Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 09.10.2026 14:50:20
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

Направление подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(уровень бакалавриат)

Направленность/профиль:
«Гражданская и муниципальная служба»

Форма обучения очная

Москва

Фонд оценочных средств для дисциплины «Менеджмент». Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность (профиль): «Гражданская и муниципальная служба»» / Т.Л. Мищенко. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова

Фонд оценочных средств является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины.

Разработчик: Т.Л. Мищенко.

Заведующий кафедрой _____ / А.Ю.Кирьянов, к.ю.н.

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

Настоящий Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине «Менеджмент» является неотъемлемым приложением к рабочей программе дисциплины (РПД) «Менеджмент». 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	Государственного и муниципального управления
Наименование дисциплины	Менеджмент
Факультет / институт	Международный институт инновационной экономики, лидерства и менеджмента
Направление подготовки / специальность	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Количество вопросов в оценочных заданиях (диапазон)	От 16 до 32
Общее время тестирования (мин)	90
Общее количество вопросов/заданий в ФОС	*32*
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**
ОПК-4	Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности	**ИОПК-4.1. Знает** методы и способы организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности. **ИОПК-4.2. Умеет** представить предлагать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности **ИОПК-4.3. Владеет** навыками организационно - управленческих решений в профессиональной деятельности.

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. Теоретические основы концепции современного менеджмента: сущность, содержание, проблемы	**УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений**	**ИУК-2.1. Знает** круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	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.*

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			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.

<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) Современное управление игнорирует влияние глобализации и технологического прогресса на деятельность организаций.</td></tr>
<tr><td>Тема 2. Эволюцияи современность менеджмента</td><td>УК-2
Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</td><td>ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.</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</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			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 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. Национальные школы менеджмента. Особенности развития менеджмента в России	**УК-2** **Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений**	**ИУК-2.1. Знает** круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	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: А) Акцент на системном подходе, прагматизме, инновациях и предпринимательстве. В) Внимание к административным принципам, бюрократическим процедурам и формальной структуре. С) Уделение внимания качеству продукции, командной работе, долгосрочным отношениям и развитию человеческого капитала.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			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 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.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			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. Методологические подходы в менеджменте	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	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

<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>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.
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. Организация как система. Анализ внутренней и внешней среды организации</td><td>УК-6
Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов</td><td>ИУК-6.2. Знает способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.</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><td>Утверждение</td><td>Обьяснение</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>образования в течение всей жизни</td>
<td></td>
<td>
<table>
<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>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?
А) Внутренние факторы — это конкуренты и поставщики; внешние — это корпоративная культура и структура.
</td>
</tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			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.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
Тема 6. Организационные изменения и развитие	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	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

<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>
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>
<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>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
Тема 7. Процесс внутрифирменного управления. Стратегия и тактика менеджмента	**УК-2** **Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений** **УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-2.1. Знает** круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений. **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	1. *Прочитайте текст и установите последовательность.* **Текст для внутрифирменного развития:** 1. **Анализ текущих кадровых компетенций и выявление пробелов.** На этом этапе проводится оценка профессиональных навыков сотрудников, их сильных и слабых сторон, а также определение сфер, требующих развития. 2. **Формулирование целей и задач по развитию персонала.** На основе анализа ставятся конкретные цели: повышение квалификации, расширение знаний, развитие новых навыков. 3. **Разработка программ обучения и повышения квалификации.** Создаются обучающие курсы, тренинги, воркшопы, планируются мероприятия для достижения поставленных целей. 4. **Реализация мероприятий по развитию сотрудников.** Проводятся запланированные тренинги, семинары, менторские программы и другие мероприятия. 5. **Оценка эффективности реализованных мероприятий.** После проведения обучения оценивается уровень повышения компетенций, собирается обратная связь, анализируются результаты. 6. **Корректировка программ с учетом полученных результатов.** Вносится изменение в программы развития, чтобы повысить их эффективность и соответствовать текущим потребностям организации. **Варианты ответов:** 1. 2-1-4-3-5-6 2. 1-3-2-4-6-5 3. 3-1-2-4-5-6 4. 2-3-1-4-6-5 5. 1-2-3-6-4-5

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			6. 4-2-1-3-5-6 Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо: | | | | | | | | *2. Прочитайте текст и установите соответствие.* A. Стратегия — это долгосрочный план действий, направленный на достижение основной цели организации. B. Тактика — это краткосрочные мероприятия, реализуемые для достижения конкретных целей в рамках стратегии. C. Стратегия определяет выбор рынков, конкурентных преимуществ и основные направления развития. D. Тактика включает конкретные шаги и методы реализации стратегических решений на практике. E. Стратегия обеспечивает общее направление деятельности организации. F. Тактика позволяет гибко реагировать на изменения внешней среды и использовать возможности для достижения целей. ***Инструкция:*** *Запишите соответствие между буквами (A, B, C, D, E, F) и номерами (1, 2, 3, 4, 5, 6), отображающими правильное описание.* Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами: | **А** | **Б** | **В** | **Г** | | | | | | 3. *Прочитайте текст и выберите правильный ответ.* Стратегия менеджмента — это долгосрочный план действий организации, направленный на достижение её ключевых целей и конкурентных преимуществ. Она включает выбор рынков, определение основных направлений развития и методы достижения целей. Важной частью стратегии является способность адаптироваться к изменяющейся внешней и внутренней среде предприятия. **Варианты ответов:** 1. Стратегия менеджмента — это краткосрочный план,

<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>ориентированный на текущие задачи организации.
2. Стратегия менеджмента — это набор тактических решений, реализуемых в ежедневной деятельности.
3. Стратегия менеджмента — это долгосрочный план, определяющий основные направления развития и конкурентные преимущества.
4. Стратегия менеджмента — это документ, регулирующий структуру организации без учета внешней среды.</td></tr>
<tr><td>Тема 8. Организация как функция менеджмента. Организационное проектирование.</td><td>УК-6
Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</td><td>ИУК-6.1. Умеет управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ИУК-6.2. Знает способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.
ИУК-6.3. Владеет навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.</td><td>1. Прочитайте текст, выберите все правильные варианты и обоснуйте ответ.
Организация — это одна из основных функций менеджмента, которая заключается в создании структуры предприятия, распределении ресурсов и ответственности, установлении процедур и правил. Правильная организация обеспечивает эффективное выполнение целей и задач, способствует единству действий и оптимизации процессов внутри компании.
Варианты ответов:
1. Организация — это функция менеджмента, которая отвечает за разработку стратегического плана.
2. Организация — это функция, связанная с мотивацией персонала и управлением человеческими ресурсами.
3. Организация — это функция, заключающаяся в создании структуры предприятия, распределении ресурсов и ответственности.
4. Организация — это функция, сосредоточенная на контроле и оценке выполнения задач.

2. Прочитайте текст и установите соответствие.
Соотнесите каждый метод проектного менеджмента из левого столбца с соответствующей стратегией менеджмента из правого столбца. Выпишите номера правильных пар.<table><tr><td>методы проектного менеджмента</td><td>стратегии менеджмента</td></tr><tr><td>1. Анализ целей и требований</td><td>А. Стратегия диверсификации</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>проекта</td><td></td></tr>
<tr><td>2. Разработка дорожной карты реализации проекта</td><td>B. Стратегия развития инновационных технологий</td></tr>
<tr><td>3. Оценка рисков и управление ими</td><td>C. Стратегия устойчивого развития</td></tr>
<tr><td>4. Оценка ресурсов и их оптимальное распределение</td><td>D. Стратегия оптимизации бизнес-процессов</td></tr>
</table>
Запишите номера пар (например, 1 — A, 2 — B и т.д.)

3. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.
Организационное проектирование — это процесс разработки структуры организации, включающий определение функций, должностей, линий отчетности и распределения ответственности. Цель этого процесса — создать эффективную систему управления, которая обеспечит выполнение стратегических задач и оптимальное использование ресурсов. Правильная структура способствует оперативному принятию решений и повышает гибкость организации при изменениях внешней и внутренней среды.
Варианты ответов:
1. Организационное проектирование — это краткосрочный анализ текущего положения компании без дальнейших изменений.
2. Организационное проектирование — это процесс разработки новой стратегии без учета структуры организации.
3. Организационное проектирование — это процесс формирования структуры организации, направленной на повышение эффективности и гибкости.
4. Организационное проектирование — это создание формальных правил и процедур без изменения структуры организации.
</td></tr>
<tr><td>Тема 9. Контроль в</td><td>УК-6
Способен управлять</td><td>ИУК-6.1. Умеет управлять своим временем, выстраивать и реализовывать</td><td>1. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.
Менеджмент — это система организационных, управленческих и</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
менеджменте.	**своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	экономических процессов, направленных на достижение целей организации. Он включает планирование, организацию, мотивацию и контроль за выполнением задач. Эффективность менеджмента зависит от умения руководителей планировать работу, координировать действия сотрудников и контролировать результаты. **Варианты ответов:** 1. Менеджмент — это краткосрочный набор действий, направленных только на управление сотрудниками. 2. Менеджмент — это система процессов, включающая планирование, организацию, мотивацию и контроль для достижения целей организации. 3. Менеджмент — это процесс оценки эффективности работы сотрудников без необходимости планирования. 4. Менеджмент — это фиксированный набор правил, не связанный с достижением целей компании. 2. *Прочитайте текст и установите последовательность.* **Этапы:** 1. Анализ результатов и сравнение их с поставленными целями или стандартами. 2. Планирование мероприятий по исправлению и улучшению работы. 3. Определение целей, критериев оценки и методик контроля. 4. Проведение оценки работы, сбор данных и фиксация результатов. Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо: | | | | | 3. *Прочитайте текст и установите соответствие.* При оценке инвестиционного проекта применяются два основных метода: статистический и динамический. Соотнесите представленные в таблице характеристики показателей по динамическому методу его критерию оценки. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую

<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>позицию из правого столбца.
<table>
<tr><th colspan="2">Критерий оценки</th><th colspan="2">Характеристика показателя</th></tr>
<tr><td>А.</td><td>Индекс рентабельности инвестиций (PI)</td><td>1.</td><td>Используется для сравнения эффекта по нескольким альтернативным проектам.
При расчете показателя учитывается величина первоначальных вложений, денежный поток, период интервала, ставка дисконта.</td></tr>
<tr><td>Б.</td><td>Дисконтированный срок окупаемости (DPP)</td><td>2.</td><td>Отражает минимальный период времени, при котором приток средств с учетом ставки дисконтирования превышает начальные инвестиционные вложения.</td></tr>
<tr><td>В.</td><td>Чистый дисконтированный доход (NPV)</td><td>3.</td><td>Показатель характеризует норму рентабельности для долгосрочных проектов. Применяется для оценки эффективности инвестиционных проектов, в которых чистый денежный поток меняет значение с положительного на отрицательное (и наоборот) несколько раз в течение жизненного цикла.</td></tr>
<tr><td>Г.</td><td>Модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR)</td><td>4.</td><td>Показатель используется для сравнения альтернатив с одинаковым NPV, но разным объемом инвестирования.
Определяется путем деления текущей стоимости денежного притока на чистую текущую стоимость денежного оттока с учетом первоначальных инвестиций.</td></tr>
</table>
Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:
<table>
<tr><th>А</th><th>Б</th><th>В</th><th>Г</th></tr>
</table></td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
Тема 10. Управленческие решения	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	1. *Прочитайте текст и установите соответствие.* A. Управленческое решение — это выбор определенного варианта поведения из нескольких возможных для достижения поставленных целей. B. Для разработки эффективных решений руководителю необходимо проанализировать ситуацию, учитывать ресурсы и риски. C. Процесс принятия управленческих решений включает выявление проблемы, сбор информации, оценку альтернатив, выбор оптимального варианта и реализацию. D. Важной составляющей является контроль за выполнением решения и его результатами для своевременного внесения корректировок. **Варианты ответов:** 1. C – A – B – D 2. A – C – B – D 3. A – B – C – D 4. B – A – C – D 5. A – B – D – C 6. C – B – A – D 2. *Прочитайте текст и выберите правильный ответ* Аналитическая трансформация направлена на повышение эффективности бизнеса, совершенствование информационных моделей при реализации конкретных управленческих функций за счёт использования данных и аналитики. Для улучшения качества принимаемых решений, аналитика позволяет: 1) строить прогнозы, просчитывать альтернативные варианты и выбирать из них эффективные; 2) сокращать время выполнения заказа, персонализировать данные; 3) снижать трудозатраты и повышать творческий потенциал; 4) быстро адаптироваться к изменениям рынка. 3. *Прочитайте текст и установите последовательность*

