50 000 рублей, рабочих — 20 000 рублей. • Минимальное требование: в штате минимум 5 менеджеров и 10 рабочих. *Как определить оптимальное соотношение сотрудников при максимальной производительности, если производительность менеджера — 10 единиц, рабочего — 4 единицы? точки безубыточности?*
Тема 5. Коммуникации в менеджменте.	**ПК-10** Способен осуществлять руководство экономическими службами и подразделениями организации	**ИПК-10.2 Уметь**: Руководить экономическими службами и подразделениями организации	**Задача 1: Определение численности подразделений по организационной структуре** В организации создана функциональная структура. Общее число сотрудников — 150 человек. В отделе маркетинга работают 20% сотрудников, в отделе продаж — 30%, в производственном отделе — 40%, оставшиеся — в административном и вспомогательном персонале. **Вопрос:** *Сколько человек работает в каждом отделе?*

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
Тема 6. Управление персоналом и групповое взаимодействие на предприятиях малого и среднего бизнеса экономические и организационные особенности	**ПК-10** Способен осуществлять руководство экономическими службами и подразделениями организации	**ИПК-10.2 Уметь**: Руководить экономическими службами и подразделениями организации	**Задача 2: Расчет оптимальной численности управленческого персонала** В компании планируют внедрить матричную организационную структуру. По нормативам на одного начальника проекта приходится примерно 10 исполнителей. Компания запускает 8 новых проектов одновременно, каждого с командой из 12 участников. **Вопрос:** *Сколько менеджеров необходимо для управления всеми проектами, без учёта дополнительных административных менеджеров?*

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, ВЛАДЕТЬ – 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	Тест по теме
Тема 1. Цели и функции менеджмента в системе управления малым и средним предприятием: экономический аспект	**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	1. *Прочитайте текст и выберите правильный ответ.* Современные концепции менеджмента сосредоточены на гибкости, инновационности и ориентации на устойчивое развитие. В их основе лежит идея о необходимости адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде, активно использовать информационные технологии и уделять внимание корпоративной социальной ответственности. Ключевыми направлениями являются стратегический менеджмент, менеджмент качества, управление изменениями и менталитет инноваций. **Вопрос:** Какая концепция менеджмента главным образом акцентирует внимание на адаптации организации к быстрым изменениям и внедрении инноваций? **Варианты:** А) Традиционный менеджмент Б) Стратегический менеджмент В) Управление изменениями Г) Управление качеством 2. *Прочитайте текст и выберите правильный ответ.* Современные концепции менеджмента сосредоточены на гибкости, инновационности и ориентации на устойчивое развитие. В их основе лежит идея о необходимости адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде, активно использовать информационные технологии и уделять внимание корпоративной социальной ответственности. Ключевыми направлениями являются стратегический менеджмент, менеджмент качества, управление изменениями и менталитет инноваций. Вопрос: Какая концепция менеджмента делает особый акцент на ответственность компании перед обществом и экологические стандарты? А) Бережливое производство Б) Корпоративная социальная ответственность (КСО) В) Тотальное качество управления (TQM)

<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>Г) Кейс-стадии менеджмента

3.Прочитайте текст, выберите все правильные варианты и обоснуйте ответ.
Современный менеджмент — это сложная система знаний, методов и практик, направленных на эффективное управление организацией в условиях быстро меняющейся внешней среды. Его сущность включает стратегическое мышление, ориентацию на инновации и развитие человеческого капитала. В содержание входят управление изменениями, лидерство, корпоративная культура и социальная ответственность. Основные проблемы современной концепции связаны с адаптацией к технологическим инновациям, глобализацией и необходимостью постоянного обучения сотрудников.
Вопрос:
Выберите все правильные утверждения и обоснуйте их.
Варианты:
А) Современный менеджмент фокусируется только на краткосрочной эффективности и снижении затрат.
Б) Одной из проблем современного менеджмента является необходимость постоянного обучения и развития персонала.
В) Стратегическое управление, инновации и культура организации — ключевые компоненты современного менеджмента.
Г) Современное управление игнорирует влияние глобализации и технологического прогресса на деятельность организаций.</td></tr>
<tr><td>Тема 2. Организация как система управления в малом и среднем бизнесе: адаптация внутренней</td><td>УК-3
Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командуюстратегию 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>1. Прочитайте текст и установите соответствие.
Соотнесите каждую школу менеджмента с ее лидером.
<table>
<tr><th colspan="2">Лидер</th><th colspan="2">Школы менеджмента</th></tr>
<tr><td>А.</td><td>Фредерик Тейлор</td><td>1.</td><td>Школы административного управления</td></tr>
<tr><td>Б.</td><td>Элтон Мэйо</td><td>2.</td><td>Количественная школа</td></tr>
<tr><td>В.</td><td>Анри Файоль</td><td>3.</td><td>Школа поведенческих наук</td></tr>
<tr><td>Г.</td><td>А. Голдберг</td><td>4.</td><td>Школа человеческих отношений</td></tr>
<tr><td>Д.</td><td>Д. МакГрегор</td><td>5.</td><td>Школа научного управления</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>среды к изменчивой внешней среде</td><td></td><td></td><td>
Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:
<table>
<tr><th>А</th><th>Б</th><th>В</th><th>Г</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

2. Прочитайте текст, выберите все правильные варианты и обоснуйте ответ.
Текст:
Модель развития менеджмента включает несколько ключевых этапов. Вначале доминировала научная организация труда, предложенная Фредериком Тейлором, которая акцентировала внимание на стандартных методах и эффективности. Затем появился административный подход, выделявший функции руководства и централизованное управление. Начиная с середины XX века, развилась концепция "человеческих отношений", подчеркивавшая важность мотивации и командной работы. В последние годы актуальными стали подходы, основанные на системном, стратегическом и инновационном управлении.
Варианты:
А) Тейлор сделал упор на стандартизацию рабочих процессов для повышения эффективности.
Б) Идеи "человеческих отношений" возникли в ответ на критику научного менеджмента за его механистический подход.
В) В современном менеджменте основное внимание уделяется только жесткому контролю и полном централизму.
Г) Развитие менеджмента прошло через этапы научного менеджмента, административного и гуманистического подходов.

3. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.
Эволюция менеджмента включает различные этапы развития, начиная с научного управления, предложенного Фредериком Тейлором, и заканчивая современными подходами, ориентированными на инновации, гибкость и системное мышление. Каждый этап отражает изменение в взглядах на роль менеджера, методы управления и приоритеты предприятия.
Какой из указанных подходов является характерным для периода «научного</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			управления», предложенного Ф. Тейлором? **Варианты:** А) Внимание к психологии и мотивации сотрудников Б) Стандартизация работ и повышение эффективности труда В) Использование командной работы и демократических методов управления Г) Ориентация на инновации и стратегическую гибкость
Тема 3. Функциональное разделение управленческого труда. Менеджер в организации	**УК-3** Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командуюстратегию для достижения поставленной цели	**ИУК-3.1. Знает,** как организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	1. *Прочитайте текст и установите соответствие.* В развитии менеджмента выделяются различные национальные школы, каждая из которых формировалась под влиянием культурных, исторических и экономических особенностей страны. Например, американская школа акцентирует внимание на системном подходе и прагматизме, европейская — на административных принципах и бюрократии, японская — на качественном производстве и командной работе. Эти школы оказали существенное влияние на развитие управленческой мысли и практики в своих регионах. Вопрос Установите соответствие между характеристиками и национальными школами менеджмента: A) Акцент на системном подходе, прагматизме, инновациях и предпринимательстве. B) Внимание к административным принципам, бюрократическим процедурам и формальной структуре. C) Уделение внимания качеству продукции, командной работе, долгосрочным отношениям и развитию человеческого капитала. D) Опора на культурные особенности, исторический контекст и традиции страны, что влияет на управленческие подходы 2. *Прочитайте текст и выберите правильный ответ.* Развитие менеджмента прошло несколько этапов, начиная с классической школы, которая сосредоточилась на административных функциях и организационной структуре, и заканчивая современными подходами, включающими стратегический менеджмент, управление качеством, инновациями и информационные технологии. Каждая культура и

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			исторический контекст оказывали влияние на формирование методов и принципов управления в разные эпохи. **Вопрос:** Какая из следующих характеристик лучше всего описывает современное развитие менеджмента? A) Акцент на административных функциях, бюрократических процедурах и строгой иерархии. B) Использование стратегических подходов, инноваций и технологий для повышения эффективности организации. C) Опора только на традиционные методы управления и внутренние процедуры. D) Неактивное влияние культурных и исторических факторов на методы управления. 3. *Прочитайте текст, выберите все правильные варианты и обоснуйте ответ.* Развитие менеджмента прошло через несколько ключевых этапов. В первой половине XX века доминировали научный менеджмент и административный подход, в которых особое внимание уделялось организационной структуре и управленческим функциям. Позже появились гуманитарные подходы, ориентированные на развитие человеческого капитала, мотивацию и корпоративную культуру. Современные тенденции включают стратегический менеджмент, управление качеством, информационные технологии и инновационные методы, способствующие устойчивому развитию организаций в условиях глобализации. **Вопрос:** Выберите все правильные утверждения, основываясь на тексте. Обоснуйте свой выбор. **Варианты ответов:** 5. В первые годы развития менеджмента главной задачей было улучшение организационной структуры и управленческих функций. 6. Гуманитарные подходы к менеджменту фокусируются исключительно на технических аспектах работы организации.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			7. Современные методы менеджмента включают использование технологий и стратегий, способствующих развитию организации в условиях глобализации. 8. В современном менеджменте практически исчезла роль мотивации и развития человеческого капитала.
Тема 4. Управленческие решения. Методы управления в менеджменте	**УК-3** Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командноюстратегию для достижения поставленной цели	**ИУК-3.2. Умеет** организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	1. *Прочитайте текст и выберите правильный ответ.* Методологические подходы в менеджменте представляют собой системы взглядов и методов исследования управленческих процессов. Выделяют классический, системный, ситуационный и гуманистический подходы. Каждый из них использует свои принципы и инструменты для анализа и решения управленческих задач. Например, системный подход рассматривает организацию как целостную систему, взаимодействующую с внешней средой, а ситуационный — подчеркивает необходимость адаптации методов управления к конкретной ситуации. **Вопрос:** Какой из приведенных подходов считает организацию как целостную систему, взаимодействующую с внешней средой? A) Классический подход B) Системный подход C) Ситуационный подход D) Гуманистический подход 2. *Прочитайте текст, выберите все правильные варианты и обоснуйте ответ.* Методологические подходы в менеджменте помогают определить основные принципы и методы анализа управленческих процессов. Одним из ключевых подходов является гуманистический, который делает акцент на мотивации работников, развитии человеческого потенциала и создании благоприятной корпоративной культуры. Этот подход считается более ориентированным на человека и его потребности, нежели на жесткую формализацию процедур. **Вопрос** **Какой подход в менеджменте делает основной акцент на мотивации работников и развитии человеческого потенциала?**

<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>A) Классический подход
B) Системный подход
C) Гуманистический подход
D) Ситуационный подход

3. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.
Методологические подходы в менеджменте служат основой для разработки управленческих решений и анализа деятельности организаций.
Ситуационный подход предполагает, что эффективность управления зависит от конкретной ситуации, условий и окружающей среды. Поэтому менеджер должен гибко применять различные методы и стили руководства, учитывая уникальные особенности каждого кейса.
Какой подход в менеджменте подчеркивает необходимость адаптации методов управления к конкретной ситуации?
A) Классический подход
B) Системный подход
C) Гуманистический подход
D) Ситуационный подход</td></tr>
<tr><td>Тема 5. Коммуникации в менеджменте.</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>1. Прочитайте текст и установите соответствие.
Организация в менеджменте — это создание структур и процессов, которые позволяют эффективно достигать поставленных целей. Она включает в себя распределение обязанностей, установление правил, создание системы коммуникаций и управление ресурсами.
<table>
<tr><th colspan="2">Утверждение</th><th colspan="2">Обьяснение</th></tr>
<tr><td>А.</td><td>Это процесс мотивации сотрудников и развития корпоративной культуры</td><td>1</td><td>Организация помогает структурировать деятельность и ресурсы</td></tr>
<tr><td>Б.</td><td>Материально-производственные запасы</td><td>2</td><td>Организация включает распределение обязанностей и установление правил</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>В.</td><td>С) Это управление взаимодействием между подразделениями и оптимизация работы организации</td><td>3</td><td>Правильная организация обеспечивает эффективное использование ресурсов</td></tr>
<tr><td>Г.</td><td>Это настройка и координация работы различных элементов системы</td><td>4</td><td>Организация способствует достижению целей через системное структурирование</td></tr>
</table>
Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:
<table>
<tr><th>А</th><th>Б</th><th>В</th><th>Г</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
2. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.
Внешняя среда организации включает все факторы и условия, находящиеся за пределами самой организации, но влияющие на её деятельность и принятие решений. Она делится на макросреду, которая охватывает широкие социально-экономические, политические и технологические тенденции, и микросреду, включающую поставщиков, клиентов, конкурентов и партнеров. Успех организации во многом зависит от правильного анализа и адаптации к условиям внешней среды.
Какой из перечисленных пунктов наиболее точно описывает внутренние и внешние компоненты внешней среды организации?
A) Внутренние факторы — это конкуренты и поставщики; внешние — это корпоративная культура и структура.
B) Внутренние факторы — это ресурсы и компетенции организации; внешние — это макро- и микросреда, включающая социальные, экономические и технологические условия.
C) Внутренние факторы — это государственная политика; внешние — это внутренние коммуникации и управление.
D) Внутренние факторы — это рыночная конкуренция; внешние — это финансовые показатели компании.
</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			3. *Прочитайте текст и выберите правильный ответ.* Внутренняя среда организации включает все внутренние факторы, которые прямо воздействуют на деятельность предприятия. К этим факторам относятся структура управления, корпоративная культура, ресурсы (финансовые, человеческие, материальные), а также система процессов и правил. Анализ внутренней среды помогает выявить сильные и слабые стороны организации, определить возможности для улучшения и развития. **Что из перечисленного является частью внутренней среды организации?** A) Потребности и предпочтения клиентов. B) Конкуренты и поставщики. C) Структура управления и корпоративная культура. D) Общественно-политическая ситуация в стране.
Тема 6. Управление персоналом и групповое взаимодействие на предприятиях малого и среднего бизнеса экономические и организационные особенности	**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	1. *Прочитайте текст и выберите правильный ответ.* Организационные изменения — это процессы модернизации, реорганизации или реструктуризации предприятий с целью повышения эффективности, адаптации к внешним условиям и достижения стратегических целей. Они могут быть плановыми или внеплановыми, постепенными или радикальными. Важным аспектом успешных изменений является управление сопротивлением со стороны сотрудников и правильное коммуницирование целей и преимуществ изменений. **Какое из утверждений наиболее точно отражает особенности организационных изменений?** A) Они всегда связаны с увольнениями и сокращением персонала. B) Они включают процессы модернизации, реорганизации и могут быть как плановыми, так и внеплановыми. C) Они происходят только тогда, когда компания испытывает кризис. D) Они не требуют коммуникации и управления сопротивлением сотрудников. 2. *Прочитайте текст, выберите все правильные варианты и обоснуйте ответ.*

<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>
Организационные изменения — это целенаправленные процессы, направленные на преобразование структуры, процессов или культуры организации для достижения более высокой эффективности и адаптации к рыночным условиям. Они требуют плотного управления, коммуникации и учета сопротивления сотрудников, поскольку изменение всегда вызывает определённое напряжение и неопределенность.
Что из перечисленного является важным условием успешных организационных изменений?
A) Внедрение изменений без объяснения причин и целей сотрудникам.
B) Управление сопротивлением и эффективная коммуникация.
C) Изменения обязательно должны быть радикальными и быстрыми.
D) Игнорирование вовлечения сотрудников и их мнений.

3. Прочитайте текст и установите соответствие.
Организационные изменения — это процессы, направленные на преобразование структур, процессов или культурных особенностей в организации с целью повышения её эффективности и адаптации к внешним условиям. Они могут быть плановыми или внеплановыми, постепенными или радикальными. Успех изменений зависит от правильного управления сопротивлением сотрудников и эффективной коммуникации.

<table>
<tr><th colspan="2">Утверждения</th><th colspan="2">Пояснения</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Организационные изменения могут быть как плановыми, так и внеплановыми</td><td>А</td><td>Это процессы, которые происходят без предварительного планирования или предупреждения, спонтанно или вследствие внешних факторов</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Успех изменений зависит от эффективности управления сопротивлением сотрудников.</td><td>Б</td><td>Правильное управление сопротивлением помогает снизить сопротивление сотрудников и повысить шансы успешного внедрения изменений</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>Изменения касаются только структурных аспектов организации</td><td>В</td><td>Они включают не только структурные изменения, но и изменение корпоративной культуры и процессов</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Эффективная коммуникация играет важную роль в процессе организационных изменений</td><td>Г</td><td>Это помогает обеспечить понимание целей изменений и снизить непонимание и сопротивление со стороны сотрудников</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:
<table>
<tr><th>А</th><th>Б</th><th>В</th><th>Г</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

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 и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом.

