

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: проректор
Дата подписания: 20.04.2025 г.
Уникальный программный ключ:
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"

Факультет

Менеджмента

Кафедра

Менеджмента внешнеэкономической деятельности

"УТВЕРЖДАЮ"

Проректор

_____ Л.Н. Костина

24.04.2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.О.06

"Современный менеджмент"

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Профиль "Производственный менеджмент"

Квалификация

МАГИСТР

Форма обучения

Заочная

Общая трудоемкость

4 ЗЕТ

Год начала подготовки по учебному плану

2025

Донецк
2025

Составитель:

канд. гос. упр., доцент

_____ Л. В. Черная

Рецензент:

канд. экон. наук, доцент

_____ Л. В. Кулешова

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Современный менеджмент" разработана в соответствии с:

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Профиль "Производственный менеджмент", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 24.04.2025 протокол № 12.

Срок действия программы: 2025-2028

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента внешнеэкономической деятельности

Протокол от 24.03.2025 № 11

Заведующий кафедрой:

д-р экон.наук, доцент, Беганская И.Ю.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Менеджмента внешнеэкономической деятельности

Протокол от " ____ " _____ 2026 г. № ____

Зав. кафедрой д-р экон.наук, доцент, Беганская И.Ю.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Менеджмента внешнеэкономической деятельности

Протокол от " ____ " _____ 2027 г. № ____

Зав. кафедрой д-р экон.наук, доцент, Беганская И.Ю.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2028 - 2029 учебном году на заседании кафедры Менеджмента внешнеэкономической деятельности

Протокол от " ____ " _____ 2028 г. № ____

Зав. кафедрой д-р экон.наук, доцент, Беганская И.Ю.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2029 - 2030 учебном году на заседании кафедры Менеджмента внешнеэкономической деятельности

Протокол от " ____ " _____ 2029 г. № ____

Зав. кафедрой д-р экон.наук, доцент, Беганская И.Ю.

(подпись)

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ	
Цель: формирование системного мышления и комплекса специальных знаний и умений обучающихся по управлению функциональными подсистемами и элементами внутренней среды организации на всех стадиях ее жизненного цикла, проектированию и совершенствованию системы управления организацией, реализации общих функций управления, принятию стратегических и тактических решений в соответствии с занимаемой должностью, организации деятельности и управления подразделениями и подчиненными, необходимых для практической работы менеджера различных уровней.	
1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	
формирование современного мышления в области управления; приобретение навыков аналитического и эмпирического исследования управления организацией; усвоение основных методов и инструментов построения организационных структур; анализ организационных теорий (классических, неоклассических), а также представлений современной организационной парадигмы; выработка целостного представления о различных аспектах строения и функционирования организации на всех ее уровнях; анализ отечественного и зарубежного опыта проектирования и совершенствования эффективных систем управления имиджем организации.	
1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	
Цикл (раздел) ОПОП ВО:	Б1.О.06
<i>1.3.1. Дисциплина "Современный менеджмент" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:</i>	
Методы исследования в менеджменте	
1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:	
<i>ОПК ОС-1.1: Способен диагностировать проблемную ситуацию и предлагать управленческое решение, используя современные инструменты менеджмента</i>	
Знать:	
Уровень 1	эволюцию управленческих подходов и современные тенденции в менеджменте; коммуникациями, конфликтами
Уровень 2	механизмы управления организационными изменениями
Уровень 3	модели и стратегии карьерного развития
Уметь:	
Уровень 1	применять современные управленческие подходы для анализа и решения управленческих задач
Уровень 2	оценивать формы и управленческие инструменты менеджмента
Уровень 3	использовать гибкие, адаптивные и инклюзивные подходы при диагностике поколенческой структуры организации
Владеть:	
Уровень 1	современными методами анализа управленческих ситуаций и принятия обоснованных решений
Уровень 2	подходами к изменениям управления на уровне команды
Уровень 3	инструментами оперативного и операционного управления в условиях изменений и неопределенности
1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:	
<i>ОПК ОС-3.1: Способен реализовывать общие функции управления, принимать стратегические и тактические решения</i>	
Знать:	
Уровень 1	сущность, цели и функции современного менеджмента
Уровень 2	роли, качества и компетенции менеджера XXI века

Уровень 3	основные стили лидерства и их применение в управлении организацией
Уметь:	
Уровень 1	организовывать средства обратной связи в коллективе для принятия стратегических и тактических управленческих решений
Уровень 2	применять методы управления конфликтами в организации
Уровень 3	адаптировать корпоративную политику под многопоколенческий состав
Владеть:	
Уровень 1	навыками диагностики и развития лидерских качеств
Уровень 2	методами оценки и развития управленческих компетенций
Уровень 3	подходами к построению личностной карьеры и управлению развитием

В результате освоения дисциплины "Современный менеджмент" обучающийся должен:

3.1 Знать:	
	основные методы и инструменты построения организационных структур
3.2 Уметь:	
	анализировать организационные теории (классических, неоклассических), а также представлений современной организационной парадигмы
3.3 Владеть:	
	навыками аналитического и эмпирического исследования управления организацией

1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Современный менеджмент" видом промежуточной аттестации является Экзамен

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины "Современный менеджмент" составляет 4 зачётные единицы, 144 часа. Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.

2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
Раздел 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА						
Тема 1.1. Сущность и содержание современного менеджмента /Лек/	2	2	ОПК ОС-3.1 ОПК ОС-1.1	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	

Тема 1.1. Сущность и содержание современного менеджмента /Ср/	2	12	ОПК ОС-3.1 ОПК ОС-1.1	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.4 Э1	0	
Тема 1.2 Современные тенденции в системе управления /Сем зан/	2	2	ОПК ОС-3.1 ОПК ОС-1.1	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.2 Э1	0	
Тема 1.2 Современные тенденции в системе управления /Ср/	2	12	ОПК ОС-3.1 ОПК ОС-1.1	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.4 Э1	0	
Тема 1.3. Современные технологии управления организацией /Ср/	2	14	ОПК ОС-3.1 ОПК ОС-1.1	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.4 Э1	0	
Раздел 2. СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ						
Тема 2.1. Управление организационными изменениями /Сем зан/	2	2	ОПК ОС-3.1 ОПК ОС-1.1	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.2 Э1	0	
Тема 2.1. Управление организационными изменениями /Ср/	2	12	ОПК ОС-3.1 ОПК ОС-1.1	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.4 Э1	0	
Управление коммуникациями в организации /Лек/	2	2	ОПК ОС-3.1 ОПК ОС-1.1	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 2.2. Управление коммуникациями в организации /Ср/	2	12	ОПК ОС-3.1 ОПК ОС-1.1	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.4 Э1	0	
Тема 2.3. Управление конфликтами в организации /Сем зан/	2	2	ОПК ОС-3.1 ОПК ОС-1.1	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.2 Э1	0	
Тема 2.3. Управление конфликтами в организации /Ср/	2	12	ОПК ОС-3.1 ОПК ОС-1.1	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.4 Э1	0	
Раздел 3. ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ						

Тема 3.1. Менеджер XXI века: роли, качества, компетенции /Ср/	2	16	ОПК ОС-3.1 ОПК ОС-1.1	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.4 Э1	0	
Тема 3.2. Лидерство как стиль управления современной организацией /Сем зан/	2	2	ОПК ОС-3.1 ОПК ОС-1.1	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.2 Э1	0	
Тема 3.2. Лидерство как стиль управления современной организацией /Ср/	2	13	ОПК ОС-3.1 ОПК ОС-1.1	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.4 Э1	0	
Тема 3.3. Управление персональной карьерой /Лек/	2	2	ОПК ОС-3.1 ОПК ОС-1.1	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 3.3. Управление персональной карьерой /Ср/	2	16	ОПК ОС-3.1 ОПК ОС-1.1	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.4 Э1	0	
Тема 3.3. Управление персональной карьерой /Конс/	2	2	ОПК ОС-3.1 ОПК ОС-1.1	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Л3.4 Э1	0	

РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины "Современный менеджмент" используются:

- образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (СЗ), самостоятельная работа обучающихся (СРС) по выполнению различных видов заданий;
- интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ).

Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «PowerPoint». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь с обучающимися, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеофильмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.

При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.

Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы обучающихся, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания.

РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Рекомендуемая литература

1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	И. Ю. Беганская, Л. В. Черная, С. В. Чернобаева, М. В. Гончарова, М. А. Малик, Л. В. Кулешова	Менеджмент организации: учебник (442 с.)	Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021
2. Дополнительная литература			
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Васильева, Е. Ю., Сергиевская, Н. В.	Коммуникационный менеджмент : учебно- методическое пособие (44 с.)	Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС
Л2.2	Чегринцова С. В.	Лидерство и командообразование в организации: учебное пособие (115 с.)	Тверь : Тверской государственный университет, 2020
3. Методические разработки			
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л3.1	Л. В. Черная	Современный менеджмент: Конспект лекций для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (профили «Организационно-правовое регулирование международного бизнеса», «Менеджмент организаций», «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент», «Производственный менеджмент») заочной формы обучения (326 с.)	Донецк : ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2025
Л3.2	Л. В. Черная	Современный менеджмент: Методические рекомендации для семинарских занятий для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (профили «Организационно-правовое регулирование международного бизнеса», «Менеджмент организаций», «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент», «Производственный менеджмент») заочной формы обучения (74 с.)	Донецк : ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2025
Л3.3	Л. В. Черная	Современный менеджмент: Методические рекомендации по организации самостоятельной работы для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (профили «Организационно-правовое регулирование международного бизнеса», «Менеджмент организаций», «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент», «Производственный менеджмент») заочной формы обучения (124 с.)	Донецк : ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2025
Л3.4	Л. В. Черная	Современный менеджмент: Методические рекомендации для выполнения индивидуальных заданий для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (профили «Организационно-правовое регулирование международного бизнеса», «Менеджмент организаций», «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент», «Производственный менеджмент») заочной формы обучения (21 с.)	Донецк : ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2025

4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"		
Э1	ЭБС «ЛАНЬ»	https://e.lanbook.com
4.3. Перечень программного обеспечения		
Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:		
- Libre Office (лицензия Mozilla Public License v2.0.) - 7-Zip (лицензия GNU Lesser General Public License) - AIMP (лицензия LGPL v.2.1) - STDU Viewer (freeware for private non-commercial or educational use) - GIMP (лицензия GNU General Public License) - Inkscape (лицензия GNU General Public License).		
4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы		
Единая межведомственная информационно-статистическая система https://www.fedstat.ru		
Оценочный портал http://www.ocenchik.ru/		
4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины		
Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий: рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.		

РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания
ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) 1. Модель экономики, основанная на ресурсах 2. Модель экономики, основанная на знаниях 3. Суть поведенческого подхода к построению организаций и теории напряженности 4. Суть трансформации бизнес-модели организации в условиях саморазвития и самоорганизации. 5. Суть теории управления жизненным циклом сотрудника-лидера 6. Суть модели Менеджмент 1.0 7. Суть модели Менеджмент 2.0 8. Суть модели Менеджмент 3.0 9. Современная парадигма управления 10. Причины появления новой парадигмы управления 11. Роль теории поколений в трансформации управления 12. Характеристика Величайшего и Молчаливого поколения. 13. Характеристика поколения Бэби-бумеров. 14. Характеристика поколения X. 15. Характеристика поколения Y. 16. Характеристика поколения Z. 17. Характеристика поколения Альфа и поколения Бета. 18. Отличия в мотивации поколений X, Y, Z. 19. Революционный подход к управлению. 20. Эволюционный подход к управлению. 21. Трансформация организации по Ларри Грайнеру. 22. Стадии трансформации организации по Фредерику Лалу. 23. Модель закрытых инноваций. 24. Модель открытых инноваций. 25. Система управления организацией. 26. Характерные черты современных технологий управления организацией. 27. Японская система управления. 28. Американская система управления. 29. Британская, шведская, французская модели управления. 30. Арабская система управления. 31. Суть управления изменениями в организации.

32. Способы реализации управления изменениями в организации на уровне руководителя.
33. Причины сопротивления изменениям в организации.
34. Суть модели управления изменениями ADKAR.
35. Суть модели управления изменениями Коттера.
36. Суть модели 7S консалтинговой компании McKinsey.
37. Суть модели управления изменениями Курта Левина.
38. Суть модели управления организационными изменениями Л. Грейнера.
39. Суть модели процесса организационных изменений Рональда Липитта.
40. Суть модели перехода Уильяма Бриджеса.
41. Процесс управления изменениями.
42. Роль коммуникации в управлении.
43. Функции коммуникаций.
44. Элементы модели коммуникаций.
45. Управление внутренними коммуникациями в организации.
46. Классификация слухов как вида коммуникации в организации.
47. Этапы выстраивания системы внутрикорпоративных коммуникаций в организации.
48. Критерии оценки эффективности внутренних коммуникаций.
49. Управление коммуникациями в организации.
50. Типы коммуникаций в организации.
51. Межличностные коммуникационные барьеры на организационном уровне.
52. Признаки эффективной коммуникации в организации.
53. Содержание и сущность конфликта в организации.
54. Основные элементы и участники конфликта в организации.
55. Классификация конфликтов в организации по непосредственным причинам.
56. Классификация конфликтов в организации по форме проявления (объему).
57. Суть внутриличностного конфликта в организации.
58. Суть межличностных конфликтов в организации.
59. Суть конфликтов между личностью и группой в организации.
60. Суть внутригрупповых, межгрупповых, межорганизационных конфликтов в организации.
61. Характеристика ригидного (жесткий) типа конфликтной личности.
62. Характеристика демонстративного типа конфликтной личности.
63. Характеристика неуправляемого типа конфликтной личности.
64. Характеристика сверхточного типа конфликтной личности.
65. Характеристика бесконфликтного типа личности.
66. Типы конфликтной личности «Паровой каток» и «Скрытый агрессор».
67. Типы конфликтной личности «Разгневанный ребенок» и «Жалобщик».
68. Типы конфликтной личности «Сверхпокладистый» и «Молчун».
69. Способы управления конфликтами в организации.
70. Задачи и роли современного менеджера.
71. Тренды современного менеджмента.
72. Процессы в сфере менеджмента XXI века.
73. Качества менеджера XXI века.
74. Механизмы психологического воздействия руководителя на подчиненных.
75. Сущность разделения управленческого труда менеджеров.
76. Сущность вертикального разделения труда менеджеров.
77. Сущность горизонтального разделения труда менеджеров.
78. Функции и роли менеджеров в организации.