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			При создании бюджета цифровой трансформации для финансового директора важной частью процесса является создание прозрачной и гибкой бюджетной модели, которая предусматривает использование определенных шагов ее формирования. Расположите перечисленные шаги в правильной последовательности: 1) оценка ресурсов и инфраструктуры, необходимых для трансформации; 2) распределение бюджета по направлениям, включая обучение персонала, покупку технологий и модернизацию процессов; 3) четкая формулировка целей трансформации и необходимых инвестиций; 4) регулярный контроль за расходами и результатами, с возможностью вносить изменения в бюджет в процессе реализации Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо: | | | | |
Тема 11.Коммуникации в менеджменте	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	**1.***Прочитайте следующий текст и установите соответствие между каждым описанием и правильным термином или понятием, который оно характеризует.* A. Передача информации между руководителем и сотрудниками для достижения целей организации. B. Процесс передачи сообщений с целью обеспечения понимания и согласованности действий. C. Способность руководителя слушать и учитывать мнения подчиненных для улучшения решений. D. Стратегия ведения диалога, направленная на разрешение конфликтов и укрепление доверия. E. Использование различных каналов коммуникации для обмена информацией внутри организации. F. Оценка эффективности коммуникационных процессов для выявления и устранения проблем. **Термин или понятие:** 1. Вербальная коммуникация 2. Невербальная коммуникация 3. Обратная связь 4. Коммуникационная стратегия

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			5. Каналы коммуникации 6. Контроль коммуникаций Установите соответствие между каждой буквой (A–F) и номером терминов (1–6). Запишите номера в порядке, соответствующем буквам, например: 3-1-2-4-5-6 2.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Коммуникации в менеджменте — это процесс передачи информации между руководителями, сотрудниками и внешними партнерами. Эффективная коммуникация способствует пониманию целей, снижению конфликтов и повышению производительности. Важными аспектами являются правильный выбор каналов связи, ясность передаваемой информации и активное слушание. Хорошие коммуникации — залог успешного управления организацией. Что из перечисленного является важной составляющей эффективных коммуникаций в менеджменте? A) Использование только формальных каналов связи и избегание обратной связи. B) Ясность передаваемой информации и активное слушание. C) Минимизация общения для ускорения принятия решений. D) Передача информации только устными способами. 3.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Коммуникации в менеджменте — это процесс обмена информацией между руководителями, сотрудниками и внешней средой. Эффективные коммуникации позволяют своевременно передавать информацию, координировать действия, решать конфликты и создавать доверительную атмосферу в коллективе. Хорошие коммуникационные навыки являются ключом к успешному управлению и достижению целей организации. **Какое из утверждений наиболее точно отражает роль коммуникаций в менеджменте?** A) Коммуникации позволяют только передавать инструкции от руководителя

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			к подчиненным. B) Эффективные коммуникации способствуют обмену информацией, координации и укреплению доверия внутри организации. C) Коммуникации служат главным образом для проведения маркетинговых кампаний. D) Коммуникации — это внутренний нормативный документ, регламентирующий работу сотрудников.
Тема 12. Личность и группа как субъект и объект управления в организации	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	*1. Прочитайте приведённые ниже утверждения и сопоставьте каждое из них с соответствующим объяснением или характеристикой. Запишите номера утверждений и объяснений в правильном порядке.* **Утверждения:** A. Личность — это совокупность индивидуальных особенностей человека, влияющих на его поведение в организации. B. Группа — это объединение людей, связанных общими интересами, целями и взаимодействиями. C. В группе формируется определённая социальная роль, которая влияет на поведение её участников. D. Личностные качества сотрудника могут способствовать эффективной работе в команде. E. В группе происходят процессы взаимного влияния и взаимодополнения участников. F. Индивидуальные особенности личности могут препятствовать или способствовать достижению целей организации. **Тексты для сопоставления:** 1. Устанавливаются определённые ожидания и обязанности для каждого участника, что помогает структурировать взаимодействие. 2. Это социальная единица, в которой участники взаимодействуют между собой и достигают общих целей. 3. Проявление личных черт и ценностей влияет на характер коммуникации и работы в коллективе. 4. Внутри группы происходят процессы согласования целей, мотивации и роли каждого участника. 5. Каждая личность обладает уникальным набором качеств, которые

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			могут как помогать, так и мешать работе команды. 6. Объединение людей, основанное на общем интересе, способствует более эффективной реализации задач организации. Запишите номер утверждения и номер объяснения в правильном порядке. Например: 1–3, 2–4 и так далее. 2.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* В организации человек выступает как субъект управления — это индивидуальный работник, который принимает управленческие решения, реализует их и отвечает за результаты своей деятельности. В то же время человек и группа являются объектом управления — это те, на кого направлены управленческие воздействия с целью мотивации, координации и повышения эффективности их работы. Эффективное управление предполагает баланс между развитием личностных качеств и организационной культуры, а также умение управлять группами для достижения целей организации. *Что из перечисленного наиболее точно отражает роль человека в системе управления организацией?* A) Человек выступает только как объект управления — его деятельность полностью определяется руководством. B) Человек — только как субъект управления, принимающий решения и самостоятельно определяющий цели. C) Человек одновременно является и субъектом, и объектом управления — он принимает решения, а также поддается управленческому воздействию. D) Человек — это исключительно внешний фактор, который не влияет на внутренние управленческие процессы. 3.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Личность и группа в организации выступают одновременно и как субъекты, и как объекты управления. Индивидуальные сотрудники (личности) являются субъектами управления, поскольку их поведение и мотивацию можно регулировать и направлять. Группы и коллективы тоже являются

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			субъектами, поскольку через командную работу и групповые процессы можно достигать целей организации. В то же время, и личность, и группа — объекты управления, так как на них воздействуют посредством мотивационных программ, обучение и организационные изменения. **Как правильно охарактеризовать роль личности и группы в системе управления организации?** A) Личность и группа — только субъекты управления, так как они управляют организацией. B) Личность и группа — только объекты управления, так как их поведение регулируется извне. C) Личность и группа — одновременно являются и субъектами, и объектами управления в организации. D) Личность — субъект, а группа — объект управления.
Тема13. Мотивация труда в современных организациях	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	1.*Прочитайте следующий текст и установите соответствие между его частями.* A. Внутренняя мотивация связана с личным удовлетворением от выполнения работы, признанием и самореализацией. B. Внешняя мотивация основывается на внешних поощрениях, таких как заработная плата, премии и статус. C. Эффективная мотивация работников позволяет повысить производительность, улучшить качество работы и снизить текучесть кадров. D. Для повышения мотивации руководители используют различные методы: постановку целей, предоставление возможности развития, создание комфортных условий труда. E. Необходимость мотивации труда становится особенно важной в условиях высокой конкуренции и быстрого изменения рынка. **Инструкция:** Запишите последовательность цифр (от 1 до 5) слева направо, которая правильно отражает логику текста. 2.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Мотивация труда — это совокупность факторов и способов, которые

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			стимулируют сотрудников к эффективной работе и достижению целей организации. В современных организациях применение различных мотиваторов, таких как материальные поощрения, возможности для профессионального развития, признание и комфортные условия труда, способствует повышению продуктивности и удовлетворенности работников. Гибкий и индивидуальный подход к мотивации повышает лояльность и стимулирует к долгосрочной работе. **Какой из перечисленных факторов в современных организациях считается одним из ключевых для мотивации работников?** A) Строгая иерархия и контроль. B) Возможности для профессионального развития и признания. C) Отсутствие условий для личностного роста. D) Минимальное вознаграждение и строгость в требованиях. 3.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Мотивация труда — это совокупность внутренних и внешних факторов, стимулирующих работников к эффективной деятельности. В современных организациях особое внимание уделяется нематериальной мотивации, такой как признание, возможности профессионального роста, участие в принятии решений и создание благоприятного рабочего климата. Эти подходы способствуют повышению продуктивности и удовлетворенности сотрудников. **Какой из перечисленных способов мотивации труда наиболее соответствует современным тенденциям?** A) Повышение заработной платы и бонусы как единственные стимулы. B) Создание комфортных условий труда и предоставление возможностей для профессионального развития. C) Ужесточение контроля за работниками и сокращение отпускных дней. D) Увеличение объема работы без изменения условий и системы поощрений.
Тема 14. Власть и лидерство в	**УК-6** **Способен управлять своим временем,**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе	1.*Прочитайте следующий текст и установите соответствие между каждым утверждением (A–D) и его объяснением (1–4).* A. Власть — это способность оказывать влияние на поведение других людей

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
менеджменте	**выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	с помощью санкций, ресурсов или законных прав. B. Лидерство — это способность вдохновлять и мотивировать людей достигать общих целей, проявляя личный пример и навыки коммуникации. C. Власть может быть легитимной (законной) или нелегитимной (незаконной), в зависимости от источника и признания её другим. D. Лидерство не всегда связано с формальным положением; оно может осуществляться вне официальной иерархии и основано на доверии и уважении. **Объяснения:** 1. Власть связана с легитимностью и признанием других. 2. Лидерство проявляется в способности вдохновлять и мотивировать людей, а не в использовании формальных полномочий. 3. Власть — это влияние, основанное на санкциях или ресурсах, а лидерство — на личностных качествах и доверии. 4. Власть и лидерство могут существовать как внутри формальной структуры, так и вне её. Запишите соответствие между утверждениями (A–D) и объяснениями (1–4), соответствующими их содержанию. *2.Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Власть в менеджменте — это способность управленца влиять на поведение подчинённых для достижения целей организации. Лидерство предполагает не только использование формальных полномочий, но и умение вдохновлять, мотивировать и вести команду за собой. Эффективный руководитель сочетает использование власти с лидерскими качествами, стимулируя сотрудников к максимально эффективной работе. **Что лучше характеризует отличие лидерства от власти?** A) Лидерство основывается на формальных полномочиях и должности; власть — на личных качествах и умении вдохновлять. B) Власть — это способность влиять на подчинённых через личные качества; лидерство — использование официальных полномочий. C) Лидерство — это способность вдохновлять и мотивировать людей, не обязательно связанная с формальной властью; власть — это легитимное право требовать выполнение обязанностей.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			D) Лидерство и власть — это абсолютно одинаковые понятия и используются взаимозаменяемо. 3.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Власть в менеджменте — это способность оказывать влияние на поведение и решения других людей. Она может основываться на формальных полномочиях, личных качествах лидера или авторитете, признанном в организации. Лидерство — это процесс вдохновения, мотивации и воздействия на команду для достижения общих целей. Эффективное лидерство во многом зависит от умения сочетать власть и личные качества для укрепления доверия и мотивации сотрудников. **Какое из следующих утверждений наиболее точно характеризует различия между властью и лидерством?** A) Власть основана на формальных полномочиях и принуждении; лидерство — на личных качествах и способности вдохновлять. B) Власть всегда связана с легальными полномочиями; лидерство — это всегда официальный статус руководителя. C) Власть и лидерство — это одно и то же понятие, используемое как синонимы в управлении. D) Власть связана только с юридическими полномочиями, а лидерство — только с навыками коммуникации.
Тема 15. Организационная культура: формирование и управление	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов	1. *Прочитайте нижеприведённый текст и установите соответствие между утверждениями и их характеристиками или примерами. Запишите соответствующие номера в правильном порядке.* A. Организационная культура — это совокупность убеждений, ценностей и норм поведения, характерных для данной организации. B. В компании с сильной корпоративной культурой сотрудники разделяют общие ценности и активно участвуют в корпоративных мероприятиях. C. Одним из признаков организационной культуры является наличие формальных правил и процедур, регулирующих поведение сотрудников. D. В организации, где культура открыта и поощряет инновации, сотрудники чувствуют себя свободными высказывать свои идеи. E. Корпоративная культура влияет на мотивацию сотрудников и качество принятия управленческих решений.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
		образования в течение всей жизни.	F. В организации с слабой культурой сотрудники мало разделяют ценности компании и могут испытывать трудности в командной работе. Инструкция *Запишите номера утверждений в порядке, отражающем логику и характеристику организационной культуры:* 1. Проявляется через убеждения, ценности и нормы поведения. 2. Может проявляться в наличии формальных правил. 3. Влияет на мотивацию и управление. 4. Повышает сплоченность и вовлеченность сотрудников. 5. Проявляется в сложности командной работы и разногласиях. 6. Проявляется в открытости для новых идей. 2.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Организационная культура — это совокупность ценностей, норм, убеждений, обычаев и моделей поведения, которые разделяются членами организации и формируют её уникальную атмосферу и стиль деятельности. Она влияет на мотивацию сотрудников, уровень их вовлеченности и эффективность работы. Сплоченная и сильная корпоративная культура способствует достижению стратегических целей компании и укреплению командного духа. **Что из перечисленного является характеристикой организационной культуры?** A) Совокупность правил, регулирующих внешние отношения с партнёрами. B) Набор ценностей, норм и убеждений, разделяемых внутри организации. C) Стратегия компании по расширению рынка. D) Финансовая отчетность и показатели эффективности. 3.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Организационная культура — это совокупность ценностей, норм, убеждений и привычек, которые разделяют сотрудники организации и формируют ее внутренний климат. Формирование организационной культуры происходит через деятельность руководителей, корпоративные традиции и систему поведения. Управление культурой предполагает развитие таких ценностей и норм, которые способствуют достижению стратегических целей организации