КУРСОВАЯ РАБОТА НЕ ПРЕДУСМОТРЕНА УЧЕБНЫМ ПЛАНОМ

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 экзамену:

1. Введение в менеджмент: история и основные понятия
2. Функции и роли менеджера
3. Теории менеджмента: классические и современные подходы
4. Стратегический менеджмент: основы и инструменты
5. Тактическое и оперативное планирование в менеджменте
6. Организационная структура и дизайн
7. Делегирование полномочий и ответственность
8. Мотивация сотрудников и теории мотивации
9. Лидерство и стили лидерства
10. Коммуникации в организации
11. Управление конфликтами и медиативные технологии
12. Управление человеческими ресурсами
13. Подбор, адаптация и развитие персонала
14. Оценка эффективности работы сотрудников
15. Командообразование и командное управление
16. Корпоративная культура и ценности
17. Управление изменениями и инновациями
18. Управление проектами: методы и инструменты
19. Финансовый менеджмент и бюджетирование
20. Управление маркетингом и продажами
21. Управление качеством (TQM, Six Sigma)
22. Управление рисками и кризисное управление
23. Взаимодействие с внешней средой и партнеры
24. Международный менеджмент и глобализация бизнеса
25. Этика и социальная ответственность в менеджменте
26. Управление временем и приоритетами
27. Инновационный менеджмент и управление технологическими инновациями
28. Цифровой менеджмент и автоматизация бизнес-процессов
29. Стратегии роста и развития компании
30. Бизнес-моделирование и дизайн бизнес-процессов
31. Управление знаниями и интеллектуальной собственностью
32. Корпоративное управление и совет директоров
33. Управление кризисами и антикризисное управление
34. Управление по целям и результатам (OKR, KPI)
35. Внутренние коммуникации и мотивация
36. Управление субподрядчиками и цепочками поставок

37. Стратегии конкуренции и конкурентное преимущество
38. Эффективное управление временем руководителя
39. Управление проектами в условиях неопределенности
40. Инструменты анализа и принятия решений
41. Влияние корпоративной культуры на бизнес-стратегии
42. Управление инновационными командами
43. Агильный менеджмент и Scrum в бизнесе
44. Управление филиалами и дистрибуцией
45. Социальные сети и маркетинг в менеджменте
46. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие
47. Управление конфликтами внутри команды
48. Трансформация бизнеса и управление изменениями
49. Стандарты и нормативы в управлении
50. Управление благосостоянием сотрудников и福利ческими программами
51. Внутренний аудит и контроль качества процессов
52. Использование больших данных и аналитики в менеджменте
53. Развитие лидерских качеств у менеджеров
54. Стратегии выхода на новые рынки
55. Внедрение ERP-систем и автоматизация бизнес-процессов
56. Управление брендом и репутацией компании
57. Разработка стратегии корпоративной социальной ответственности
58. Модели лидерства в эпоху цифровых технологий
59. Тренды и новые направления в менеджменте
60. Обучение и развитие управленческих навыков
61. Управление проектами в области ИТ и инноваций
62. Деловые коммуникации и навыки презентации
63. Развитие предпринимательских компетенций у менеджеров
64. Взаимодействие с инвесторами и акционерами
65. Мониторинг и оценка эффективности менеджмента
66. Влияние корпоративной культуры на инновационные процессы
67. Процесс принятия стратегических решений
68. Модели управления талантами и карьерами
69. Управление бизнес-процессами через BPM-системы
70. Этика и корпоративное управление в современном бизнесе

Краткая характеристика ответов (ключи):

1. Введение в менеджмент: история и основные понятия

Менеджмент — это управление социально-экономическими процессами на уровне организации. Как наука он сформировался в конце XIX – начале XX века. Основные понятия: организация, цели,

ресурсы, эффективность, управленческое решение. История выделяет школу научного управления, административную школу, школу человеческих отношений и количественную школу.

2. Функции и роли менеджера

Основные функции менеджера: планирование, организация, мотивация, контроль и координация. По Минцбергу, роли менеджера делятся на межличностные, главный руководитель, лидер, связующее звено; информационные, приёмник, распространитель, представитель; и решающие, предприниматель, распределитель ресурсов, ведущий переговоры.

3. Теории менеджмента: классические и современные подходы

Классические теории: научное управление Тейлора, административное управление Файоля, бюрократическая организация Вебера. Школа человеческих отношений Мэйо. Современные подходы: процессный подход, системный подход, ситуационный подход, количественные методы, теория ограничений.

4. Стратегический менеджмент: основы и инструменты

Стратегический менеджмент — это управление для достижения долгосрочных целей. Основные этапы: анализ среды, формулирование стратегии, реализация, оценка. Инструменты: SWOT-анализ, матрица БКГ, модель пяти сил Портера, PEST-анализ, сбалансированная система показателей.

5. Тактическое и оперативное планирование в менеджменте

Тактическое планирование — это среднесрочное планирование, конкретизирующее стратегию на уровне подразделений на срок от одного до трёх лет. Оперативное планирование — это краткосрочное планирование, на месяц, неделю, день. Оно включает производственные планы, графики работ, бюджеты.

6. Организационная структура и дизайн

Организационная структура — это распределение полномочий и ответственности. Типы структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая. Дизайн — это выбор типа структуры в зависимости от стратегии, размера, технологии и внешней среды.

7. Делегирование полномочий и ответственность

Делегирование — это передача задач и прав подчинённому, который принимает на себя ответственность за их выполнение. Ответственность руководителя сохраняется. Принципы: делегирование в соответствии с ожидаемыми результатами, чёткое определение обязанностей, невмешательство после делегирования.

8. Мотивация сотрудников и теории мотивации

Мотивация — это процесс побуждения к деятельности. Содержательные теории: иерархия потребностей Маслоу, двухфакторная теория Герцберга, теория ERG Альдерфера, теория приобретённых потребностей Мак-Клелланда. Процессные теории: ожидания Врума, справедливости Адамса, постановки целей Локка.

9. Лидерство и стили лидерства

Лидерство — это способность влиять на поведение других. Стили: авторитарный, решения единолично; демократичный, с участием группы; либеральный, минимальное вмешательство. Современные концепции: трансформационное, транзакционное лидерство, лидерство-служение.

10. Коммуникации в организации

Коммуникации — это обмен информацией между элементами организации. Виды: внутренние и внешние, вертикальные и горизонтальные, формальные и неформальные. Коммуникационный процесс: отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь, шум.

11. Управление конфликтами и медиативные технологии

Конфликт — это столкновение противоположно направленных интересов. Способы управления: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы. Медиация — это урегулирование с помощью нейтрального посредника, который помогает сторонам прийти к соглашению.