5.2. Темы письменных работ

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Эволюция управленческой мысли: от классических школ до современных концепций
2. Сравнительный анализ теорий менеджмента: Тейлор, Файоль, Мэйо, Друкер
3. Системный и ситуационный подходы в современном менеджменте
4. Цифровая трансформация управления: новые парадигмы менеджмента
5. Влияние глобализации на управление организациями
6. Современные методы стратегического планирования в условиях неопределенности
7. Организационная структура компаний в цифровую эпоху: agile, flat, network-модели
8. Мотивация персонала: от классических теорий к геймификации и персонализированным подходам
9. Контроллинг и управление эффективностью (KPI, OKR, BSC)

10. Принятие управленческих решений в условиях кризиса
11. Трансформационное vs. транзакционное лидерство: что эффективнее в XXI веке?
12. Эмоциональный интеллект как ключевая компетенция современного руководителя
13. Управление разнообразием (D&I) в международных компаниях
14. Remote-менеджмент: лучшие практики управления удаленными командами
15. HR-тренды: развитие талантов, рекрутинг, корпоративная культура
16. Инновации и изменения в менеджменте
17. Управление инновациями: от стартапов до корпораций
18. Agile и Scrum: применение гибких методологий вне IT-сферы
19. Дизайн-мышление в бизнес-процессах
20. Корпоративные акселераторы и интрапренерство
21. Управление изменениями: модели Коттера, ADKAR, McKinsey 7S
22. Особенности менеджмента в креативных индустриях
23. Государственное vs. корпоративное управление: сравнительный анализ
24. Менеджмент в здравоохранении: вызовы пандемий и цифровизации
25. Управление устойчивым развитием (ESG) в бизнесе
26. Специфика менеджмента в стартапах и малом бизнесе
27. Искусственный интеллект в управлении: возможности и риски
28. Менеджмент поколения Z: как работать с новым типом сотрудников?
29. Этика и социальная ответственность в современном менеджменте
30. Сценарии развития менеджмента в 2030-х гг.

ТЕМЫ ЭССЕ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Эволюция подходов к управлению карьерой: от традиционных к современным моделям
2. Вертикальная vs горизонтальная карьера: сравнительный анализ преимуществ и ограничений
3. Проектная карьера как ответ на вызовы современного рынка труда
4. Роль цифровизации в трансформации карьерных траекторий
5. Индивидуальные факторы успешной карьеры: компетенции, мотивация, личностные качества
6. Организационные механизмы управления служебно-профессиональным продвижением
7. Модель карьерной лестницы в условиях плоских организационных структур
8. Принципы разработки системы грейдов в управлении карьерным ростом
9. Менторинг и коучинг как инструменты развития карьеры
10. Проблемы реализации dual ladder system в высокотехнологичных компаниях
11. Управление талантами: современные подходы к планированию преемственности
12. Возможности и ограничения модели карьеры по спирали
13. Гендерные аспекты карьерного роста в традиционных отраслях экономики
14. Возрастные барьеры в профессиональном развитии и способы их преодоления
15. Корпоративные университеты как элемент системы управления карьерой
16. Баланс работы и личной жизни в контексте долгосрочного карьерного планирования
17. Этика карьерного роста: проблема стеклянного потолка и фаворитизма
18. Кросс-культурные аспекты международной карьеры в глобальных компаниях
19. Роль HR-аналитики в прогнозировании и управлении карьерными траекториями
20. Будущее карьеры: влияние гибридного формата работы и искусственного интеллекта
21. Теория поколений Штрауса-Хау
22. Циклы поколений: изменение ценностей каждые 20-25 лет
23. Бэби-бумеры vs. Зумеры: конфликт ценностей в корпоративной культуре
24. Поколение Z в офисе: как управлять теми, кто не хочет «традиционного» менеджмента
25. Миллениалы как менеджеры: сильные и слабые стороны
26. Поколенческий маркетинг: как продавать один и тот же продукт X, Y, Z
27. Нейромаркетинговые исследования поколенческих различий в восприятии рекламных стимулов
28. Альфа-поколение (рожденные после 2010): какими они будут

5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Современный менеджмент" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Современный менеджмент" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

5.4. Перечень видов оценочных средств

Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, эссе, реферат

РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- 1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.
- 2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение дисциплины осуществляется по следующим формам: лекции, семинарские занятия и самостоятельная (в том числе индивидуальная) работа обучающегося. Важным условием для освоения дисциплины в процессе занятий является ведение конспектов, освоение и осмысление терминологии изучаемой дисциплины. Материалы лекционных занятий следует своевременно подкреплять проработкой соответствующих разделов в учебниках, учебных пособиях, научных статьях и монографиях, в соответствии со списком основной и дополнительной литературы. Дополнительная проработка изучаемого материала проводится во время семинарских занятий, в ходе которых анализируются и закрепляются основные знания, полученные по дисциплине. При подготовке к семинарским занятиям следует использовать основную и дополнительную литературу из представленного списка. На семинарских занятиях приветствуется активное участие в обсуждении конкретных ситуаций, способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективные решения поставленных проблем, уметь находить полезный дополнительный материал по тематике семинарских занятий. В рамках изучения учебной дисциплины необходимо использовать передовые информационные технологии – компьютерную технику, электронные базы данных, Интернет.

Целями самостоятельной работы обучающегося является: систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений; углубление и расширение теоретических знаний; формирование умения использовать справочную литературу; формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации; развитие исследовательских умений.

Самостоятельная (в том числе индивидуальная) работа выполняется обучающимся по заданию преподавателя, в соответствии с Фондом оценочных средств дисциплины и содержит следующие задания:

для подготовки к устному опросу – изучение программного материала дисциплины (работа с учебником и конспектом лекции, изучение рекомендуемых литературных источников, конспектирование источников);

для подготовки и написания реферата, доклада – работа с электронными информационными ресурсами и ресурсами Internet (использование аудио- и видеозаписи);

для проведения контроля знаний по разделам учебной дисциплины – подведение промежуточных и текущих итогов;

Изучение дисциплины предполагает форму промежуточной аттестации – экзамен.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»**

**Факультет менеджмента
Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности**

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине (модулю) «Современный менеджмент»

Направление подготовки
Профиль
Квалификация
Форма обучения

38.04.02 Менеджмент
Производственный менеджмент
МАГИСТР
Заочная

Донецк
2025

Фонд оценочных средств по дисциплине «Современный менеджмент» для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль «Производственный менеджмент») заочной формы обучения.

Автор,
разработчик:

доцент, канд. гос. упр. доцент, Л.В. Черная

должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

ФОС рассмотрен на
заседании кафедры

менеджмента внешнеэкономической деятельности

Протокол заседания кафедры от

24.03.2025 г.

№

№ 11

дата

Заведующий кафедрой

(подпись)

И.Ю. Беганская
(инициалы, фамилия)

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по учебной дисциплине «Современный менеджмент»

1.1. Основные сведения об учебной дисциплине

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины
(сведения соответствуют разделу РПУД)

Образовательная программа	Магистратура
Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Магистерская программа	Производственный менеджмент
Количество разделов учебной дисциплины	3
Часть образовательной программы	Обязательная часть Б1.О.06
Формы текущего контроля	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний раздела учебной дисциплины
Показатели	Заочная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	2
Общая трудоемкость (академ. часов)	144
Аудиторная работа:	18
Лекционные занятия	6
Семинарские занятия	8
Консультации	4
Самостоятельная работа	117
Контроль	9
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	<i>экзамен</i>

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Результат освоения (знать, уметь, владеть)	Индекс элемента
ОПК ОС-1 Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	ОПК ОС-1.1 Способен диагностировать проблемную ситуацию и предлагать управленческое решение, используя современные инструменты менеджмента	Знать: эволюцию управленческих подходов и современные тенденции в менеджменте; коммуникациями, конфликтами;	ОПК ОС-1.1 3-1
		механизмы управления организационными изменениями,	ОПК ОС-1.1 3-2
		модели и стратегии карьерного развития;	ОПК ОС-1.1 3-3
		Уметь: применять современные управленческие подходы для анализа и решения управленческих задач;	ОПК ОС-1.1 У-1
		оценивать формы и управленческие инструменты менеджмента;	ОПК ОС-1.1 У-2
		использовать гибкие, адаптивные и инклюзивные подходы при диагностике поколенческой структуры организации;	ОПК ОС-1.1 У-3
		Владеть: современными методами анализа управленческих ситуаций и принятия обоснованных решений;	ОПК ОС-1.1 В-1
		подходами к изменениям управления на уровне команды;	ОПК ОС-1.1 В-2
ОПК ОС-3 Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности	ОПК ОС-3.1 Способен реализовывать общие функции управления, принимать стратегические и	Знать: сущность, цели и функции современного менеджмента;	ОПК ОС-3.1 3-1
		роли, качества и компетенции менеджера XXI века;	ОПК ОС-3.1 3-2
		основные стили лидерства и их применение в управлении	ОПК ОС-3.1 3-3