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			и поддерживают ее долгосрочную стабильность. **Какое из высказываний наиболее точно описывает цель управления организационной культурой?** A) Создать формальные правила и процедуры, обязательные для всех сотрудников. B) Поддерживать ценности и нормы, способствующие достижению стратегических целей и стабильности организации. C) Исключительно внедрять новые технологии и инновационные подходы в деятельность компании. D) Сократить число корпоративных традиций и снизить уровень коммуникации внутри коллектива.
Тема 16. Конфликты в менеджменте и пути их решения.	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	1. *Прочитайте следующий текст и установите соответствие между каждым утверждением и его описанием. Запишите номера утверждений и номерами описаний, которые им соответствуют.* A. Конфликты в менеджменте — это естественная часть управленческих процессов, возникающая при несовпадении целей, интересов или ценностей участников. B. Основные причины конфликтов в организации — неправильно распределенные ресурсы, плохая коммуникация, разные личные цели сотрудников. C. Эффективное управление конфликтами включает их своевременное выявление, анализ причин и поиск компромиссных решений. D. Игнорирование конфликтов может привести к снижению производительности, ухудшению морального климата и уходу ключевых сотрудников. E. Важной задачей менеджера является развитие навыков переговоров и разрешения конфликтных ситуаций. **Описание:** 1. Конфликты могут навредить работе организации, если их игнорировать. 2. Конфликты — это конфликтующие интересы, возникающие в рамках управленческих процессов. 3. Чтобы решать конфликт, необходимо понять его причины и найти компромиссное решение. 4. Причинами конфликтов могут быть неправильное распределение

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			ресурсов и плохая коммуникация. 5. Менеджеры должны уметь вести переговоры и разрешать конфликтные ситуации. Запишите последовательность цифр через пробел: Пример: 2 4 1 3 5 2.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Конфликты в менеджменте — это ситуации столкновения интересов, целей или ценностей между участниками организации, которые могут возникать внутри команды, между отделами или на уровне руководства и сотрудников. Правильное управление конфликтами помогает предотвращать их развитие и использовать их как источник изменений и инноваций. Эффективное разрешение конфликтов требует понимания причин их возникновения и умения находить компромиссы. **Что из перечисленного является основным аспектом управления конфликтами в организации?** A) Избегание конфликта любой ценой. B) Умение выявлять причины конфликтов и искать компромиссные решения. C) Обеспечение полного подчинения сотрудников руководству. D) Игнорирование конфликтных ситуаций, чтобы не мешать работе. 3.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Конфликты в менеджменте — это естественная часть любого организационного процесса, возникающая вследствие несовпадения интересов, целей или взглядов участников. Важную роль в управлении конфликтами играет создание условий для открытого диалога, активное слушание и поиск решений, устраивающих все стороны. Правильное управление конфликтами способствует укреплению командного духа и повышению эффективности работы. **Какое из приведенных действий считается наиболее важным в процессе управления конфликтами?** A) Проведение агрессивных разборов и обвинений участников. B) Создание условий для открытого диалога и поиска взаимовыгодных решений.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			C) Назначение односторонних решений для быстрого завершения конфликта. D) Полное устранение всех конфликтных ситуаций независимо от причин.

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. Теоретические основы концепции современного менеджмента: сущность, содержание, проблемы	**УК-2** **Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений**	**ИУК-2.1. Знает** круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	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.	**УК-2** **Способен определять**	**ИУК-2.1. Знает** круг поставленных	В крупной производственной компании, которая занимается выпуском

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Практические задания
Эволюцияи современность менеджмента	**круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений**	экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	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 3. Национальные школы менеджмента. Особенности развития менеджмента в России	**УК-2** **Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений**	**ИУК-2.1. Знает** круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	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. Методологические подходы в менеджменте	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов**	**ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	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	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Практические задания
	образования в течение всей жизни		
Тема 5. Организация как система. Анализ внутренней и внешней среды организации	**УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	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? Обоснуйте их влияние на стратегическое решение компании.
Тема 6. Организационные изменения и развитие	**УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	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 _____.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Практические задания
Тема 7. Процесс внутрифирменного управления. Стратегия и тактика менеджмента	**УК-2** **Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений** **УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-2.1. Знает** круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений. **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	1.Компания XYZ планирует расширять свою деятельность на новый рынок. Руководство разрабатывает стратегический план, для чего необходимо определить долгосрочные цели и пути их достижения. Интегрируя стратегические решения, менеджеры разрабатывают тактические шаги, такие как проведение маркетинговых исследований, формирование команды и подбор каналов сбыта, чтобы……. 2.В компании возникает необходимость повысить производительность труда и снизить издержки. Руководство решает внедрить новые управленческие методы. Для достижения этой цели менеджеры разрабатывают тактические меры, включающие обучение персонала и оптимизацию производственных процессов, чтобы _____.
Тема 8. Организация как функция менеджмента. Организационное проектирование.	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.2. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	Требуется спроектировать личную «организационную структуру» образовательной деятельности для развития в сфере управления проектами на ближайший год. Описать, какие функциональные роли следует выделить (например, стратег, планировщик, исполнитель), как распределить время и ресурсы, а также как организовать контроль прогресса. Развёрнутый ответ: Выделяются три ключевые функциональные роли: Стратег — отвечает за постановку целей на квартал (например, освоение методологии Agile, получение сертификата). Планировщик — еженедельно распределяет учебное время (рекомендуется 5–7 часов), блокирует его в цифровом календаре, подбирает ресурсы (курсы,

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Практические задания
			литература). Исполнитель и контролёр — фиксирует выполненные задачи, проводит еженедельный анализ отклонений, корректирует план при необходимости. Привести пример применения принципов организационного проектирования (чёткое распределение ролей, минимизация уровней управления, горизонтальная координация) в учебной или проектной деятельности для повышения эффективности выполнения задач. Развёрнутый ответ: В ходе выполнения командного курсового проекта (5 участников) была внедрена упрощённая матричная структура: — Назначается координатор для внешней коммуникации, — Распределяются функциональные зоны: сбор данных, анализ, визуализация, оформление, презентация, — Устанавливаются ежедневные 10-минутные синхронизации вместо иерархических отчётов. Благодаря чёткому распределению ответственности и отказу от многоуровневого согласования, время на координацию сократилось на 40%, а срок сдачи проекта был соблюдён с опережением. Это демонстрирует эффективность применения базовых принципов организационного проектирования даже в небольших временных коллективах.
Тема 9. Контроль в менеджменте.	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов	1. **Ситуация:** В компании внедрили новую систему учета времени работы сотрудников. **Продолжение:** Поэтому менеджер решил провести регулярные проверки соблюдения режима работы, чтобы _____. 2. **Ситуация:** Руководитель заметил снижение производительности на одном из производственных участков. **Продолжение:** В результате он организовал контроль качества выполнения задач, чтобы _____. 3. **Ситуация:** В отделе продаж начали фиксировать увеличение числа недовольных клиентов. **Продолжение:** В связи с этим менеджер решил усилить контроль за соблюдением стандартов обслуживания, чтобы _____.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Практические задания
		образования в течение всей жизни.	
Тема 10. Управленческие решения	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	1. **Ситуация:** В компании возникла необходимость сокращения затрат на производство, что требует пересмотра бюджета. **Завершите предложение:** Руководитель принял решение _____, чтобы _____. 2. **Ситуация:** В отделе возник конфликт между двумя сотрудниками, что негативно влияет на командный дух. **Завершите предложение:** Менеджер решил _____, чтобы _____. 3. **Ситуация:** На рынке появилась новая конкурирующая компания с более привлекательными условиями для клиентов. **Завершите предложение:** Главный менеджер принял решение _____, чтобы _____.
Тема 11.Коммуникации в менеджменте	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	**Ситуационная задача 1:** Менеджер заметил снижение мотивации команды из-за недопонимания в проектных задачах. Он решил провести собрание для разъяснения целей проекта. Продолжение: _____. **Ситуационная задача 2:** Во время обсуждения нового продукта один из сотрудников выразил сомнения относительно его технической реализуемости, что вызвало недоразумение в команде. Менеджер решил провести дополнительное разъяснительное совещание. Продолжение: _____. **Ситуационная задача 3:** Клиент посчитал, что его требования не были учтены, что привело к конфликту. Менеджер решил связаться с клиентом лично и уточнить все детали. Продолжение: _____.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Практические задания
Тема 12. Личность и группа как субъект и объект управления в организации	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	**Задача 1:** Менеджер заметил снижение мотивации команды из-за недопонимания в проектных задачах. Он решил провести собрание для разъяснения целей проекта. **Задача 2:** Во время обсуждения нового продукта один из сотрудников выразил сомнения относительно его технической реализуемости, что вызвало недоразумение в команде. Менеджер решил провести дополнительное разъяснительное совещание. **Задача 3:** Клиент посчитал, что его требования не были учтены, что привело к конфликту. Менеджер решил связаться с клиентом лично и уточнить все детали.
Тема13. Мотивация труда в современных организациях	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	1.В компании внедрили новую систему премирования за выполнение производственных показателей. — Однако, многие сотрудники не проявляют желания достигать высоких результатов, потому что … **Продолжение:** _____ 2.Группа сотрудников жалуется на недостаточную мотивацию и отсутствие признания за их вклад. — Чтобы повысить мотивацию, менеджер решил … **Продолжение:** _____ 3.В организации появилась проблема низкой заинтересованности сотрудников в профессиональном развитии. — Руководство считает, что это связано с тем, что … **Продолжение:** _____
Тема 14. Власть и лидерство в менеджменте	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей	**1.**В организации появился новый руководитель, который решил изменить традиционный подход к распределению обязанностей. Он начал вводить свои правила, не советуясь с командой. Продолжение: **Это вызывает у сотрудников ощущение…**