12. Управление человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами, HRM, — это деятельность по обеспечению организации персоналом и его эффективному использованию. Включает: планирование потребности, подбор, отбор, найм, адаптацию, обучение, оценку, мотивацию, удержание персонала.

13. Подбор, адаптация и развитие персонала

Подбор: анализ вакансии, поиск кандидатов, собеседования, тестирование. Адаптация: введение в должность, наставничество, знакомство с корпоративной культурой. Развитие: повышение квалификации, обучение, подготовка кадрового резерва, карьерный рост.

14. Оценка эффективности работы сотрудников

Оценка персонала — это определение степени соответствия работника требованиям должности. Методы: аттестация, управление по целям, MBO, метод 360 градусов, ассессмент-центр, шкалы рейтингов. Результаты используются для оплаты, продвижения и обучения.

15. Командообразование и командное управление

Командообразование, тимбилдинг, — это формирование сплочённой группы. Этапы развития команды: формирование, шторм, нормирование, работа, расформирование. Командное управление предполагает распределение ролей, синергию и коллективную ответственность.

16. Корпоративная культура и ценности

Корпоративная культура — это система разделяемых ценностей, убеждений и норм. Уровни: артефакты, провозглашаемые ценности, базовые предположения. Типологии: Кэмерона-Куинна, Хофстеде. Влияет на мотивацию и эффективность.

17. Управление изменениями и инновациями

Управление изменениями — это перевод организации из текущего состояния в желаемое. Модели: Левина, размораживание-изменение-замораживание; Коттера, 8 шагов. Инновации — это внедрение новых продуктов, процессов, бизнес-моделей. Управление инновациями.

18. Управление проектами: методы и инструменты

Управление проектами — это планирование, организация и контроль работ для достижения уникальной цели. Методы: водопадная модель, agile, scrum, kanban. Инструменты: диаграмма Ганта, сетевая диаграмма, WBS, вехи.

19. Финансовый менеджмент и бюджетирование

Финансовый менеджмент — это управление финансовыми ресурсами организации. Функции: финансовое планирование, бюджетирование, контроль, анализ. Бюджетирование — это процесс составления операционных бюджетов, финансового бюджета и основного бюджета.

20. Управление маркетингом и продажами

Маркетинговый менеджмент — это планирование и реализация мероприятий по продвижению товаров. Включает анализ рынка, сегментацию, позиционирование, комплекс маркетинга, 4P. Управление продажами: воронка продаж, CRM, KPI продавцов.

21. Управление качеством (TQM, Six Sigma)

Всеобщее управление качеством, TQM, — это подход, ориентированный на непрерывное улучшение всех процессов. Шесть сигм, Six Sigma, — методология снижения дефектов до уровня 3,4 на миллион возможностей. Инструменты: цикл PDCA, диаграмма Исикавы.

22. Управление рисками и кризисное управление

Управление рисками: идентификация, оценка, ранжирование, разработка мер реагирования. Риски делятся на операционные, финансовые, стратегические. Кризисное управление — это управление в условиях непредвиденных событий, угрожающих деятельности.

23. Взаимодействие с внешней средой и партнеры

Внешняя среда делится на факторы прямого воздействия, поставщики, потребители, конкуренты, и косвенного, политические, экономические, социальные, технологические. Партнёрство: стратегические союзы, совместные предприятия, аутсорсинг.

24. Международный менеджмент и глобализация бизнеса

Международный менеджмент — это управление в компаниях, работающих на зарубежных рынках. Учёт культурных, правовых, экономических различий. Стратегии выхода: экспорт, лицензирование, франчайзинг, совместное предприятие, прямые инвестиции.

25. Этика и социальная ответственность в менеджменте

Деловая этика — это применение моральных принципов в бизнесе. Корпоративная социальная ответственность, КСО, — добровольный вклад компании в решение социальных проблем. Направления: экология, социальная политика, этичное поведение.

26. Управление временем и приоритетами

Тайм-менеджмент — это планирование и организация рабочего времени. Методы: матрица Эйзенхауэра, важное-срочное; метод «Помидора», Pomodoro; хронометраж, анализ поглотителей времени. Правила: ставить цели, планировать день, делегировать.

27. Инновационный менеджмент и управление технологическими инновациями

Инновационный менеджмент — это управление созданием и внедрением новшеств. Этапы: генерация идей, отбор, разработка, внедрение, диффузия. Типы инноваций: продуктовые, процессные, маркетинговые. Управление технологиями.

28. Цифровой менеджмент и автоматизация бизнес-процессов

Цифровой менеджмент — это использование цифровых технологий для управления. Автоматизация: ERP-системы, CRM, BPM-системы. Преимущества: скорость, точность, снижение издержек, улучшение контроля.

29. Стратегии роста и развития компании

Стратегии роста по Ансоффу: проникновение на рынок, развитие рынка, развитие продукта, диверсификация. Органический и неорганический рост, слияния и поглощения. Стратегии концентрированного, интегрированного и диверсификационного роста.

30. Бизнес-моделирование и дизайн бизнес-процессов

Бизнес-модель — это описание того, как компания создаёт и получает ценность. Шаблон Остервальдера. Дизайн бизнес-процессов: описание, оптимизация, реинжиниринг. Нотации: BPMN, IDEF0, EPC.

31. Управление знаниями и интеллектуальной собственностью

Управление знаниями — это выявление, создание, распространение и использование знаний в организации. Инструменты: базы знаний, форумы, системы дистанционного обучения. Управление интеллектуальной собственностью: патенты, товарные знаки, авторские права.

32. Корпоративное управление и совет директоров

Корпоративное управление — это система взаимодействия между акционерами, советом директоров и менеджментом. Функции совета директоров: стратегия, контроль, назначение CEO, защита прав акционеров.

33. Управление кризисами и антикризисное управление

Антикризисное управление — это комплекс мер по выводу компании из кризиса. Этапы: диагностика, стабилизация, реструктуризация, санация. Меры: сокращение затрат, рефинансирование, продажа активов.