организаций и трансформации их бизнес-моделей	тактические решения	организаций;	
		Уметь: организовывать средства обратной связи в коллективе для принятия стратегических и тактических управленческих решений;	ОПК ОС-3.1 У-1
		применять методы управления конфликтами в организации;	ОПК ОС-3.1 У-2
		адаптировать корпоративную политику под многопоколенческий состав;	ОПК ОС-3.1 У-3
		Владеть: навыками диагностики и развития лидерских качеств;	ОПК ОС-3.1 В-1
		методами оценки и развития управленческих компетенций;	ОПК ОС-3.1 В-2
		подходами к построению личностной карьеры и управлению развитием	ОПК ОС-3.1 В-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА				
1.	Тема 1.1. Сущность и содержание современного менеджмента	2	ОПК ОС-1.1 ОПК ОС-3.1	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
2.	Тема 1.2. Современные тенденции в системе управления	2	ОПК ОС-1.1 ОПК ОС-3.1	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
3.	Тема 1.3. Современные технологии управления организацией	2	ОПК ОС-1.1 ОПК ОС-3.1	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний 1 раздела учебной дисциплины
РАЗДЕЛ 2. СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ				
4.	Тема 2.1. Управление организационными изменениями	2	ОПК ОС-1.1 ОПК ОС-3.1	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
5.	Тема 2.2. Управление коммуникациями в организации	2	ОПК ОС-1.1 ОПК ОС-3.1	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
6.	Тема 2.3. Управление конфликтами в организации	2	ОПК ОС-1.1 ОПК ОС-3.1	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний 2

				раздела учебной дисциплины
ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ				
7.	Тема 3.1. Менеджер XXI века: роли, качества, компетенции	2	ОПК ОС-1.1 ОПК ОС-3.1	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
8.	Тема 3.2. Лидерство как стиль управления современной организацией	2	ОПК ОС-1.1 ОПК ОС-3.1	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания
9.	Тема 3.3. Управление персональной карьерой	2	ОПК ОС-1.1 ОПК ОС-3.1	Устный опрос, тестовые задания, ситуационные задания, контроль знаний 3 раздела учебной дисциплины

РАЗДЕЛ 2. Текущий контроль

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины.

Таблица 2.1

Распределение баллов по видам учебной деятельности
(балльно-рейтинговая система)

	Раздел 1			Контроль знаний раздела учебной дисциплины – 5	Раздел 2			Контроль знаний раздела учебной дисциплины – 6	Раздел 3			Контроль знаний раздела учебной дисциплины – 5	Научная составляющая -10	Сумма баллов за дисциплину 100
Темы	Т. 1.1	Т. 1.2	Т. 1.3		Т. 2.1	Т 2.2	Т 2.3		Т. 3.1	Т. 3.2	Т. 3.3			
Виды работ: Лекции														
Семинарские занятия:														
устный опрос	2	2	2		2	2	2		2	2	2			
тестовые задания	2	2	2		2	2	2		2	2	2			
ситуационные задания	2	2	2		2	2	2		2	2	2			
Индивидуальные задания (эссе)									10*					
Самостоятельная работа (реферат)									10*					
Сумма баллов	23			24			43							

* Баллы за выполнение индивидуального задания (эссе) и самостоятельной работы (реферат) выставляется в конце семестра после изучения всех тем учебной дисциплины «Современный менеджмент»

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки.

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к устному опросу по темам дисциплины</i>
Раздел 1. Концептуальные основы современного менеджмента	
Тема 1.1. Сущность и содержание современного менеджмента	1. В чём заключается отличие традиционного и нового понимания менеджмента? 2. Какие вызовы внешней среды повлияли на переосмысление роли менеджмента? 3. Какую роль в новом менеджменте играет человеческий капитал? 4. Почему гибкость и адаптивность стали ключевыми характеристиками современного менеджмента? 5. В чём суть концепции управления на основе ценностей (value-based management)? 6. Как концепция устойчивого развития влияет на управленческие практики? 7. Что означает «менеджмент без границ» и где он применяется? 8. Какие особенности характерны для цифровой (data-driven) концепции менеджмента? 9. Какие принципы лежат в основе современной управленческой парадигмы? 10. Как изменились подходы к принятию решений в рамках новой парадигмы? 11. Почему важна ориентация на командное взаимодействие и сетевые структуры?

	12. Какова роль лидерства в современной системе управления?
Тема 1.2. Современные тенденции в системе управления	1. Какие основные характеристики поколений X, Y и Z и как они влияют на стиль управления? 2. Почему важно учитывать теорию поколений при формировании корпоративной культуры? 3. Как меняются мотивационные подходы при работе с представителями разных поколений? 4. Какие управленческие вызовы возникают при одновременной работе нескольких поколений в одной команде? 5. В чём суть гибких (agile) методов управления и где они наиболее эффективны? 6. Как меняется роль менеджера в условиях цифровой трансформации? 7. Что отличает процессно-ориентированный подход от функционального? 8. Почему важна культура непрерывного обучения в современных организациях? 9. Что означает термин «организационная трансформация» и какие её основные причины? 10. Какие этапы включает процесс трансформации организации? 11. Как цифровизация влияет на структуру и процессы компании? 12. Почему вовлечённость сотрудников критична для успешной трансформации?
Тема 1.3. Современные технологии управления организацией	1. Какие основные элементы входят в систему управления организацией? 2. Как взаимодействуют субъекты и объекты управления внутри системы? 3. В чём разница между структурным и процессным подходами к управлению? 4. Почему важна сбалансированность всех компонентов системы управления? 5. Какие черты отличают современные технологии управления от традиционных? 6. Как цифровизация и автоматизация влияют на управленческие процессы? 7. Почему адаптивность и гибкость считаются ключевыми признаками современных технологий управления? 8. Как современные технологии управления способствуют принятию более обоснованных решений? 9. Какие основные типы моделей управления выделяют в современной теории? 10. Чем отличается административная модель управления от поведенческой? 11. Какие технологии управления используются в инновационно-ориентированных организациях? 12. Как классификация технологий управления помогает выбрать подходящий стиль управления для конкретной ситуации?

Раздел 2. Современные механизмы управления	
Тема 2.1 Управление организационными изменениями	1. Почему управление изменениями стало ключевой компетенцией современных руководителей? Приведите примеры компаний, которые успешно адаптировались к изменениям. 2. Какие внутренние и внешние факторы чаще всего становятся причинами организационных изменений? 3. Как сопротивление сотрудников влияет на процесс изменений и какие методы его преодоления вы знаете? 4. Опишите роль корпоративной культуры в успешном внедрении изменений. 5. Сравните модели Курта Левина (разморозка-изменение-заморозка) и Джона Коттера (8 шагов). В каких ситуациях каждая из них наиболее эффективна? 6. Как модель ADKAR (осознание-желание-знания-способность-подкрепление) помогает управлять изменениями на индивидуальном уровне? 7. Какие преимущества и недостатки имеет Agile-подход к управлению изменениями по сравнению с классическими моделями? 8. Приведите пример неудачного внедрения изменений и проанализируйте, какая модель могла бы предотвратить провал. 9. Какие этапы включает процесс управления изменениями? Раскройте содержание каждого на примере компании, внедряющей цифровизацию. 10. Какую роль играет коммуникация на разных стадиях изменений? Разработайте план информирования сотрудников о реорганизации отдела. 11. Какие инструменты (SWOT-анализ, карта стейкхолдеров и др.) помогают оценить готовность организации к изменениям? 12. Почему мониторинг и корректировка — критически важный этап? Приведите пример метрик для оценки эффективности изменений.
Тема 2.2. Управление коммуникациями в организации	1. Объясните, почему эффективная коммуникация считается основой успешного управления организацией. Приведите примеры, когда плохая коммуникация привела к кризису. 2. Какие типы коммуникаций (вертикальные, горизонтальные, неформальные) наиболее важны для руководителя и почему? 3. Как современные технологии (чаты, видеоконференции, корпоративные соцсети) изменили управленческую коммуникацию? 4. Проанализируйте, как культурные различия влияют на коммуникацию в международных компаниях. 5. Какие каналы внутренних коммуникаций (email-рассылки, корпоративный портал, митапы) наиболее эффективны и в каких ситуациях? 6. Разработайте план коммуникаций для внедрения изменений в компании (например, переход на удалённую работу).