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Практические задания
	реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	2.Менеджер отдела замечает, что подчинённые часто обращаются за советом и поддержкой, даже по вопросам, которые они должны решать самостоятельно. Он решил применить стиль лидерства, основанный на делегировании полномочий. Продолжение: **Это поможет ему…** 3.В компании возник конфликт между менеджером проекта и командой, так как менеджер резко отменил запланированные мероприятия без объяснения причин. Тогда команда стала сомневаться в его власти и лидерских качествах. Продолжение: **Чтобы восстановить доверие и укрепить свою власть, менеджер должен…**
Тема 15. Организационная культура: формирование и управление	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	1.В компании решили внедрить новые ценности, связанные с инновациями и командной работой. На этапе внедрения сотрудники проявляют сопротивление и нежелание менять устоявшиеся привычки. **Продолжение:** Чтобы успешно сформировать и управлять такой организационной культурой, руководству необходимо… 2.В организации наблюдается высокая текучесть кадров и снижение мотивации сотрудников, что связано с отсутствием четкой корпоративной идентичности. Руководство хочет укрепить корпоративную культуру, чтобы повысить лояльность и вовлеченность персонала. **Продолжение:** Для достижения этой цели необходимо… 3.В компании внедрили новые стандарты поведения и ценности, однако сотрудники постепенно начинают их игнорировать, возвращаясь к прежним привычкам. Руководители хотят понять, как поддерживать и развивать корпоративную культуру на всех уровнях. **Продолжение:** Оптимальным решением будет…
Тема 16.	**УК-6**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим	1.На совещании отдела менеджер по проектам высказал недовольство тем,

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Практические задания
Конфликты в менеджменте и пути их решения.	**Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	что его команда не получает достаточной поддержки со стороны руководства. В результате возник конфликт между менеджером и руководителем отдела. *Продолжение:* Чтобы разрешить этот конфликт, руководитель должен… 2.Менеджер по продажам и специалист по маркетингу не могут договориться о стратегии продвижения продукта. Первый считает, что нужно больше фокусироваться на бенефитах для клиента, а второй — на увеличении рекламы. В результате происходит снижение общей эффективности работы. *Продолжение:* Для урегулирования ситуации важно, чтобы… 3.Начальник отдела попросил своих subordinate внести изменения в план работы без предварительного обсуждения, что вызвало недовольство у команды. В результате возник конфликт между руководителем и подчинёнными. *Продолжение:* Чтобы разрешить данный конфликт, руководитель должен…

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. Теоретические основы концепции современного менеджмента: сущность, содержание, проблемы	**УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений**	**ИУК-2.1. Знает** круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	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. Эволюцияи современность менеджмента	**УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений**	**ИУК-2.1. Знает** круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	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. Национальные школы менеджмента. Особенности развития менеджмента в России	**УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм,**	**ИУК-2.1. Знает** круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	**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:* • Текущий доход компании за месяц: 1 000 000 рублей. • Текущая численность сотрудников: 50 человек. • Средний доход на одного сотрудника: 20 000 рублей.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
	имеющихся ресурсов и ограничений		• 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 4. Методологические подходы в менеджменте	**УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать**	**ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение	**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

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
	траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	всей жизни.	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. Организация как система. Анализ внутренней и внешней среды организации	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	**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. Организационные изменения и развитие	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	**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?*
Тема 7. Процесс внутрифирменного управления. Стратегия и тактика менеджмента	**УК-2** **Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений** **УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-2.1. Знает** круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений. **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	**Задача 1: Расчет эффективности стратегического планирования** **Условие:** В компании разработана новая стратегия развития, предусматривающая увеличение продаж на 20% за счет расширения ассортимента и внедрения новых маркетинговых мероприятий. За первый год реализации стратегии было достигнуто увеличение продаж на 15%. Общий объем продаж до внедрения стратегии составил 10 млн рублей, а расходы на реализацию стратегии — 1,5 млн рублей. **Вопрос:** Какой показатель эффективности (ROI) получил менеджмент за первый год после внедрения стратегии? **Задача 2: Расчет тактических мероприятий для достижения целей** **Условие:** Компания планирует увеличить долю на рынке с 10% до 12% за 1 год. Общее количество клиентов — 50 000. Средний доход с одного клиента составляет 20 000 рублей. В текущем году компания может провести 5 маркетинговых кампаний, каждая из которых при правильной реализации обеспечивает привлечение 200 новых клиентов. **Вопрос:** Сколько дополнительных клиентов нужно привлечь для достижения цели и сколько маркетинговых кампаний при текущей эффективности потребуется реализовать, чтобы достичь целевого уровня, если каждая кампания привлекает 200 новых клиентов?

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
Тема 8. Организация как функция менеджмента. Организационное проектирование.	**УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	**Задача 1. Определение численности персонала по штатной структуре** В компании запланирована организация нового отдела продаж. По штатной структуре на одного менеджера по продажам приходится 5 продавцов. Планируется набрать 15 продавцов. **Вопрос:** Сколько менеджеров необходимо нанять для организации эффективности работы отдела? **Задача 2. Расчет количества уровней управления** На предприятии действует организационная структура, состоящая из руководителя, двух уровней менеджеров и исполнителей. Общее число исполнителей — 60. В среднем один менеджер управляет 10 исполнителями. **Вопрос:** Сколько уровней управления имеется на предприятии? **Задача 3. Построение организационной структуры по численности** В компании создается новая структура «Производственный отдел». Планируется, что на одного руководителя отдела приходится 20 сотрудников. **Вопрос:** Если предполагается набор 80 сотрудников, сколько руководителей нужно назначить, чтобы обеспечить эффективное управление?
Тема 9. Контроль в менеджменте.	**УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	**Задача 1:** В фирме планируется произвести 10 000 единиц продукции за месяц. Средний уровень брака — 3%. Стоимость исправления одной бракованной единицы — 50 рублей. *Вопрос:* Какова общая сумма затрат на исправление брака при текущем уровне брака? **Задача 2:** В компании установили контрольный показатель уровня дебиторской задолженности — не более 15% от общего объема продаж. За месяц объем продаж составил 2 000 000 рублей, а дебиторская задолженность — 280 000 рублей. *Вопрос:* Нарушает ли компания данный контрольный показатель? **Задача 3:**

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			В производственной компании запланирована производительность — 500 единиц продукции в день. В течение месяца (22 рабочих дня) фактическая производительность составила 10 500 единиц. *Вопрос:* Какой процент исполнения плана по производительности?
Тема 10. Управленческие решения	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	**Задача 1:** Компания рассматривает возможность увеличения производства нового продукта. Для этого необходимо приобрести дополнительное оборудование. • Стоимость оборудования — 500 000 рублей. • Ожидаемый прирост доходов от продаж — 150 000 рублей в месяц. • Текущие ежемесячные расходы на обслуживание оборудования — 20 000 рублей. *Вопрос:* Через сколько месяцев инвестиции окупятся? **Задача 2:** При принятии управленческого решения о сокращении затрат, руководство рассматривает два варианта: • Вариант А: сокращение зарплатных фондов на 10%, что приведет к снижению мотивации сотрудников, но сэкономит 300 000 рублей в год. • Вариант Б: сокращение расходов на обучение и развитие персонала на 50%, что сэкономит 200 000 рублей в год, но может снизить квалификацию персонала. *Вопрос:* Какой вариант выгоднее с точки зрения максимальной экономии, если потенциальные потери из-за снижения мотивации оценены в 100 000 рублей в год? **Задача 3:** Стратегический менеджер рассматривает две альтернативные стратегии развития компании: • Стратегия А: инвестировать 1 000 000 рублей в расширение производства с прогнозируемой прибылью 300 000 рублей в год. • Стратегия Б: инвестировать 500 000 рублей в маркетинг для увеличения продаж на 20%, что может привести к дополнительной

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			прибыли в размере 200 000 рублей в год. *Вопрос:* По какой стратегии более выгодно действовать при сроке анализа 3 года и предполагая, что инвестиции и прибыль могут расширяться с учетом инфляции?
Тема 11.Коммуникации в менеджменте	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	**Задача 1: Расчет эффективности коммуникационной системы** **Ситуация:** В компании внедрена новая система внутрикорпоративных коммуникаций. В течение месяца из 200 сотрудников 150 активно используют систему, а 50 — практически не взаимодействуют через нее. Ожидается, что уровень участия должен быть не менее 80%. **Вопрос:** *Какой процент сотрудников активно используют новую систему?* *На сколько процентов необходимо увеличить активных пользователей, чтобы достигнуть 80%?* **Задача 2: Анализ времени отклика на внутренние сообщения** **Ситуация:** Менеджеры отправляют срочные сообщения своим подчиненным внутри компании. В среднем время ответа составляет 30 минут, а целевое — не более 15 минут. За месяц из 100 сообщений 70 получили ответ в течение 15 минут, и 30 — позже. **Вопрос:** *Какая доля сообщений была отправлена с задержкой более 15 минут?* *На сколько процентов можно улучшить показатели, чтобы соответствовать целевому времени?* **Задача 3: Расчет потерь информации при неправильной коммуникации** **Ситуация:** В проекте участие 5 отделов, каждый из которых должен передать критическую информацию другому. В результате неправильной или неполной передачи информации 3 ключевых задачи из 20 были выполнены с ошибками, что привело к задержкам. **Вопрос:** *Какой процент задач выполнены без ошибок?*

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			Какой уровень ошибок можно считать допустимым при высокой эффективности коммуникации?
Тема 12. Личность и группа как субъект и объект управления в организации	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	**Задача 1:** В организации работает команда из 10 человек под руководством менеджера. За месяц планируется повысить мотивацию сотрудников, увеличив их продуктивность на 15%. Сегодня средний показатель выполнения задач составляет 80%. *Задача:* Рассчитайте, какой должен быть средний уровень выполнения задач после внедрения мотивационных мер, чтобы достичь целевого увеличения продуктивности на 15%. **Задача 2:** В отделе из 20 работников реализуется проект. Руководитель хочет распределить задачи так, чтобы каждый сотрудник был загружен на 25% больше по сравнению с текущей нагрузкой. При этом текущая средняя нагрузка на сотрудника — 5 задач. *Задача:* Определите, сколько задач будет выполнять каждый сотрудник после перераспределения. **Задача 3:** В коллективе из 15 человек средний возраст — 35 лет. Руководство планирует повысить уровень профессиональной подготовки, что должно увеличить средний возраст сотрудников на 2 года за счет привлечения более опытных специалистов. *Задача:* Определите, какой средний возраст будет у новых сотрудников, если после повышения среднего возраста по всей организации оно достигнет 37 лет.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
Тема13. Мотивация труда в современных организациях	**УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	**Задача 1:** В компании работают 150 сотрудников. Средняя месячная заработная плата — 40 000 рублей. Руководство решило увеличить мотивационные выплаты, выделив дополнительно 10% от фонда заработной платы на премии за продуктивную работу. **Вопрос:** Какой общий фонд мотивационных выплат будет выделен на премии? **Задача 2:** В организации внедрили систему премирования: 20% работников получили премию в размере 15% от их месячной зарплаты за выполнение планов, остальные — без премий. Средняя зарплата по организации — 45 000 рублей. **Вопрос:** Какая сумма затрат на премии, если в компании 200 сотрудников? **Задача 3:** В компании было принято решение увеличить мотивационные выплаты на 20% по сравнению с прошлым годом. В прошлом году фонд мотивационных выплат составил 2 400 000 рублей. **Вопрос:** Какой будет новый фонд мотивационных выплат?
Тема 14. Власть и лидерство в менеджменте	**УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	**Задача 1:** В организации у руководителя есть формальная власть, основанная на должностных полномочиях, и личная власть, основанная на авторитете. В ходе проекта руководитель решил использовать один из видов власти для повышения мотивации команды, предполагая, что его влияние увеличится на 20%. *Вопрос:* Если текущий уровень мотивации команды составляет 70%, каким станет уровень мотивации после применения выбранного вида власти, если предполагается увеличение на 20% от текущего уровня? **Задача 2:** В компании руководитель внедряет лидерскую стратегию, основанную на личностных качествах, что позволяет повысить эффективность работы команды на 15%. Исходная производительность команды составляет 100 единиц продукции в месяц. *Вопрос:* Какая будет новая производительность, если стратегия покажет свою

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			эффективность? **Задача 3:** Менеджер использует мягкую власть, основанную на знаниях и доверии, чтобы мотивировать команду. До начала мотивационной кампании уровень вовлеченности сотрудников составляет 60%. После проекта уровень вовлеченности увеличился на 25%. *Вопрос:* Какой уровень вовлеченности стал у сотрудников?
Тема 15. Организационная культура: формирование и управление	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	**Задача 1:** В организации у руководителя есть формальная власть, основанная на должностных полномочиях, и личная власть, основанная на авторитете. В ходе проекта руководитель решил использовать один из видов власти для повышения мотивации команды, предполагая, что его влияние увеличится на 20%. *Вопрос:* Если текущий уровень мотивации команды составляет 70%, каким станет уровень мотивации после применения выбранного вида власти, если предполагается увеличение на 20% от текущего уровня? **Задача 2:** В компании руководитель внедряет лидерскую стратегию, основанную на личностных качествах, что позволяет повысить эффективность работы команды на 15%. Исходная производительность команды составляет 100 единиц продукции в месяц. *Вопрос:* Какая будет новая производительность, если стратегия покажет свою эффективность? **Задача 3:** Менеджер использует мягкую власть, основанную на знаниях и доверии, чтобы мотивировать команду. До начала мотивационной кампании уровень вовлеченности сотрудников составляет 60%. После проекта уровень вовлеченности увеличился на 25%. *Вопрос:* Какой уровень вовлеченности стал у сотрудников?
Тема 16. Конфликты в	**УК-6** **Способен управлять**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать	**Задача 1:** В отделе работает 10 сотрудников. В результате конфликтной ситуации 3

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
менеджменте и пути их решения.	**своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	сотрудника написали заявление на увольнение. Руководитель хочет понять, как снизить уровень текучести и восстановить командный климат. Определите, сколько сотрудников осталось в отделе после ухода уволенных, если изначально в нем было 10 человек. **Задача 2:** В проектной команде из 8 человек возник конфликт, в результате которого 2 участника отказались работать. Руководитель решил провести тренинг по командной работе, чтобы снизить уровень конфликтности. Какая часть команды продолжает работу после конфликта? **Задача 3:** В организации из 50 сотрудников 15 работают в нескольких подразделениях. В результате межподразделенческих конфликтов управленческий совет решил провести реорганизацию, чтобы снизить конфликты между отделами. После изменений число конфликтов снизилось на 40%. Сколько конфликтов осталось после реорганизации?