34. Управление по целям и результатам (OKR, KPI)

Управление по целям, MBO, — это постановка целей, согласованных между уровнями управления. OKR, цели и ключевые результаты, — для инновационных компаний. KPI, ключевые показатели эффективности, — для оценки достижения результатов.

35. Внутренние коммуникации и мотивация

Внутренние коммуникации: информационные системы, корпоративные СМИ, совещания. Мотивация через коммуникацию: прозрачность, обратная связь, признание заслуг. Вовлечённость сотрудников.

36. Управление субподрядчиками и цепочками поставок

Управление цепочками поставок, SCM, — это планирование и контроль потоков товаров, информации и финансов. Управление субподрядчиками: выбор, оценка, заключение договоров, контроль. Аутсорсинг.

37. Стратегии конкуренции и конкурентное преимущество

По Портеру: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование на узком сегменте. Конкурентное преимущество — это уникальная ценность для клиента. Стратегия голубого океана.

38. Эффективное управление временем руководителя

Руководитель должен планировать свой день, делегировать задачи, проводить совещания эффективно, бороться с перерывами, соблюдать баланс работы и личной жизни. Правило 60 на 20 на 20, 60 процентов на плановые задачи.

39. Управление проектами в условиях неопределенности

Методы: гибкие методологии, agile, scrum, kanban. Снижение неопределённости: прототипирование, итерации, резервирование ресурсов, управление рисками.

40. Инструменты анализа и принятия решений

Инструменты: SWOT-анализ, дерево решений, анализ безубыточности, метод Дельфи, мозговой штурм, диаграмма Парето, анализ выгод и затрат, матрица решений.

41. Влияние корпоративной культуры на бизнес-стратегии

Сильная культура поддерживает реализацию стратегии, слабая или неадекватная — мешает. Культура должна соответствовать стратегии: инновационная культура для стратегии роста, бюрократическая для стабильности.

42. Управление инновационными командами

Особенности: творческая свобода, толерантность к ошибкам, междисциплинарность. Мотивация: интересная задача, автономия, признание. Методы: дизайн-мышление, мозговой штурм.

43. Агильный менеджмент и Scrum в бизнесе

Agile — это философия гибкого управления проектами. Scrum: роли, скрам-мастер, владелец продукта, команда; события, спринты, ежедневные встречи, обзор, ретроспектива; артефакты.

44. Управление филиалами и дистрибуцией

Управление филиалами: контроль, отчётность, единые стандарты, бюджетирование. Дистрибуция: выбор каналов сбыта, управление дилерами, логистика, система скидок. Франчайзинг.

45. Социальные сети и маркетинг в менеджменте

Социальные сети используются для продвижения бренда, взаимодействия с клиентами, рекрутинга, внутренних коммуникаций. SMM-стратегия, мониторинг репутации.

46. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие

КСО включает экономическую, экологическую и социальную ответственность. Устойчивое развитие основано на ESG-критериях, экология, социальная политика, управление. Нефинансовая отчётность.

47. Управление конфликтами внутри команды

Методы: выявление причин, посредничество, переговоры, поиск компромисса. Профилактика конфликтов: чёткие правила, прозрачность, доверие, эффективная коммуникация.

48. Трансформация бизнеса и управление изменениями

Бизнес-трансформация — это полное изменение бизнес-модели, процессов, культуры. Модели изменений: Коттера, Левина. Роль лидера в изменениях.

49. Стандарты и нормативы в управлении

Стандарты менеджмента: ISO 9000, управление качеством; ISO 14000, экологический менеджмент; ISO 26000, социальная ответственность. Национальные стандарты, отраслевые нормативы.

50. Управление благосостоянием сотрудников и программами well-being

Система компенсаций и льгот: медицинская страховка, пенсионные планы, питание, фитнес. Программы well-being: управление стрессом, ментальное здоровье, баланс работы и личной жизни.

51. Внутренний аудит и контроль качества процессов

Внутренний аудит — это независимая оценка деятельности подразделений. Контроль качества: проверки, мониторинг, корректирующие и предупреждающие действия. Стандарты качества.

52. Использование больших данных и аналитики в менеджменте

Big Data — это анализ больших массивов структурированных и неструктурированных данных. Применение: прогнозирование спроса, оценка рисков, персонализация предложений, управление персоналом. BI-системы.

53. Развитие лидерских качеств у менеджеров

Методы развития: тренинги, наставничество, ротация, обратная связь, самообучение. Ключевые качества: целеустремлённость, уверенность, эмпатия, коммуникабельность, обучаемость.

54. Стратегии выхода на новые рынки

Способы: экспорт, лицензирование, франчайзинг, совместное предприятие, прямые инвестиции, создание нового предприятия, приобретение существующего. Анализ рисков и адаптация продукта.

55. Внедрение ERP-систем и автоматизация бизнес-процессов

ERP — это система планирования ресурсов предприятия. Этапы внедрения: выбор системы, настройка, обучение персонала, запуск. Риски: сопротивление сотрудников, превышение бюджета.

56. Управление брендом и репутацией компании

Бренд-менеджмент: позиционирование, атрибуты бренда, управление восприятием. Управление репутацией: мониторинг отзывов, PR, антикризисные коммуникации, формирование лояльности.

57. Разработка стратегии корпоративной социальной ответственности

Этапы: анализ заинтересованных сторон, выбор приоритетных направлений, постановка целей, разработка мероприятий, бюджетирование, мониторинг, отчётность. Интеграция КСО в бизнес-стратегию.

58. Модели лидерства в эпоху цифровых технологий

Цифровое лидерство: гибкость, ориентация на данные, удалённое управление, владение цифровыми инструментами. Трансформационное лидерство, адаптивное лидерство.

59. Тренды и новые направления в менеджменте

Тренды: удалённая и гибридная работа, agile-трансформация, устойчивое развитие, цифровизация, управление талантами, клиентоцентричность, искусственный интеллект.

60. Обучение и развитие управленческих навыков

Формы: курсы MBA, профессиональные тренинги, вебинары, самообразование, наставничество, ротация. Ключевые навыки: коммуникация, делегирование, мотивация, стратегическое мышление.