	7. Почему обратная связь от сотрудников критически важна? Опишите методы её сбора (опросы, фокус-группы, анонимные чаты). 8. Как лидеру выстроить доверительные коммуникации в команде? Приведите примеры удачных и неудачных стратегий. 9. Какие барьеры (семантические, психологические, организационные) мешают эффективной коммуникации и как их преодолеть? 10. Сравните централизованную и децентрализованную модели коммуникации в организациях. Где какая уместна? 11. Как кризисные коммуникации помогают сохранить репутацию компании? Разберите на примере реального кейса (например, отзыв продукции). 12. Какие метрики (например, вовлечённость, скорость реакции) используют для оценки эффективности коммуникаций?
Тема 2.3. Управление конфликтами в организации	1. Дайте определение конфликта в организации. В чем разница между конструктивным и деструктивным конфликтом? 2. Опишите основные элементы конфликта (участники, предмет, среда). Как они влияют на развитие конфликтной ситуации? 3. Каковы причины возникновения конфликтов в организации? Приведите примеры из реальной практики. 4. Объясните, как стадии конфликта (латентная, эскалация, разрешение) помогают в его управлении. 5. Перечислите и охарактеризуйте 5 основных типов конфликтных личностей (агрессор, жалобщик, молчун и др.). 6. Как диагностировать конфликтный тип личности в коллективе? Какие методы можно использовать? 7. Разработайте стратегию взаимодействия с «трудным» сотрудником (на выбор: агрессивным, пассивно-агрессивным или избегающим). 8. Можно ли изменить поведение конфликтной личности? Обоснуйте ответ, используя теории психологии управления. 9. Сравните стратегии разрешения конфликтов по Томасу-Килманну (соперничество, сотрудничество, компромисс и др.). В каких ситуациях каждая из них наиболее эффективна? 10. Как медиация может помочь в урегулировании конфликта? Опишите этапы медиационного процесса. 11. Какие организационные меры (корпоративная культура, регламенты) помогают предотвратить конфликты? 12. Разработайте алгоритм действий руководителя при возникновении конфликта между подчиненными.
Глава 3. Особенности современного менеджмента в профессиональной деятельности персонала организации	
Тема 3.1. Менеджер XXI века: роли, качества, компетенции	1. Какие изменения в бизнес-среде определяют трансформацию роли менеджера в XXI веке? 2. В чем заключаются требования отличия современного менеджера от традиционного?

	3. Какие новые возможности открываются перед менеджером благодаря цифровым технологиям? 4. Как глобализация и развитие удаленной работы изменили подходы к управлению персоналом? 5. Какие личностные и профессиональные качества наиболее востребованы у менеджеров в современном мире? 6. Как навыки эмоционального интеллекта влияют на эффективность руководителя? 7. Почему способность к обучению и адаптации считается важной для современного менеджера? 8. Как софт-скиллы (гибкие навыки) помогают достичь целей команды? 9. В чем преимущества и недостатки разделения управленческого труда в организации? 10. Какие виды специализации менеджеров существуют на современном этапе? 11. Как влияет функциональное разделение труда на эффективность управления? 12. Почему важно взаимодействие между узкими специалистами в области менеджмента (HR, маркетинг, финансы и др.)?
Тема 3.2. Лидерство как стиль управления современной организацией	1. Какие основные принципы лидерства привлекают в теории управления? 2. В чем разница между авторитарными, демократическими и либеральными стилями лидерства? 3. Как стиль лидерства влияет на мотивацию и подчиненное поведение? 4. Какие факторы определяют выбор того или иного стиля лидерства в конкретной ситуации? 5. Как изменилась роль лидера в условиях цифровизации и быстро меняющейся среды? 6. Какие навыки требуются современным лидерам, чтобы успешно управлять командами? 7. Почему важна способность лидера быть наставником, фасилитатором и агентом перемен? 8. Как современные лидеры выстраивают доверие и культуру вовлечённости в команду? 9. Что такое трансформационное лидерство и чем оно отличается от транзакционного? 10. Какие качества необходимы трансформационному лидеру для успешного осуществления изменений? 11. С какими трудностями может столкнуться руководитель при внедрении трансформационного кабинета? 12. Как трансформационное лидерство способствует инновациям и росту организационной эффективности?
Тема 3.3. Управление личной карьерой	1. Какие виды карьеры достигаются в теории управления персоналом (например, вертикальная, горизонтальная, зигзагообразная, профессиональная и т. д.)? 2. В чем особенности вертикальной и горизонтальной карьеры? 3. Чем отличается объективная карьера от излучающей?

	4. Каковы личностные установки и ценности при выборе типа карьеры? 5. Какие факторы влияют на служебное продвижение сотрудников в современных организациях? 6. Какие инструменты и механизмы применяются для планирования карьеры персонала? 7. Как организация может поддерживать развитие карьеры своих сотрудников? 8. В чем разница между карьерным ростом и необходимым развитием? 9. Какие модели карьерного развития применяются в современных компаниях (например, модели «лестницы», «лабиринта», «паука» и др.)? 10. Какие существуют стратегии карьерного роста (активная, пассивная, адаптивная и т.д.)? 11. Как выбрать оптимальную тенденцию роста карьеры в зависимости от профессиональных и личных целей? 12. Какие риски и преимущества могут сопровождать самостоятельное планирование карьеры?
--	---

2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Менеджмент организации».

РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1. Сущность и содержание современного менеджмента

Из приведенных вариантов ответов выбрать один наиболее верный.

Задание 1.1. Этот подход в современном менеджменте делает акцент на адаптивности и гибкости организаций:

- А) Классический менеджмент
- Б) Бюрократический менеджмент
- В) Agile-менеджмент
- Г) Научный менеджмент

Задание 1.2. Этот принцип лежит в основе концепции бережливого управления:

- А) Максимизация иерархии
- Б) Устранение потерь и оптимизация процессов
- В) Жесткий контроль персонала
- Г) Авторитарное лидерство

Задание 1.3. Один из перечисленных подходов ориентирован на клиентоориентированность и быструю реакцию на изменения рынка:

- А) Тейлоризм
- Б) Дизайн-мышление
- В) Административная теория Файоля
- Г) Теория Х и Y Мак-Грегора

Задание 1.4. Такой подход в менеджменте предполагает активное использование данных и искусственного интеллекта для принятия решений:

- А) Эмпирический менеджмент
- Б) Управление на основе данных
- В) Харизматическое лидерство
- Г) Теория бюрократии Вебера

Задание 1.5. Такой принцип нового менеджмента подчеркивает важность самоорганизации команд и кросс-функционального взаимодействия:

- А) Жесткая иерархия
- Б) Горизонтальные структуры управления
- В) Централизованное принятие решений
- Г) Теория Z Оучи

Задание 1.6. Данная концепция предполагает, что сотрудники мотивируются не только деньгами, но и возможностью самореализации:

- А) Теория научного управления Тейлора
- Б) Теория самоактуализации Маслоу
- В) Административная теория Файоля
- Г) Бюрократическая модель Вебера

Задание 1.7. Какая из концепций менеджмента основана на идее постоянного улучшения процессов?