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. Теоретические основы концепции современного менеджмента: сущность, содержание, проблемы	**УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений**	**ИУК-2.1. Знает** круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	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

<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>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.</td></tr>
<tr><td>Тема 2. Эволюцияи современность менеджмента</td><td>УК-2
Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные</td><td>ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.</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>
</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>способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</td><td></td><td>
<table>
<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.

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</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			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. Национальные школы менеджмента. Особенности развития менеджмента в России	**УК-2** **Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений**	**ИУК-2.1. Знает** круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	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: А) Акцент на системном подходе, прагматизме, инновациях и предпринимательстве. В) Внимание к административным принципам, бюрократическим процедурам и формальной структуре. С) 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,

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			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 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. Методологические подходы в менеджменте	**УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	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. Организация как система. Анализ внутренней и внешней среды организации</td><td>УК-6
Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</td><td>ИУК-6.2. Знает способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.</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>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:
<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. Организационные изменения и развитие	**УК-6** **Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	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>
<tr><td>3</td><td>Изменения касаются только структурных</td><td>В</td><td>Они включают не только структурные изменения, но и изменение</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td>аспектов организации</td><td></td><td>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>
<tr><td>Тема 7. Процесс внутрифирменного управления. Стратегия и тактика менеджмента</td><td>УК-2
Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

УК-6</td><td>ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.

ИУК-6.2. Знает способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории</td><td>1. Прочитайте текст и установите последовательность.
Текст для внутрифирменного развития:
7. Анализ текущих кадровых компетенций и выявление пробелов. На этом этапе проводится оценка профессиональных навыков сотрудников, их сильных и слабых сторон, а также определение сфер, требующих развития.
8. Формулирование целей и задач по развитию персонала. На основе анализа ставятся конкретные цели: повышение квалификации, расширение знаний, развитие новых навыков.
9. Разработка программ обучения и повышения квалификации. Создаются обучающие курсы, тренинги, воркшопы, планируются мероприятия для достижения поставленных целей.
10. Реализация мероприятий по развитию сотрудников. Проводятся запланированные тренинги, семинары, менторские программы и другие мероприятия.
11. Оценка эффективности реализованных мероприятий. После проведения обучения оценивается уровень повышения компетенций, собирается обратная связь, анализируются результаты.
12. Корректировка программ с учетом полученных результатов. Вносится изменение в программы развития, чтобы повысить их</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>Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</td><td>саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.</td><td>эффективность и соответствовать текущим потребностям организации.
Варианты ответов:
7. 2-1-4-3-5-6
8. 1-3-2-4-6-5
9. 3-1-2-4-5-6
10. 2-3-1-4-6-5
11. 1-2-3-6-4-5
12. 4-2-1-3-5-6
Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:
<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>

4. Прочитайте текст и установите соответствие.
A. Стратегия — это долгосрочный план действий, направленный на достижение основной цели организации.
B. Тактика — это краткосрочные мероприятия, реализуемые для достижения конкретных целей в рамках стратегии.
C. Стратегия определяет выбор рынков, конкурентных преимуществ и основные направления развития.
D. Тактика включает конкретные шаги и методы реализации стратегических решений на практике.
E. Стратегия обеспечивает общее направление деятельности организации.
F. Тактика позволяет гибко реагировать на изменения внешней среды и использовать возможности для достижения целей.
Инструкция:
Запишите соответствие между буквами (A, B, C, D, E, F) и номерами (1, 2, 3, 4, 5, 6), отображающими правильное описание.

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>

3. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Стратегия менеджмента — это долгосрочный план действий организации, направленный на достижение её ключевых целей и конкурентных преимуществ. Она включает выбор рынков, определение основных направлений развития и методы достижения целей. Важной частью стратегии является способность адаптироваться к изменяющейся внешней и внутренней среде предприятия. **Варианты ответов:** 5. Стратегия менеджмента — это краткосрочный план, ориентированный на текущие задачи организации. 6. Стратегия менеджмента — это набор тактических решений, реализуемых в ежедневной деятельности. 7. Стратегия менеджмента — это долгосрочный план, определяющий основные направления развития и конкурентные преимущества. 8. Стратегия менеджмента — это документ, регулирующий структуру организации без учета внешней среды.
Тема 8. Организация как функция менеджмента. Организационное проектирование.	**УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	1. *Прочитайте текст, выберите все правильные варианты и обоснуйте ответ.* Организация — это одна из основных функций менеджмента, которая заключается в создании структуры предприятия, распределении ресурсов и ответственности, установлении процедур и правил. Правильная организация обеспечивает эффективное выполнение целей и задач, способствует единству действий и оптимизации процессов внутри компании. **Варианты ответов:** 5. Организация — это функция менеджмента, которая отвечает за разработку стратегического плана. 6. Организация — это функция, связанная с мотивацией персонала и управлением человеческими ресурсами. 7. Организация — это функция, заключающаяся в создании структуры предприятия, распределении ресурсов и ответственности. 8. Организация — это функция, сосредоточенная на контроле и оценке выполнения задач. 2. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

<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>
Соотнесите каждый метод проектного менеджмента из левого столбца с соответствующей стратегией менеджмента из правого столбца. Выпишите номера правильных пар.
<table>
<tr><td>методы проектного менеджмента</td><td>стратегии менеджмента</td></tr>
<tr><td>1. Анализ целей и требований проекта</td><td>A. Стратегия диверсификации</td></tr>
<tr><td>2. Разработка дорожной карты реализации проекта</td><td>B. Стратегия развития инновационных технологий</td></tr>
<tr><td>3. Оценка рисков и управление ими</td><td>C. Стратегия устойчивого развития</td></tr>
<tr><td>4. Оценка ресурсов и их оптимальное распределение</td><td>D. Стратегия оптимизации бизнес-процессов</td></tr>
</table>
Запишите номера пар (например, 1 — A, 2 — B и т.д.)

3. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.
Организационное проектирование — это процесс разработки структуры организации, включающий определение функций, должностей, линий отчетности и распределения ответственности. Цель этого процесса — создать эффективную систему управления, которая обеспечит выполнение стратегических задач и оптимальное использование ресурсов. Правильная структура способствует оперативному принятию решений и повышает гибкость организации при изменениях внешней и внутренней среды.
Варианты ответов:
5. Организационное проектирование — это краткосрочный анализ текущего положения компании без дальнейших изменений.
6. Организационное проектирование — это процесс разработки новой стратегии без учета структуры организации.
7. Организационное проектирование — это процесс формирования структуры организации, направленной на повышение эффективности и гибкости.
</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			8. Организационное проектирование — это создание формальных правил и процедур без изменения структуры организации.
Тема 9. Контроль в менеджменте.	**УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	1. *Прочитайте текст и выберите правильный ответ.* Менеджмент — это система организационных, управленческих и экономических процессов, направленных на достижение целей организации. Он включает планирование, организацию, мотивацию и контроль за выполнением задач. Эффективность менеджмента зависит от умения руководителей планировать работу, координировать действия сотрудников и контролировать результаты. **Варианты ответов:** 5. Менеджмент — это краткосрочный набор действий, направленных только на управление сотрудниками. 6. Менеджмент — это система процессов, включающая планирование, организацию, мотивацию и контроль для достижения целей организации. 7. Менеджмент — это процесс оценки эффективности работы сотрудников без необходимости планирования. 8. Менеджмент — это фиксированный набор правил, не связанный с достижением целей компании. 2. *Прочитайте текст и установите последовательность.* **Этапы:** 5. Анализ результатов и сравнение их с поставленными целями или стандартами. 6. Планирование мероприятий по исправлению и улучшению работы.

<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>
7. Определение целей, критериев оценки и методик контроля.
8. Проведение оценки работы, сбор данных и фиксация результатов.
Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:
<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>

3. Прочитайте текст и установите соответствие.
При оценке инвестиционного проекта применяются два основных метода: статистический и динамический. Соотнесите представленные в таблице характеристики показателей по динамическому методу его критерию оценки. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.
<table>
<tr><th colspan="2">Критерий оценки</th><th colspan="2">Характеристика показателя</th></tr>
<tr><td>А.</td><td>Индекс рентабельности инвестиций (PI)</td><td>1.</td><td>Используется для сравнения эффекта по нескольким альтернативным проектам.
При расчете показателя учитывается величина первоначальных вложений, денежный поток, период интервала, ставка дисконта.</td></tr>
<tr><td>Б.</td><td>Дисконтированный срок окупаемости (DPP)</td><td>2.</td><td>Отражает минимальный период времени, при котором приток средств с учетом ставки дисконтирования превышает начальные инвестиционные вложения.</td></tr>
<tr><td>В.</td><td>Чистый дисконтированный доход (NPV)</td><td>3.</td><td>Показатель характеризует норму рентабельности для долгосрочных проектов. Применяется для оценки эффективности инвестиционных проектов, в которых чистый денежный поток меняет значение с положительного на отрицательное (и наоборот) несколько раз в течение жизненного цикла.</td></tr>
<tr><td>Г.</td><td>Модифицированная</td><td>4.</td><td>Показатель используется для</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td>внутренняя норма рентабельности (MIRR)</td><td></td><td>сравнения альтернатив с одинаковым NPV, но разным объемом инвестирования. Определяется путем деления текущей стоимости денежного притока на чистую текущую стоимость денежного оттока с учетом первоначальных инвестиций.</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>
<tr><td>Тема 10. Управленческие решения</td><td>УК-6
Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</td><td>ИУК-6.1. Умеет управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ИУК-6.2. Знает способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.
ИУК-6.3. Владеет навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.</td><td>1. Прочитайте текст и установите соответствие.
A. Управленческое решение — это выбор определенного варианта поведения из нескольких возможных для достижения поставленных целей.
B. Для разработки эффективных решений руководителю необходимо проанализировать ситуацию, учитывать ресурсы и риски.
C. Процесс принятия управленческих решений включает выявление проблемы, сбор информации, оценку альтернатив, выбор оптимального варианта и реализацию.
D. Важной составляющей является контроль за выполнением решения и его результатами для своевременного внесения корректировок.
Варианты ответов:
7. C – A – B – D
8. A – C – B – D
9. A – B – C – D
10. B – A – C – D
11. A – B – D – C
12. C – B – A – D