61. Управление проектами в области ИТ и инноваций

Особенности: короткие циклы, высокие риски, неопределённость требований. Методологии: Scrum, Kanban, DevOps, SAFe. Инструменты: Jira, Trello, Asana.

62. Деловые коммуникации и навыки презентации

Навыки: структурирование сообщения, убеждение, работа с возражениями, невербальная коммуникация. Презентация: цель, план, визуальные материалы, контакт с аудиторией, ответы на вопросы.

63. Развитие предпринимательских компетенций у менеджеров

Предпринимательские качества: инициативность, поиск возможностей, склонность к риску, ответственность. Развитие: обучение, проектная работа, ротация, стартап-проекты.

64. Взаимодействие с инвесторами и акционерами

Инвесторские отношения, IR, — это отчётность, презентации, личные встречи, соблюдение прав акционеров. Дивидендная политика. Прозрачность.

65. Мониторинг и оценка эффективности менеджмента

Показатели: ROI, ROE, производительность труда, текучесть кадров, удовлетворённость сотрудников. Системы сбалансированных показателей, BSC, KPI.

66. Влияние корпоративной культуры на инновационные процессы

Инновационная культура: поощрение экспериментов, толерантность к ошибкам, открытость новым идеям. Бюрократическая культура подавляет инновации.

67. Процесс принятия стратегических решений

Этапы: осознание проблемы, анализ, генерация альтернатив, выбор, реализация, контроль. Интуитивные и рациональные решения. Учёт рисков.

68. Модели управления талантами и карьерами

Управление талантами: поиск, развитие, удержание высокопотенциальных сотрудников. Карьерное планирование: индивидуальные планы, ротация, наставничество, кадровый резерв.

69. Управление бизнес-процессами через BPM-системы

BPM-системы для моделирования, автоматизации, мониторинга и оптимизации процессов. Нотации BPMN, IDEF0. Постоянное улучшение процессов, PDCA.

70. Этика и корпоративное управление в современном бизнесе

Корпоративное управление на этических принципах: честность, прозрачность, подотчётность. Кодекс этики. Борьба с коррупцией. Защита прав стейкхолдеров.

Критерии оценивания зачета с оценкой/экзамена:

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Обучающийся должен: уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого достаточно полное усвоение знаний программного материала; продемонстрировать зна правильно формулировать определения; последовательно, грамотно и логически строй продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; уметь сделать излагаемому материалу.
не зачтено	Обучающийся демонстрирует: незнание значительной части программного материала дисциплины; существенные ошибки при изложении учебного материала; неумение стро 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.

№ п/п	Тема занятия	Код компетенции	Индикатор	Тип задания	Задание		Уровень освоения компетенции
					Вариант 1	Вариант 2	
1.	Тема 1. Цели и функции менеджмента в системе управления малым и средним предприятием: экономический аспект	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	1.	1.Современные концепции менеджмента сосредоточены на гибкости, инновационности и ориентации на устойчивое развитие. В их основе лежит идея о необходимости адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде, активно использовать информационные технологии и уделять внимание корпоративной социальной ответственности. Ключевыми направлениями являются стратегический менеджмент, менеджмент качества, управление изменениями и менталитет инноваций. Вопрос: Какая концепция менеджмента главным образом акцентирует внимание на адаптации организации к быстрым изменениям и внедрении инноваций? Варианты: А) Традиционный менеджмент Б) Стратегический менеджмент В) Управление изменениями Г) Управление качеством	1.Современные концепции менеджмента сосредоточены на гибкости, инновационности и ориентации на устойчивое развитие. В их основе лежит идея о необходимости адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде, активно использовать информационные технологии и уделять внимание корпоративной социальной ответственности. Ключевыми направлениями являются стратегический менеджмент, менеджмент качества, управление изменениями и менталитет инноваций. Вопрос: Какая концепция менеджмента делает особый акцент на ответственность компании перед обществом и экологические стандарты? А) Бережливое производство Б) Корпоративная социальная ответственность (КСО) В) Тотальное качество управления (TQM) Г) Кейс-стадии менеджмента	Базовый (1-3 минуты)
2.	Тема 2. Организация как система управления в малом и среднем бизнесе: адаптация внутренней среды к изменчивой	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	1.	2.Модель развития менеджмента включает несколько ключевых этапов. Вначале доминировала научная организация труда, предложенная Фредериком Тейлором, которая акцентировала внимание на стандартных методах и эффективности. Затем появился административный подход, выделявший функции руководства и централизованное управление. Начиная с середины XX века, развилась концепция "человеческих отношений", подчеркивавшая важность мотивации и командной работы. В последние годы актуальными стали подходы, основанные на системном, стратегическом и инновационном управлении. Варианты: А) Тейлор сделал упор на стандартизацию рабочих процессов для повышения эффективности.	2.Эволюция менеджмента включает различные этапы развития, начиная с научного управления, предложенного Фредериком Тейлором, и заканчивая современными подходами, ориентированными на инновации, гибкость и системное мышление. Каждый этап отражает изменение в взглядах на роль менеджера, методы управления и приоритеты предприятия. Какой из указанных подходов является характерным для периода «научного управления», предложенного Ф. Тейлором? Варианты: А) Внимание к психологии и мотивации сотрудников Б) Стандартизация работ и повышение эффективности труда	Базовый (1-3 минуты)