- А) Классическая школа менеджмента
- Б) Японская модель управления
- В) Теория харизматического лидерства
- Г) Теория бюрократии

Задание 1.8. Данный подход в современном менеджменте делает акцент на экологическую и социальную ответственность бизнеса:

- А) Теория агентских издержек
- Б) Устойчивое развитие (ESG-менеджмент)
- В) Теория трансакционных издержек
- Г) Концепция жесткого HRM

Задание 1.9. Данная концепция утверждает, что лидерство должно адаптироваться под уровень зрелости сотрудников:

- А) Теория черт лидерства
- Б) Ситуационная теория лидерства Херси и Бланшара
- В) Теория трансформационного лидерства
- Г) Концепция сервисного лидерства

Задание 1.10. Какая из современных концепций менеджмента предполагает, что организации должны функционировать как живые системы?

- А) Теория бюрократии
- Б) Теория организационного развития
- В) Теория научного управления
- Г) Концепция железного треугольника

Задание 1.11. Данный принцип лежит в основе современной парадигмы управления по целям:

- А) Жесткий контроль выполнения задач
- Б) Совместная постановка целей и самооценка результатов

- В) Авторитарный стиль руководства
- Г) Полная децентрализация управления

Задание 1.12. Данный подход в современном менеджменте подчеркивает важность эмоционального интеллекта руководителей:

- А) Теория научного управления
- Б) Концепция эмоционального лидерства
- В) Бюрократическая модель
- Г) Теория агентских отношений

Задание 1.13. Один из предложенных принципов новой парадигмы управления предполагает отказ от жестких должностных инструкций в пользу гибких ролей:

- А) Теория бюрократии Вебера
- Б) Концепция рабочих ролей
- В) Классическая школа менеджмента
- Г) Теория X и Y

Задание 1.14. Данный подход в современном управлении акцентирует внимание на создании инновационной среды внутри организации:

- А) Административный менеджмент
- Б) Инновационный менеджмент
- В) Теория трансакционных издержек
- Г) Концепция железного треугольника

Задание 1.15. Данный принцип новой парадигмы управления подчеркивает важность сетевых структур вместо иерархических:

- А) Теория бюрократии
- Б) Концепция горизонтальных организаций
- В) Научный менеджмент
- Г) Теория Z Оучи

Тема 1.2. Современные тенденции в системе управления

Из приведенных вариантов ответов выбрать один наиболее верный.

Задание 1.1. Какое поколение сотрудников характеризуется высокой ценностью work-life balance и ориентацией на гибкий график?

- А) Беби-бумеры (1946–1964)
- Б) Поколение X (1965–1980)
- В) Поколение Y (миллениалы, 1981–1996)
- Г) Поколение Z (1997–2012)

Задание 1.2. Какой стиль управления наименее эффективен для поколения Z?

- А) Коучинг и наставничество
- Б) Жесткий авторитарный контроль
- В) Гибкое проектное управление
- Г) Использование цифровых инструментов

Задание 1.3. Что является ключевым мотиватором для поколения X в работе?

- А) Социальные гарантии
- Б) Стабильность и карьерный рост
- В) Возможность самореализации
- Г) Быстрое продвижение по службе

Задание 1.4. Какой инструмент управления наиболее эффективен для миллениалов (поколение Y)?

- А) Жесткие KPI и дисциплина
- Б) Обратная связь и возможность обучения
- В) Иерархическая структура

Г) Фиксированный график работы

Задание 1.5. Какое поколение наиболее адаптировано к цифровым технологиям и предпочитает удаленную работу?

А) Беби-бумеры

Б) Поколение X

В) Поколение Y

Г) Поколение Z

Задание 1.6. Данный подход предполагает быстрое реагирование на изменения через итеративные циклы разработки:

А) Классический менеджмент

Б) Agile-менеджмент

В) Бюрократический менеджмент

Г) Административный подход

Задание 1.7. Данный принцип лежит в основе бережливого производства:

А) Увеличение запасов

Б) Устранение потерь и оптимизация процессов

В) Максимизация иерархии

Г) Жесткий контроль персонала

Задание 1.8. Данный метод управления предполагает активное использование больших данных и искусственного интеллекта:

А) Эмпирический менеджмент

Б) Управление на основе данных

В) Харизматическое лидерство

Г) Теория бюрократии

Задание 1.9. Такой подход делает акцент на экологическую и социальную ответственность бизнеса:

А) Теория агентских издержек

Б) ESG-менеджмент

В) Теория транзакционных издержек

Г) Жесткий HRM

Задание 1.10. Данный стиль лидерства наиболее эффективен в современных гибких организациях:

А) Авторитарный

Б) Трансформационный

В) Бюрократический

Г) Либеральный

Задание 1.11. Данный фактор является ключевым для успешной цифровой трансформации организации:

А) Сохранение традиционных процессов

Б) Гибкость и адаптивность сотрудников

В) Увеличение бюрократии

Г) Снижение инвестиций в технологии

Задание 1.12. Данный элемент организационной трансформации связан с переходом на удаленный формат работы:

А) Централизация управления

Б) Децентрализация и цифровизация

В) Увеличение офисных площадей

Г) Отказ от облачных технологий

Задание 1.13. Такой метод помогает организациям быстрее адаптироваться к изменениям:

А) Жесткое планирование на 5 лет

Б) Гибкие методологии

В) Увеличение количества совещаний

Г) Строгая иерархия

Задание 1.14. Данный подход в управлении изменениями предполагает вовлечение сотрудников в процесс трансформации:

А) Директивный

Б) Партиципативный

В) Авторитарный

Г) Игнорирование сопротивления

Задание 1.15. Данный инструмент используется для анализа внешней среды при трансформации организации:

А) PEST-анализ

Б) Должностные инструкции

В) Табели учета рабочего времени

Г) Финансовая отчетность

Тема 1.3. Современные технологии управления организацией

Из приведенных вариантов ответов выбрать один наиболее верный.

Задание 1.1. Данный элемент системы управления отвечает за преобразование входных данных в результаты:

А Внешняя среда

Б) Организационная структура

В) Финансовые ресурсы

Г) Маркетинговые стратегии

Задание 1.2. Данный принцип лежит в основе процессного подхода к управлению:

А) Жесткая иерархия

Б) Ориентация на сквозные бизнес-процессы

В) Централизованное принятие решений

Г) Авторитарное лидерство

Задание 1.3. Данный тип организационной структуры наиболее гибок для адаптации к изменениям:

А) Линейно-функциональная

Б) Матричная

В) Дивизиональная

Г) Бюрократическая

Задание 1.4. Такой инструмент помогает визуализировать взаимосвязи между подразделениями компании:

А) SWOT-анализ

Б) Органиграмма

В) PEST-анализ

Г) Бизнес-план

Задание 1.5. Данный компонент системы управления обеспечивает обратную связь?

А) Планирование

Б) Организация

В) Контроль

Г) Мотивация

Задание 1.6. Эта черта отличает современные технологии управления:

А) Жесткая регламентация

Б) Использование цифровых платформ

В) Ориентация на бумажный документооборот

Г) Централизация власти

Задание 1.7. Именно такой принцип лежит в основе agile-управления:

- А) Долгосрочное планирование
- Б) Итеративность и гибкость
- В) Жесткие должностные инструкции
- Г) Иерархическая отчетность

Задание 1.8. Какой инструмент относится к современным технологиям управления персоналом?

- А) Табели учета рабочего времени
- Б) HR-аналитика на основе Big Data
- В) Докладные записки
- Г) Приказы на бумажных носителях

Задание 1.9. Какой подход предполагает управление на основе данных?