2. Прочитайте текст и выберите правильный ответ
Аналитическая трансформация направлена на повышение эффективности</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			бизнеса, совершенствование информационных моделей при реализации конкретных управленческих функций за счёт использования данных и аналитики. Для улучшения качества принимаемых решений, аналитика позволяет: 1) строить прогнозы, просчитывать альтернативные варианты и выбирать из них эффективные; 2) сокращать время выполнения заказа, персонализировать данные; 3) снижать трудозатраты и повышать творческий потенциал; 4) быстро адаптироваться к изменениям рынка. 3. *Прочитайте текст и установите последовательность* При создании бюджета цифровой трансформации для финансового директора важной частью процесса является создание прозрачной и гибкой бюджетной модели, которая предусматривает использование определенных шагов ее формирования. Расположите перечисленные шаги в правильной последовательности: 1) оценка ресурсов и инфраструктуры, необходимых для трансформации; 2) распределение бюджета по направлениям, включая обучение персонала, покупку технологий и модернизацию процессов; 3) четкая формулировка целей трансформации и необходимых инвестиций; 4) регулярный контроль за расходами и результатами, с возможностью вносить изменения в бюджет в процессе реализации Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо: | | | | |
Тема 11.Коммуникации в менеджменте	**УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов	**1.***Прочитайте следующий текст и установите соответствие между каждым описанием и правильным термином или понятием, который оно характеризует.* A. Передача информации между руководителем и сотрудниками для достижения целей организации. B. Процесс передачи сообщений с целью обеспечения понимания и согласованности действий. C. Способность руководителя слушать и учитывать мнения подчиненных для улучшения решений.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
	образования в течение всей жизни	образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	D. Стратегия ведения диалога, направленная на разрешение конфликтов и укрепление доверия. E. Использование различных каналов коммуникации для обмена информацией внутри организации. F. Оценка эффективности коммуникационных процессов для выявления и устранения проблем. **Термин или понятие:** 7. Вербальная коммуникация 8. Невербальная коммуникация 9. Обратная связь 10. Коммуникационная стратегия 11. Каналы коммуникации 12. Контроль коммуникаций Установите соответствие между каждой буквой (A–F) и номером терминов (1–6). Запишите номера в порядке, соответствующем буквам, например: 3-1-2-4-5-6 2.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Коммуникации в менеджменте — это процесс передачи информации между руководителями, сотрудниками и внешними партнерами. Эффективная коммуникация способствует пониманию целей, снижению конфликтов и повышению производительности. Важными аспектами являются правильный выбор каналов связи, ясность передаваемой информации и активное слушание. Хорошие коммуникации — залог успешного управления организацией. Что из перечисленного является важной составляющей эффективных коммуникаций в менеджменте? A) Использование только формальных каналов связи и избегание обратной связи. B) Ясность передаваемой информации и активное слушание. C) Минимизация общения для ускорения принятия решений. D) Передача информации только устными способами.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			3.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Коммуникации в менеджменте — это процесс обмена информацией между руководителями, сотрудниками и внешней средой. Эффективные коммуникации позволяют своевременно передавать информацию, координировать действия, решать конфликты и создавать доверительную атмосферу в коллективе. Хорошие коммуникационные навыки являются ключом к успешному управлению и достижению целей организации. **Какое из утверждений наиболее точно отражает роль коммуникаций в менеджменте?** A) Коммуникации позволяют только передавать инструкции от руководителя к подчиненным. B) Эффективные коммуникации способствуют обмену информацией, координации и укреплению доверия внутри организации. C) Коммуникации служат главным образом для проведения маркетинговых кампаний. D) Коммуникации — это внутренний нормативный документ, регламентирующий работу сотрудников.
Тема 12. Личность и группа как субъект и объект управления в организации	**УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение	*1. Прочитайте приведённые ниже утверждения и сопоставьте каждое из них с соответствующим объяснением или характеристикой. Запишите номера утверждений и объяснений в правильном порядке.* **Утверждения:** A. Личность — это совокупность индивидуальных особенностей человека, влияющих на его поведение в организации. B. Группа — это объединение людей, связанных общими интересами, целями и взаимодействиями. C. В группе формируется определённая социальная роль, которая влияет на поведение её участников. D. Личностные качества сотрудника могут способствовать эффективной работе в команде. E. В группе происходят процессы взаимного влияния и взаимодополнения участников. F. Индивидуальные особенности личности могут препятствовать или

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
		всей жизни.	способствовать достижению целей организации. **Тексты для сопоставления:** 7. Устанавливаются определённые ожидания и обязанности для каждого участника, что помогает структурировать взаимодействие. 8. Это социальная единица, в которой участники взаимодействуют между собой и достигают общих целей. 9. Проявление личных черт и ценностей влияет на характер коммуникации и работы в коллективе. 10. Внутри группы происходят процессы согласования целей, мотивации и роли каждого участника. 11. Каждая личность обладает уникальным набором качеств, которые могут как помогать, так и мешать работе команды. 12. Объединение людей, основанное на общем интересе, способствует более эффективной реализации задач организации. Запишите номер утверждения и номер объяснения в правильном порядке. Например: 1–3, 2–4 и так далее. 2.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* В организации человек выступает как субъект управления — это индивидуальный работник, который принимает управленческие решения, реализует их и отвечает за результаты своей деятельности. В то же время человек и группа являются объектом управления — это те, на кого направлены управленческие воздействия с целью мотивации, координации и повышения эффективности их работы. Эффективное управление предполагает баланс между развитием личностных качеств и организационной культуры, а также умение управлять группами для достижения целей организации. *Что из перечисленного наиболее точно отражает роль человека в системе управления организацией?* A) Человек выступает только как объект управления — его деятельность полностью определяется руководством. B) Человек — только как субъект управления, принимающий решения и самостоятельно определяющий цели. C) Человек одновременно является и субъектом, и объектом управления —

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			он принимает решения, а также поддается управленческому воздействию. D) Человек — это исключительно внешний фактор, который не влияет на внутренние управленческие процессы. 3.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Личность и группа в организации выступают одновременно и как субъекты, и как объекты управления. Индивидуальные сотрудники (личности) являются субъектами управления, поскольку их поведение и мотивацию можно регулировать и направлять. Группы и коллективы тоже являются субъектами, поскольку через командную работу и групповые процессы можно достигать целей организации. В то же время, и личность, и группа — объекты управления, так как на них воздействуют посредством мотивационных программ, обучение и организационные изменения. **Как правильно охарактеризовать роль личности и группы в системе управления организации?** A) Личность и группа — только субъекты управления, так как они управляют организацией. B) Личность и группа — только объекты управления, так как их поведение регулируется извне. C) Личность и группа — одновременно являются и субъектами, и объектами управления в организации. D) Личность — субъект, а группа — объект управления.
Тема13. Мотивация труда в современных организациях	**УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	1.*Прочитайте следующий текст и установите соответствие между его частями.* A. Внутренняя мотивация связана с личным удовлетворением от выполнения работы, признанием и самореализацией. B. Внешняя мотивация основывается на внешних поощрениях, таких как заработная плата, премии и статус. C. Эффективная мотивация работников позволяет повысить производительность, улучшить качество работы и снизить текучесть кадров. D. Для повышения мотивации руководители используют различные методы: постановку целей, предоставление возможности развития, создание

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
	течение всей жизни	**ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	комфортных условий труда. Е. Необходимость мотивации труда становится особенно важной в условиях высокой конкуренции и быстрого изменения рынка. **Инструкция:** Запишите последовательность цифр (от 1 до 5) слева направо, которая правильно отражает логику текста. 2.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Мотивация труда — это совокупность факторов и способов, которые стимулируют сотрудников к эффективной работе и достижению целей организации. В современных организациях применение различных мотиваторов, таких как материальные поощрения, возможности для профессионального развития, признание и комфортные условия труда, способствует повышению продуктивности и удовлетворенности работников. Гибкий и индивидуальный подход к мотивации повышает лояльность и стимулирует к долгосрочной работе. **Какой из перечисленных факторов в современных организациях считается одним из ключевых для мотивации работников?** A) Строгая иерархия и контроль. B) Возможности для профессионального развития и признания. C) Отсутствие условий для личностного роста. D) Минимальное вознаграждение и строгость в требованиях. 3.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Мотивация труда — это совокупность внутренних и внешних факторов, стимулирующих работников к эффективной деятельности. В современных организациях особое внимание уделяется нематериальной мотивации, такой как признание, возможности профессионального роста, участие в принятии решений и создание благоприятного рабочего климата. Эти подходы способствуют повышению продуктивности и удовлетворенности сотрудников. **Какой из перечисленных способов мотивации труда наиболее**

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			соответствует современным тенденциям? A) Повышение заработной платы и бонусы как единственные стимулы. B) Создание комфортных условий труда и предоставление возможностей для профессионального развития. C) Ужесточение контроля за работниками и сокращение отпускных дней. D) Увеличение объема работы без изменения условий и системы поощрений.
Тема 14. Власть и лидерство в менеджменте	**УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	1.*Прочитайте следующий текст и установите соответствие между каждым утверждением (A–D) и его объяснением (1–4).* A. Власть — это способность оказывать влияние на поведение других людей с помощью санкций, ресурсов или законных прав. B. Лидерство — это способность вдохновлять и мотивировать людей достигать общих целей, проявляя личный пример и навыки коммуникации. C. Власть может быть легитимной (законной) или нелегитимной (незаконной), в зависимости от источника и признания её другим. D. Лидерство не всегда связано с формальным положением; оно может осуществляться вне официальной иерархии и основано на доверии и уважении. **Объяснения:** 5. Власть связана с легитимностью и признанием других. 6. Лидерство проявляется в способности вдохновлять и мотивировать людей, а не в использовании формальных полномочий. 7. Власть — это влияние, основанное на санкциях или ресурсах, а лидерство — на личностных качествах и доверии. 8. Власть и лидерство могут существовать как внутри формальной структуры, так и вне её. Запишите соответствие между утверждениями (A–D) и объяснениями (1–4), соответствующими их содержанию. *2.Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Власть в менеджменте — это способность управленца влиять на поведение подчинённых для достижения целей организации. Лидерство предполагает не только использование формальных полномочий, но и умение

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			вдохновлять, мотивировать и вести команду за собой. Эффективный руководитель сочетает использование власти с лидерскими качествами, стимулируя сотрудников к максимально эффективной работе. **Что лучше характеризует отличие лидерства от власти?** A) Лидерство основывается на формальных полномочиях и должности; власть — на личных качествах и умении вдохновлять. B) Власть — это способность влиять на подчинённых через личные качества; лидерство — использование официальных полномочий. C) Лидерство — это способность вдохновлять и мотивировать людей, не обязательно связанная с формальной властью; власть — это легитимное право требовать выполнение обязанностей. D) Лидерство и власть — это абсолютно одинаковые понятия и используются взаимозаменяемо. 3.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Власть в менеджменте — это способность оказывать влияние на поведение и решения других людей. Она может основываться на формальных полномочиях, личных качествах лидера или авторитете, признанном в организации. Лидерство — это процесс вдохновения, мотивации и воздействия на команду для достижения общих целей. Эффективное лидерство во многом зависит от умения сочетать власть и личные качества для укрепления доверия и мотивации сотрудников. **Какое из следующих утверждений наиболее точно характеризует различия между властью и лидерством?** A) Власть основана на формальных полномочиях и принуждении; лидерство — на личных качествах и способности вдохновлять. B) Власть всегда связана с легальными полномочиями; лидерство — это всегда официальный статус руководителя. C) Власть и лидерство — это одно и то же понятие, используемое как синонимы в управлении. D) Власть связана только с юридическими полномочиями, а лидерство — только с навыками коммуникации.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
Тема 15. Организационная культура: формирование и управление	**УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	1. *Прочитайте нижеприведённый текст и установите соответствие между утверждениями и их характеристиками или примерами. Запишите соответствующие номера в правильном порядке.* A. Организационная культура — это совокупность убеждений, ценностей и норм поведения, характерных для данной организации. B. В компании с сильной корпоративной культурой сотрудники разделяют общие ценности и активно участвуют в корпоративных мероприятиях. C. Одним из признаков организационной культуры является наличие формальных правил и процедур, регулирующих поведение сотрудников. D. В организации, где культура открыта и поощряет инновации, сотрудники чувствуют себя свободными высказывать свои идеи. E. Корпоративная культура влияет на мотивацию сотрудников и качество принятия управленческих решений. F. В организации с слабой культурой сотрудники мало разделяют ценности компании и могут испытывать трудности в командной работе. Инструкция *Запишите номера утверждений в порядке, отражающем логику и характеристику организационной культуры:* 7. Проявляется через убеждения, ценности и нормы поведения. 8. Может проявляться в наличии формальных правил. 9. Влияет на мотивацию и управление. 10. Повышает сплоченность и вовлеченность сотрудников. 11. Проявляется в сложности командной работы и разногласиях. 12. Проявляется в открытости для новых идей. 2.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Организационная культура — это совокупность ценностей, норм, убеждений, обычаев и моделей поведения, которые разделяются членами организации и формируют её уникальную атмосферу и стиль деятельности. Она влияет на мотивацию сотрудников, уровень их вовлеченности и эффективность работы. Сплоченная и сильная корпоративная культура способствует достижению стратегических целей компании и укреплению командного духа. **Что из перечисленного является характеристикой организационной**