	внешней среде				Б) Идеи "человеческих отношений" возникли в ответ на критику научного менеджмента за его механистический подход. В) В современном менеджменте основное внимание уделяется только жесткому контролю и полном централизму. Г) Развитие менеджмента прошло через этапы научного менеджмента, административного и гуманистического подходов.	В) Использование командной работы и демократических методов управления Г) Ориентация на инновации и стратегическую гибкость	
3.	Тема 3. Функциональное разделение управленческого труда. Менеджер в организации	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	1,3	3.В развитии менеджмента выделяются различные национальные школы, каждая из которых формировалась под влиянием культурных, исторических и экономических особенностей страны. Например, американская школа акцентирует внимание на системном подходе и прагматизме, европейская — на административных принципах и бюрократии, японская — на качественном производстве и командной работе. Эти школы оказали существенное влияние на развитие управленческой мысли и практики в своих регионах. Вопрос Установите соответствие между характеристиками и национальными школами менеджмента: A) Акцент на системном подходе, прагматизме, инновациях и предпринимательстве. B) Внимание к административным принципам, бюрократическим процедурам и формальной структуре. C) Уделение внимания качеству продукции, командной работе, долгосрочным отношениям и развитию человеческого капитала. D) Опора на культурные особенности, исторический контекст и традиции страны, что влияет на управленческие подходы	3.Развитие менеджмента прошло несколько этапов, начиная с классической школы, которая сосредоточилась на административных функциях и организационной структуре, и заканчивая современными подходами, включающими стратегический менеджмент, управление качеством, инновациями и информационные технологии. Каждая культура и исторический контекст оказывали влияние на формирование методов и принципов управления в разные эпохи. Вопрос: Какая из следующих характеристик лучше всего описывает современное развитие менеджмента? A) Акцент на административных функциях, бюрократических процедурах и строгой иерархии. B) Использование стратегических подходов, инноваций и технологий для повышения эффективности организации. C) Опора только на традиционные методы управления и внутренние процедуры. D) Неактивное влияние культурных и исторических	Базовый (1-3 минуты)
4.	Тема 4. Управленческие решения. Методы	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды,	**ИУК-3.1. Знает,** как организовывать и руководить работой команды, вырабатывая	*3,4*	4. *Прочитайте текст, выберите все правильные варианты и обоснуйте ответ.* Методологические подходы в менеджменте помогают определить основные принципы и методы анализа управленческих процессов. Одним из ключевых подходов является гуманистический, который делает акцент на	4. *Прочитайте текст и выберите правильный ответ.* Методологические подходы в менеджменте представляют собой системы взглядов и методов исследования управленческих процессов. Выделяют классический, системный, ситуационный	Повышенный (3-5 минут)

	управления в менеджменте	вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	командную стратегию для достижения поставленной цели		мотивации работников, развитии человеческого потенциала и создании благоприятной корпоративной культуры. Этот подход считается более ориентированным на человека и его потребности, нежели на жесткую формализацию процедур. **Вопрос** **Какой подход в менеджменте делает основной акцент на мотивации работников и развитии человеческого потенциала?** A) Классический подход B) Системный подход C) Гуманистический подход D) Ситуационный подход	и гуманистический подходы. Каждый из них использует свои принципы и инструменты для анализа и решения управленческих задач. Например, системный подход рассматривает организацию как целостную систему, взаимодействующую с внешней средой, а ситуационный — подчеркивает необходимость адаптации методов управления к конкретной ситуации. **Вопрос:** Какой из приведенных подходов считает организацию как целостную систему, взаимодействующую с внешней средой? A) Классический подход B) Системный подход C) Ситуационный подход D) Гуманистический подход	
5.	Тема 5. Коммуникации в менеджменте.	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	3.	5.Внешняя среда организации включает все факторы и условия, находящиеся за пределами самой организации, но влияющие на её деятельность и принятие решений. Она делится на макросреду, которая охватывает широкие социально-экономические, политические и технологические тенденции, и микросреду, включающую поставщиков, клиентов, конкурентов и партнеров. Успех организации во многом зависит от правильного анализа и адаптации к условиям внешней среды. Какой из перечисленных пунктов наиболее точно описывает внутренние и внешние компоненты внешней среды организации? A) Внутренние факторы — это конкуренты и поставщики; внешние — это корпоративная культура и структура. B) Внутренние факторы — это ресурсы и компетенции организации; внешние — это макро- и микросреда, включающая социальные, экономические и технологические условия.	5.Внутренняя среда организации включает все внутренние факторы, которые прямо воздействуют на деятельность предприятия. К этим факторам относятся структура управления, корпоративная культура, ресурсы (финансовые, человеческие, материальные), а также система процессов и правил. Анализ внутренней среды помогает выявить сильные и слабые стороны организации, определить возможности для улучшения и развития. Что из перечисленного является частью внутренней среды организации? A) Потребности и предпочтения клиентов. B) Конкуренты и поставщики. C) Структура управления и корпоративная культура. D) Общественно-политическая ситуация в стране.	Базовый (1-3 минуты)

					C) Внутренние факторы — это государственная политика; внешние — это внутренние коммуникации и управление. D) Внутренние факторы — это рыночная конкуренция; внешние — это финансовые показатели компании.		
6	Тема 6. Управление персоналом и групповое взаимодействие на предприятиях малого и среднего бизнеса экономические и организационные особенности	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	1.	6.Организационные изменения — это процессы модернизации, реорганизации или реструктуризации предприятий с целью повышения эффективности, адаптации к внешним условиям и достижения стратегических целей. Они могут быть плановыми или внеплановыми, постепенными или радикальными. Важным аспектом успешных изменений является управление сопротивлением со стороны сотрудников и правильное коммуницирование целей и преимуществ изменений. Какое из утверждений наиболее точно отражает особенности организационных изменений? A) Они всегда связаны с увольнениями и сокращением персонала. B) Они включают процессы модернизации, реорганизации и могут быть как плановыми, так и внеплановыми. C) Они происходят только тогда, когда компания испытывает кризис. D) Они не требуют коммуникации и управления сопротивлением сотрудников.	6.Организационные изменения — это целенаправленные процессы, направленные на преобразование структуры, процессов или культуры организации для достижения более высокой эффективности и адаптации к рыночным условиям. Они требуют плотного управления, коммуникации и учета сопротивления сотрудников, поскольку изменение всегда вызывает определённое напряжение и неопределенность. Что из перечисленного является важным условием успешных организационных изменений? A) Внедрение изменений без объяснения причин и целей сотрудникам. B) Управление сопротивлением и эффективная коммуникация. C) Изменения обязательно должны быть радикальными и быстрыми. D) Игнорирование вовлечения сотрудников и их мнений.	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