- А) Интуитивный менеджмент
- Б) Data-Driven Management
- В) Традиционное планирование
- Г) Авторитарное руководство

Задание 1.10. Какая технология позволяет автоматизировать рутинные управленческие задачи?

- А) Бумажный документооборот
- Б) RPA (Robotic Process Automation)
- В) Телефонные совещания
- Г) Рукописные отчеты

Задание 1.11. Какая модель управления основана на японском подходе к непрерывному улучшению?

- А) Бюрократическая модель
- Б) Kaizen
- В) Теория X и Y
- Г) Классическая школа менеджмента

Задание 1.12. Этот тип управления относится к инновационным технологиям:

- А) Авторитарный
- Б) Дизайн-мышление
- В) Бюрократический
- Г) Традиционный

Задание 1.13. Эта модель управления предполагает активное использование искусственного интеллекта?

- А) Теория научного управления
- Б) Когнитивный менеджмент
- В) Административная теория
- Г) Теория бюрократии

Задание 1.14. Какой подход классифицируется как мягкая технология управления?

- А) Жесткий контроль
- Б) Эмоциональный интеллект в лидерстве
- В) Авторитарное руководство
- Г) Директивное управление

Задание 1.15. Какая модель управления наиболее эффективна в условиях неопределенности?

- А) Бюрократическая
- Б) Agile
- В) Теория Z
- Г) Классическая

РАЗДЕЛ 2. СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ**Тема 2.1. Управление организационными изменениями**

Из приведенных вариантов ответов выбрать один наиболее верный.

Задание 1.1. Какой из факторов наиболее существенно влияет на необходимость организационных изменений в современных условиях?

- А) Увеличение штата сотрудников
- Б) Глобализация рынков и цифровая трансформация
- В) Снижение стоимости аренды офисных помещений
- Г) Увеличение продолжительности рабочего дня

Задание 1.2. Какая из перечисленных характеристик является ключевой для успешного управления изменениями?

- А) Жесткий контроль всех процессов
- Б) Гибкость и адаптивность организационной культуры
- В) Сохранение традиционных методов работы
- Г) Уменьшение числа коммуникационных каналов

Задание 1.3. Какой элемент системы управления изменениями обеспечивает минимизацию сопротивления персонала?

- А) Увеличение рабочей нагрузки
- Б) Эффективная коммуникация и вовлечение сотрудников
- В) Сокращение числа совещаний
- Г) Автоматизация всех процессов

Задание 1.4. Одни из предложенных подходов к управлению изменениями предполагает поэтапное внедрение нововведений:

- А) Революционный
- Б) Эволюционный
- В) Авторитарный
- Г) Спонтанный

Задание 1.5. Данный показатель наиболее точно отражает успешность организационных изменений:

- А) Количество проведенных совещаний
- Б) Достижение стратегических целей и повышение эффективности
- В) Увеличение числа подразделений
- Г) Рост количества отчетных документов

Задание 1.6. Какая из моделей управления изменениями включает этапы «размораживание», «изменение», «замораживание»?

- А) Модель ADKAR
- Б) Модель Курта Левина
- В) Модель McKinsey 7S
- Г) Модель Коттера

Задание 1.7. Какой из этапов модели Коттера предполагает создание группы лидеров изменений?

- А) Создание чувства безотлагательности
- Б) Формирование руководящей коалиции
- В) Разработка стратегии изменений
- Г) Закрепление изменений в корпоративной культуре

Задание 1.8. Какая модель управления изменениями фокусируется на пяти ключевых элементах: осознание, желание, знания, способность, закрепление?

- А) Модель Левина
- Б) Модель ADKAR

В) Модель 7S

Г) Модель Bridges

Задание 1.9. Какой из перечисленных элементов не входит в модель McKinsey 7S?

А) Стратегия

Б) Структура

В) Мотивация

Г) Совместные ценности

Задание 1.10. Какая модель управления изменениями акцентирует внимание на психологических аспектах перехода сотрудников?

А) Модель ADKAR

Б) Модель Bridges Transition

В) Модель Коттера

Г) Модель Левина

Задание 1.11. Какой из этапов процесса управления изменениями предполагает диагностику текущего состояния организации?

А) Планирование

Б) Анализ

В) Реализация

Г) Оценка

Задание 1.12. Какой инструмент наиболее эффективен для выявления сопротивления изменениям на ранних этапах?

А) Финансовый аудит

Б) Опросы и интервью с сотрудниками

В) Анализ рынка

Г) Инвентаризация имущества

Задание 1.13. Какой из перечисленных методов наиболее эффективен для вовлечения сотрудников в процесс изменений?

А) Односторонняя коммуникация через приказы

Б) Проведение рабочих групп и мозговых штурмов

В) Уменьшение количества обратной связи

Г) Сокращение числа обучающих программ

Задание 1.14. Какой этап процесса управления изменениями часто игнорируется, что приводит к возврату к старым методам работы?

А) Планирование

Б) Реализация

В) Закрепление изменений

Г) Диагностика

Задание 1.15. Какой показатель является наиболее важным для оценки эффективности управления изменениями?

А) Количество изданных приказов

Б) Уровень адаптации сотрудников к нововведениям

В) Объем потраченных финансовых ресурсов

Г) Количество проведенных презентаций

Тема 2.2. Управление коммуникациями в организации

Из приведенных вариантов ответов выбрать один наиболее верный.

Задание 1.1. Один из перечисленных элементов НЕ относится к ключевым функциям коммуникации в управлении:

А) Координация деятельности подразделений

Б) Контроль личных финансов сотрудников

В) Передача управленческих решений

Г) Мотивация персонала

Задание 1.2. Какой барьер коммуникации наиболее существенно влияет на искажение информации при вертикальном взаимодействии (руководитель-подчинённый)?

А) Физический (шум, расстояние)

Б) Социально-психологический (разный статус, стереотипы)

В) Организационный (структура компании)

Г) Временной (разница часовых поясов)

Задание 1.3. Какой принцип эффективной управленческой коммуникации нарушается при использовании исключительно письменных распоряжений без личного контакта?

А) Принцип обратной связи

Б) Принцип персонификации

В) Принцип релевантности

Г) Принцип формализации

Задание 1.4. Данный вид коммуникации преобладает при разрешении конфликтных ситуаций между отделами:

А) Вертикальная нисходящая

Б) Горизонтальная

В) Неформальная

Г) Внешняя

Задание 1.5. Какой показатель НЕ используется для оценки эффективности управленческих коммуникаций?

А) Скорость прохождения информации

Б) Количество рабочих мест в офисе

В) Точность выполнения распоряжений

Г) Удовлетворённость персонала

Задание 1.6. Какой инструмент внутренних коммуникаций наиболее эффективен для быстрого информирования удалённых сотрудников?

А) Доска объявлений

Б) Корпоративный мессенджер/чат

В) Письменные циркуляры

Г) Ежемесячные собрания

Задание 1.7. Какой фактор критически важен для успешного внедрения системы внутренних коммуникаций в международной компании?

А) Единый график работы всех филиалов

Б) Учёт культурных различий и языковых барьеров

В) Одинаковая численность отделов

Г) Централизованное принятие решений

Задание 1.8. Какой подход к внутренним коммуникациям нарушает принцип прозрачности?

А) Регулярные отчёты о результатах работы

Б) Избирательное информирование отдельных сотрудников

В) Проведение опросов мнения персонала

Г) Публикация стратегических целей компании

Задание 1.9. Какой элемент системы внутренних коммуникаций НЕ относится к цифровым технологиям?

А) Виртуальные совещания

Б) Доска почёта в холле организации

В) HR-портал с базой знаний

Г) Мобильное приложение для сотрудников

Задание 1.10. Какой показатель наиболее точно отражает эффективность внутренних коммуникаций?