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			культуры? A) Совокупность правил, регулирующих внешние отношения с партнёрами. B) Набор ценностей, норм и убеждений, разделяемых внутри организации. C) Стратегия компании по расширению рынка. D) Финансовая отчетность и показатели эффективности. 3.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Организационная культура — это совокупность ценностей, норм, убеждений и привычек, которые разделяют сотрудники организации и формируют ее внутренний климат. Формирование организационной культуры происходит через деятельность руководителей, корпоративные традиции и систему поведения. Управление культурой предполагает развитие таких ценностей и норм, которые способствуют достижению стратегических целей организации и поддерживают ее долгосрочную стабильность. **Какое из высказываний наиболее точно описывает цель управления организационной культурой?** A) Создать формальные правила и процедуры, обязательные для всех сотрудников. B) Поддерживать ценности и нормы, способствующие достижению стратегических целей и стабильности организации. C) Исключительно внедрять новые технологии и инновационные подходы в деятельность компании. D) Сократить число корпоративных традиций и снизить уровень коммуникации внутри коллектива.
Тема 16. Конфликты в менеджменте и пути их решения.	**УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на**	**ИУК-6.1. Умеет** управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни **ИУК-6.2. Знает** способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории	1. *Прочитайте следующий текст и установите соответствие между каждым утверждением и его описанием. Запишите номера утверждений и номерами описаний, которые им соответствуют.* A. Конфликты в менеджменте — это естественная часть управленческих процессов, возникающая при несовпадении целей, интересов или ценностей участников. B. Основные причины конфликтов в организации — неправильно распределенные ресурсы, плохая коммуникация, разные личные цели

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
	основе принципов образования в течение всей жизни	саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. **ИУК-6.3. Владеет** навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	сотрудников. C. Эффективное управление конфликтами включает их своевременное выявление, анализ причин и поиск компромиссных решений. D. Игнорирование конфликтов может привести к снижению производительности, ухудшению морального климата и уходу ключевых сотрудников. E. Важной задачей менеджера является развитие навыков переговоров и разрешения конфликтных ситуаций. **Описание:** 6. Конфликты могут навредить работе организации, если их игнорировать. 7. Конфликты — это конфликтующие интересы, возникающие в рамках управленческих процессов. 8. Чтобы решать конфликт, необходимо понять его причины и найти компромиссное решение. 9. Причинами конфликтов могут быть неправильное распределение ресурсов и плохая коммуникация. 10. Менеджеры должны уметь вести переговоры и разрешать конфликтные ситуации. Запишите последовательность цифр через пробел: Пример: 2 4 1 3 5 2.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Конфликты в менеджменте — это ситуации столкновения интересов, целей или ценностей между участниками организации, которые могут возникать внутри команды, между отделами или на уровне руководства и сотрудников. Правильное управление конфликтами помогает предотвращать их развитие и использовать их как источник изменений и инноваций. Эффективное разрешение конфликтов требует понимания причин их возникновения и умения находить компромиссы. **Что из перечисленного является основным аспектом управления конфликтами в организации?** A) Избегание конфликта любой ценой. B) Умение выявлять причины конфликтов и искать компромиссные решения.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			C) Обеспечение полного подчинения сотрудников руководству. D) Игнорирование конфликтных ситуаций, чтобы не мешать работе. 3.*Прочитайте следующий текст и выберите правильный ответ, обосновав его:* Конфликты в менеджменте — это естественная часть любого организационного процесса, возникающая вследствие несовпадения интересов, целей или взглядов участников. Важную роль в управлении конфликтами играет создание условий для открытого диалога, активное слушание и поиск решений, устраивающих все стороны. Правильное управление конфликтами способствует укреплению командного духа и повышению эффективности работы. **Какое из приведенных действий считается наиболее важным в процессе управления конфликтами?** A) Проведение агрессивных разборов и обвинений участников. B) Создание условий для открытого диалога и поиска взаимовыгодных решений. C) Назначение односторонних решений для быстрого завершения конфликта. D) Полное устранение всех конфликтных ситуаций независимо от причин.

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 вопроса; продемонстрировать прочное, достаточно полное усвоение знаний программного материала; продемонстрировать знание основных теоретических понятий;

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

Критерии оценивания зачета с оценкой/экзамена:

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

6. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

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

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

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

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

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

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом

Все типы заданий должны быть представлены не менее одного раза.

№ п/п	Тема занятия	Код компетенции	Индикатор	Тип задания	Задание		Уровень освоения компетенции
					Вариант 1	Вариант 2	
1.	Тема 1. Теоретические основы концепции и современного менеджмента: сущность, содержание, проблемы	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	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. Эволюция и современность менеджмента	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения,	ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения,	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	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	Базовый (1-3 минуты)

		исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.		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.	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	
3.	Тема 3. Национальные школы менеджмента. Особенности развития менеджмента в России	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	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: А) Акцент на системном подходе, прагматизме, инновациях и предпринимательстве. В) Внимание к административным принципам, бюрократическим процедурам и формальной структуре. С) Уделение внимания качеству продукции, командной работе, долгосрочным отношениям и развитию человеческого капитала.	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? А) Акцент на административных функциях, бюрократических процедурах и строгой иерархии. В) Использование стратегических подходов, инноваций и технологий для повышения эффективности организации. С) Опора только на традиционные методы управления и внутренние процедуры. D) Неактивное влияние культурных и	Базовый (1-3 минуты)

					D) Опора на культурные особенности, исторический контекст и традиции страны, что влияет на управленческие подходы	исторических	
4.	Тема 4. Методологические подходы в менеджменте	УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИУК-6.2. Знает способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	*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 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	4. *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	Повышенный (3-5 минут)
5.	Тема 5. Организация как система. Анализ внутренней и внешней среды организации	УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов	ИУК-6.2. Знает способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в	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	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?	Базовый (1-3 минуты)

		образования в течение всей жизни	течение всей жизни.		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.	A) Потребности и предпочтения клиентов. B) Конкуренты и поставщики. C) Структура управления и корпоративная культура. D) Общественно-политическая ситуация в стране.	
6	Тема 6. Организационные изменения и развитие	УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИУК-6.2. Знает способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	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)
7.	Тема 7. Процесс внутрифирменного управлени	УК-2 Способен определять круг задач в рамках	ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках	2.	7.Текст для внутрифирменного развития: 1. Анализ текущих кадровых компетенций и выявление пробелов. На этом этапе проводится оценка профессиональных навыков сотрудников, их	7.Стратегия менеджмента — это долгосрочный план действий организации, направленный на достижение её ключевых целей и конкурентных преимуществ. Она включает выбор рынков, определение	Базовый (1-3 минуты)

	я. Стратегия и тактика менеджмента	поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.		сильных и слабых сторон, а также определение сфер, требующих развития. 2. Формулирование целей и задач по развитию персонала. На основе анализа ставятся конкретные цели: повышение квалификации, расширение знаний, развитие новых навыков. 3. Разработка программ обучения и повышения квалификации. Создаются обучающие курсы, тренинги, воркшопы, планируются мероприятия для достижения поставленных целей. 4. Реализация мероприятий по развитию сотрудников. Проводятся запланированные тренинги, семинары, менторские программы и другие мероприятия. 5. Оценка эффективности реализованных мероприятий. После проведения обучения оценивается уровень повышения компетенций, собирается обратная связь, анализируются результаты. 6. Корректировка программ с учетом полученных результатов. Вносится изменение в программы развития, чтобы повысить их эффективность и соответствовать текущим потребностям организации. Варианты ответов: 1. 2-1-4-3-5-6 2. 1-3-2-4-6-5 3. 3-1-2-4-5-6 4. 2-3-1-4-6-5 5. 1-2-3-6-4-5 6. 4-2-1-3-5-6 Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо: | | | | | | |	основных направлений развития и методы достижения целей. Важной частью стратегии является способность адаптироваться к изменяющейся внешней и внутренней среде предприятия. Варианты ответов: 1. Стратегия менеджмента — это краткосрочный план, ориентированный на текущие задачи организации. 2. Стратегия менеджмента — это набор тактических решений, реализуемых в ежедневной деятельности. 3. Стратегия менеджмента — это долгосрочный план, определяющий основные направления развития и конкурентные преимущества. 4. Стратегия менеджмента — это документ, регулирующий структуру организации без учета внешней среды.	
8.	Тема 8. Организация как	УК-6 Способен управлять	ИУК-2.1. Знает круг поставленных	1.	8.Организация — это одна из основных функций менеджмента, которая заключается в создании структуры предприятия,	8.Организационное проектирование — это процесс разработки структуры организации, включающий определение функций,	Базовый (1-3 минуты)

<table>
<tr><td></td><td>функция менеджмента. Организационное проектирование.</td><td>своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</td><td>экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.</td><td></td><td>распределении ресурсов и ответственности, установлении процедур и правил. Правильная организация обеспечивает эффективное выполнение целей и задач, способствует единству действий и оптимизации процессов внутри компании.
Варианты ответов:
1. Организация — это функция менеджмента, которая отвечает за разработку стратегического плана.
2. Организация — это функция, связанная с мотивацией персонала и управлением человеческими ресурсами.
3. Организация — это функция, заключающаяся в создании структуры предприятия, распределении ресурсов и ответственности.
4. Организация — это функция, сосредоточенная на контроле и оценке выполнения задач.</td><td>должностей, линий отчетности и распределения ответственности. Цель этого процесса — создать эффективную систему управления, которая обеспечит выполнение стратегических задач и оптимальное использование ресурсов. Правильная структура способствует оперативному принятию решений и повышает гибкость организации при изменениях внешней и внутренней среды.
Варианты ответов:
1. Организационное проектирование — это краткосрочный анализ текущего положения компании без дальнейших изменений.
2. Организационное проектирование — это процесс разработки новой стратегии без учета структуры организации.
3. Организационное проектирование — это процесс формирования структуры организации, направленной на повышение эффективности и гибкости.
4. Организационное проектирование — это создание формальных правил и процедур без изменения структуры организации.</td><td></td></tr>
<tr><td>9.</td><td>Тема 9. Контроль в менеджменте.</td><td>УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</td><td>ИУК-6.1. Умеет управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</td><td>1.</td><td>9.Прочитайте текст и установите соответствие.
При оценке инвестиционного проекта применяются два основных метода: статистический и динамический. Соотнесите представленные в таблице характеристики показателей по динамическому методу его критерию оценки. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.
<table>
<tr><th colspan="2">Критерий оценки</th><th colspan="2">Характеристика показателя</th></tr>
<tr><td>А.</td><td>Индекс рентабельност</td><td>1.</td><td>Используется для сравнения эффекта по нескольким</td></tr>
</table></td><td>9.Этапы:
1. Анализ результатов и сравнение их с поставленными целями или стандартами.
2. Планирование мероприятий по исправлению и улучшению работы.
3. Определение целей, критериев оценки и методик контроля.
4. Проведение оценки работы, сбор данных и фиксация результатов.
Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td><td>Базовый (1-3 минуты)</td></tr>
</table>

						и инвестиций (PI)		альтернативным проектам. При расчете показателя учитывается величина первоначальных вложений, денежный поток, период интервала, ставка дисконта.			
					Б.	Дисконтированный срок окупаемости (DPP)	2.	Отражает минимальный период времени, при котором приток средств с учетом ставки дисконтирования превышает начальные инвестиционные вложения.			
					В.	Чистый дисконтированный доход (NPV)	3.	Показатель характеризует норму рентабельности для долгосрочных проектов. Применяется для оценки эффективности инвестиционных проектов, в которых чистый денежный поток меняет значение с положительного на отрицательное (и наоборот) несколько раз в течение жизненного цикла.			
					Г.	Модифицированная внутре	4.	Показатель используется для сравнения альтернатив с			

<table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td>нняя норма рентабельности (MIRR)</td><td></td><td>одинаковым NPV, но разным объемом инвестирования. Определяется путем деления текущей стоимости денежного притока на чистую текущую стоимость денежного оттока с учетом первоначальных инвестиций.</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><td></td><td></td></tr>
<tr><td>10.</td><td>Тема 10. Управленческие решения</td><td>УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</td><td>ИУК-6.1. Умеет управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</td><td>1.</td><td>10.A. Управленческое решение — это выбор определенного варианта поведения из нескольких возможных для достижения поставленных целей.
B. Для разработки эффективных решений руководителю необходимо проанализировать ситуацию, учитывать ресурсы и риски.
C. Процесс принятия управленческих решений включает выявление проблемы, сбор информации, оценку альтернатив, выбор оптимального варианта и реализацию.
D. Важной составляющей является контроль за выполнением решения и его результатами для своевременного внесения корректировок.
Варианты ответов:
1. C – A – B – D
2. A – C – B – D
3. A – B – C – D
4. B – A – C – D</td><td>10. При создании бюджета цифровой трансформации для финансового директора важной частью процесса является создание прозрачной и гибкой бюджетной модели, которая предусматривает использование определенных шагов ее формирования. Расположите перечисленные шаги в правильной последовательности:
1) оценка ресурсов и инфраструктуры, необходимых для трансформации;
2) распределение бюджета по направлениям, включая обучение персонала, покупку технологий и модернизацию процессов;
3) четкая формулировка целей трансформации и необходимых инвестиций;
4) регулярный контроль за расходами и результатами, с возможностью вносить изменения в бюджет в процессе реализации
Запишите соответствующую</td><td>Базовый (1-3 минуты)</td></tr>
</table>

					5. A – B – D – C 6. C – B – A – D	последовательность цифр слева направо: | | | | |	
11	Тема 11.Коммуникации в менеджменте	УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИУК-6.2. Знает способы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	*1.*	11.Коммуникации в менеджменте — это процесс передачи информации между руководителями, сотрудниками и внешними партнерами. Эффективная коммуникация способствует пониманию целей, снижению конфликтов и повышению производительности. Важными аспектами являются правильный выбор каналов связи, ясность передаваемой информации и активное слушание. Хорошие коммуникации — залог успешного управления организацией. Что из перечисленного является важной составляющей эффективных коммуникаций в менеджменте? A) Использование только формальных каналов связи и избегание обратной связи. B) Ясность передаваемой информации и активное слушание. C) Минимизация общения для ускорения принятия решений. D) Передача информации только устными способами.	11.Коммуникации в менеджменте — это процесс обмена информацией между руководителями, сотрудниками и внешней средой. Эффективные коммуникации позволяют своевременно передавать информацию, координировать действия, решать конфликты и создавать доверительную атмосферу в коллективе. Хорошие коммуникационные навыки являются ключом к успешному управлению и достижению целей организации. Какое из утверждений наиболее точно отражает роль коммуникаций в менеджменте? A) Коммуникации позволяют только передавать инструкции от руководителя к подчиненным. B) Эффективные коммуникации способствуют обмену информацией, координации и укреплению доверия внутри организации. C) Коммуникации служат главным образом для проведения маркетинговых кампаний. D) Коммуникации — это внутренний нормативный документ, регламентирующий работу сотрудников.	Базовый (1-3 минуты)
12	Тема 12. Личность и группа как субъект и объект управления в организации	УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИУК-6.3. Владеет навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	*1.*	12.В организации человек выступает как субъект управления — это индивидуальный работник, который принимает управленческие решения, реализует их и отвечает за результаты своей деятельности. В то же время человек и группа являются объектом управления — это те, на кого направлены управленческие воздействия с целью мотивации, координации и повышения эффективности их работы. Эффективное управление предполагает баланс между развитием личностных качеств и организационной культуры, а также умение управлять группами для достижения целей организации. Что из перечисленного наиболее точно отражает роль человека в системе управления	12.Личность и группа в организации выступают одновременно и как субъекты, и как объекты управления. Индивидуальные сотрудники (личности) являются субъектами управления, поскольку их поведение и мотивацию можно регулировать и направлять. Группы и коллективы тоже являются субъектами, поскольку через командную работу и групповые процессы можно достигать целей организации. В то же время, и личность, и группа — объекты управления, так как на них воздействуют посредством мотивационных программ, обучение и организационные изменения. Как правильно охарактеризовать роль личности и группы в системе управления	Базовый (1-3 минуты)

					организацией? A) Человек выступает только как объект управления — его деятельность полностью определяется руководством. B) Человек — только как субъект управления, принимающий решения и самостоятельно определяющий цели. C) Человек одновременно является и субъектом, и объектом управления — он принимает решения, а также поддается управленческому воздействию. D) Человек — это исключительно внешний фактор, который не влияет на внутренние управленческие процессы.	организации? A) Личность и группа — только субъекты управления, так как они управляют организацией. B) Личность и группа — только объекты управления, так как их поведение регулируется извне. C) Личность и группа — одновременно являются и субъектами, и объектами управления в организации. D) Личность — субъект, а группа — объект управления.	
13	Тема13. Мотивация труда в современных организациях	УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИУК-6.1. Умеет управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	*1.*	13.Мотивация труда — это совокупность факторов и способов, которые стимулируют сотрудников к эффективной работе и достижению целей организации. В современных организациях применение различных мотиваторов, таких как материальные поощрения, возможности для профессионального развития, признание и комфортные условия труда, способствует повышению продуктивности и удовлетворенности работников. Гибкий и индивидуальный подход к мотивации повышает лояльность и стимулирует к долгосрочной работе. Какой из перечисленных факторов в современных организациях считается одним из ключевых для мотивации работников? A) Строгая иерархия и контроль. B) Возможности для профессионального развития и признания. C) Отсутствие условий для личностного роста. D) Минимальное вознаграждение и строгость в требованиях.	13.Мотивация труда — это совокупность внутренних и внешних факторов, стимулирующих работников к эффективной деятельности. В современных организациях особое внимание уделяется нематериальной мотивации, такой как признание, возможности профессионального роста, участие в принятии решений и создание благоприятного рабочего климата. Эти подходы способствуют повышению продуктивности и удовлетворенности сотрудников. Какой из перечисленных способов мотивации труда наиболее соответствует современным тенденциям? A) Повышение заработной платы и бонусы как единственные стимулы. B) Создание комфортных условий труда и предоставление возможностей для профессионального развития. C) Ужесточение контроля за работниками и сокращение отпускных дней. D) Увеличение объема работы без изменения условий и системы поощрений.	Базовый (1-3 минуты)
14	Тема 14. Власть и лидерство в менеджменте	УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать	ИУК-6.2. Знает способы управления своим временем, выстраивания	*1.*	14.Власть в менеджменте — это способность управленца влиять на поведение подчинённых для достижения целей организации. Лидерство предполагает не только использование формальных полномочий, но и умение вдохновлять, мотивировать и вести команду за	14.Власть в менеджменте — это способность оказывать влияние на поведение и решения других людей. Она может основываться на формальных полномочиях, личных качествах лидера или авторитете, признанном в организации. Лидерство — это процесс	Базовый (1-3 минуты)

		и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.		собой. Эффективный руководитель сочетает использование власти с лидерскими качествами, стимулируя сотрудников к максимально эффективной работе. Что лучше характеризует отличие лидерства от власти? A) Лидерство основывается на формальных полномочиях и должности; власть — на личных качествах и умении вдохновлять. B) Власть — это способность влиять на подчинённых через личные качества; лидерство — использование официальных полномочий. C) Лидерство — это способность вдохновлять и мотивировать людей, не обязательно связанная с формальной властью; власть — это легитимное право требовать выполнение обязанностей. D) Лидерство и власть — это абсолютно одинаковые понятия и используются взаимозаменяемо.	вдохновения, мотивации и воздействия на команду для достижения общих целей. Эффективное лидерство во многом зависит от умения сочетать власть и личные качества для укрепления доверия и мотивации сотрудников. Какое из следующих утверждений наиболее точно характеризует различия между властью и лидерством? A) Власть основана на формальных полномочиях и принуждении; лидерство — на личных качествах и способности вдохновлять. B) Власть всегда связана с легальными полномочиями; лидерство — это всегда официальный статус руководителя. C) Власть и лидерство — это одно и то же понятие, используемое как синонимы в управлении. D) Власть связана только с юридическими полномочиями, а лидерство — только с навыками коммуникации.	
15	Тема 15. Организационная культура: формирование и управление	УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИУК-6.3. Владеет навыками управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	*1.*	15.Организационная культура — это совокупность ценностей, норм, убеждений, обычаев и моделей поведения, которые разделяются членами организации и формируют её уникальную атмосферу и стиль деятельности. Она влияет на мотивацию сотрудников, уровень их вовлеченности и эффективность работы. Сплоченная и сильная корпоративная культура способствует достижению стратегических целей компании и укреплению командного духа. Что из перечисленного является характеристикой организационной культуры? A) Совокупность правил, регулирующих внешние отношения с партнёрами. B) Набор ценностей, норм и убеждений, разделяемых внутри организации. C) Стратегия компании по расширению рынка. D) Финансовая отчетность и показатели эффективности.	15.Организационная культура — это совокупность ценностей, норм, убеждений и привычек, которые разделяют сотрудники организации и формируют ее внутренний климат. Формирование организационной культуры происходит через деятельность руководителей, корпоративные традиции и систему поведения. Управление культурой предполагает развитие таких ценностей и норм, которые способствуют достижению стратегических целей организации и поддерживают ее долгосрочную стабильность. Какое из высказываний наиболее точно описывает цель управления организационной культурой? A) Создать формальные правила и процедуры, обязательные для всех сотрудников. B) Поддерживать ценности и нормы, способствующие достижению стратегических целей и стабильности организации. C) Исключительно внедрять новые технологии и инновационные подходы в деятельность	Базовый (1-3 минуты)

						компании. D) Сократить число корпоративных традиций и снизить уровень коммуникации внутри коллектива.	
16	Тема 16. Конфликты в менеджменте и пути их решения.	УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИУК-6.1. Умеет управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	*1.*	16.Конфликты в менеджменте — это ситуации столкновения интересов, целей или ценностей между участниками организации, которые могут возникать внутри команды, между отделами или на уровне руководства и сотрудников. Правильное управление конфликтами помогает предотвращать их развитие и использовать их как источник изменений и инноваций. Эффективное разрешение конфликтов требует понимания причин их возникновения и умения находить компромиссы. Что из перечисленного является основным аспектом управления конфликтами в организации? A) Избегание конфликта любой ценой. B) Умение выявлять причины конфликтов и искать компромиссные решения. C) Обеспечение полного подчинения сотрудников руководству. D) Игнорирование конфликтных ситуаций, чтобы не мешать работе.	16.Конфликты в менеджменте — это естественная часть любого организационного процесса, возникающая вследствие несовпадения интересов, целей или взглядов участников. Важную роль в управлении конфликтами играет создание условий для открытого диалога, активное слушание и поиск решений, устраивающих все стороны. Правильное управление конфликтами способствует укреплению командного духа и повышению эффективности работы. Какое из приведенных действий считается наиболее важным в процессе управления конфликтами? A) Проведение агрессивных разборов и обвинений участников. B) Создание условий для открытого диалога и поиска взаимовыгодных решений. C) Назначение односторонних решений для быстрого завершения конфликта. D) Полное устранение всех конфликтных ситуаций независимо от причин.	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