- А) Количество отправленных email
- Б) Индекс вовлечённости персонала
- В) Число проведённых совещаний
- Г) Объём печатных материалов

Задание 1.11. Какой этап процесса управления коммуникациями часто игнорируется, приводя к непониманию со стороны сотрудников?

- А) Планирование коммуникационной кампании
- Б) Оценка уровня восприятия информации
- В) Выбор каналов коммуникации
- Г) Формулировка ключевых сообщений

Задание 1.12. Какой метод НЕ относится к технологиям кризисных коммуникаций?

- А) Пресс-конференции
- Б) Анонимные опросы сотрудников
- В) Горячая линия для вопросов
- Г) Чёткие инструкции для персонала

Задание 1.13. Какой принцип нарушается при одновременном использовании 7 различных каналов для передачи одного сообщения?

- А) Принцип своевременности
- Б) Принцип непротиворечивости
- В) Принцип конфиденциальности
- Г) Принцип формальности

Задание 1.14. Какой инструмент управления коммуникациями наиболее эффективен для многонациональной компании?

- А) Унифицированные шаблоны документов
- Б) Многоязычная CRM-система с AI-переводчиком
- В) Еженедельные телефонные совещания
- Г) Печатный корпоративный журнал

Задание 1.15. Какой показатель является ключевым при оценке эффективности инвестиций в систему управления коммуникациями?

- А) Количество закупленного оборудования
- Б) ROI (возврат на инвестиции) коммуникационных проектов
- В) Число обученных менеджеров
- Г) Площадь офисных помещений

Тема 2.3. Управление конфликтами в организации

Из приведенных вариантов ответов выбрать один наиболее верный.

Задание 1.1. Что является основой возникновения конфликта?

- А) Совпадение интересов сторон
- Б) Противоположность целей, ценностей
- В) Полное отсутствие коммуникации
- Г) Нейтральное отношение к ситуации

Задание 1.2. Какой элемент конфликта характеризует его динамику?

- А) Статичное противостояние
- Б) Постепенное затухание без развития
- В) Эскалация и деэскалация напряженности
- Г) Отсутствие изменений во времени

Задание 1.3. Что относится к конструктивным функциям конфликта?

- А) Разрушение социальных связей

- Б) Стимулирование развития организации
- В) Снижение эффективности работы
- Г) Уход от решения проблем

Задание 1.4. Какой фактор чаще всего способствует переходу конфликта в деструктивную фазу?

- А) Открытое обсуждение проблемы
- Б) Жесткая позиция без компромиссов
- В) Поиск взаимовыгодных решений
- Г) Вмешательство третьей нейтральной стороны

Задание 1.5. Какой из перечисленных признаков НЕ является обязательным для конфликта?

- А) Осознание противоречия сторонами
- Б) Наличие эмоционального напряжения
- В) Активные действия для достижения цели
- Г) Полное согласие между участниками

Задание 1.6. Какой тип конфликтной личности склонен к жесткому отстаиванию своей позиции без учета мнения других?

- А) Ригидный
- Б) Демонстративный
- В) Неуправляемый
- Г) Сверхточный

Задание 1.7. Какой тип конфликтной личности стремится привлечь внимание любыми способами, даже провокациями?

- А) Демонстративный
- Б) Педант
- В) Конфликтно-бесконфликтный
- Г) Рациональный

Задание 1.8. Какой тип личности излишне подозрителен и видит скрытые угрозы в действиях окружающих?

- А) Параноидальный
- Б) Гипертимный
- В) Циничный
- Г) Импульсивный

Задание 1.9. Какой тип конфликтной личности отличается завышенными требованиями к себе и окружающим?

- А) Сверхточный
- Б) Демонстративный
- В) Неуправляемый
- Г) Ригидный

Задание 1.10. Какой тип личности избегает открытых столкновений, но исподволь провоцирует конфликты?

- А) Конфликтно-бесконфликтный
- Б) Ригидный
- В) Педант
- Г) Рациональный

Задание 1.11. Какой метод управления конфликтом предполагает поиск решения, удовлетворяющего все стороны?

- А) Компромисс
- Б) Уход от конфликта
- В) Принуждение
- Г) Подавление

Задание 1.12. Какой стиль управления конфликтом наиболее эффективен при необходимости быстрого решения?

- А) Сотрудничество
- Б) Приспособление
- В) Принуждение
- Г) Избегание

Задание 1.13. Какой метод подразумевает временное откладывание конфликта для снижения накала страстей?

- А) Отсрочка
- Б) Арбитраж
- В) Медиация
- Г) Конфронтация

Задание 1.14. Какой подход в управлении конфликтом требует участия нейтрального посредника?

- А) Переговоры
- Б) Медиация
- В) Администрирование
- Г) Игнорирование

Задание 1.15. Какой метод управления конфликтом основан на взаимных уступках?

- А) Компромисс
- Б) Соперничество
- В) Уход от проблемы
- Г) Авторитарное решение

ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3.1. Менеджер XXI века: роли, качества, компетенции

Из приведенных вариантов ответов выбрать один наиболее верный.

Задание 1.1. Какое из перечисленных требований стало критически важным для современного менеджера в условиях цифровизации?

- А) Умение работать исключительно в офлайн-режиме
- Б) Использование только бумажного документооборота
- В) Полный отказ от автоматизации процессов
- Г) Гибкость и адаптивность к цифровым технологиям

Задание 1.2. Какой аспект управления приобрел наибольшую значимость в условиях глобализации бизнеса?

- А) Ориентация только на локальный рынок
- Б) Игнорирование международных трендов
- В) Умение работать в мультикультурной среде
- Г) Жесткая централизация управления

Задание 1.3. Какой новый вызов требует от менеджера навыков быстрого принятия решений в условиях неопределенности?

- А) Стабильность и предсказуемость рынка
- Б) Отсутствие конкуренции
- В) Высокая волатильность и кризисные ситуации
- Г) Жесткое следование устаревшим методикам

Задание 1.4. Какой ключевой фактор определяет успешность современного менеджера в условиях удаленной работы?

- А) Развитие цифровых коммуникаций и самоорганизации команды

- Б) Полный контроль над подчиненными в реальном времени
- В) Отказ от использования облачных технологий
- Г) Минимизация обратной связи с сотрудниками

Задание 1.5. Какой новый подход в менеджменте позволяет эффективно управлять изменениями в организации?

- А) Жесткая иерархия и бюрократия
- Б) Agile-методологии и гибкое управление
- В) Полное отсутствие стратегического планирования
- Г) Консервация существующих процессов

Задание 1.6. Какое качество современного менеджера наиболее важно для управления разнородными командами?

- А) Авторитарный стиль руководства
- Б) Жесткая критика без обратной связи
- В) Нежелание учитывать мнение сотрудников
- Г) Эмоциональный интеллект

Задание 1.7. Какой навык позволяет менеджеру эффективно внедрять инновации?

- А) Креативное мышление и открытость новому
- Б) Консервативность и сопротивление изменениям
- В) Полное копирование чужих бизнес-моделей
- Г) Игнорирование технологических трендов

Задание 1.8. Какое умение критически необходимо для управления проектами в условиях ограниченных ресурсов?

- А) Расточительное использование бюджета
- Б) Отказ от анализа рисков
- В) Стратегическое планирование и расстановка приоритетов
- Г) Делегирование всех задач без контроля

Задание 1.9. Какой аспект лидерства наиболее важен для мотивации сотрудников в современной организации?

- А) Дистанцирование от команды
- Б) Жесткий контроль без поощрений
- В) Минимизация коммуникации
- Г) Развитие эмпатии и наставничества

Задание 1.10. Какая компетенция помогает менеджеру эффективно работать в условиях высокой конкуренции?

- А) Отсутствие аналитических навыков
- Б) Умение быстро обучаться и адаптироваться
- В) Игнорирование маркетинговых стратегий
- Г) Отказ от цифровых инструментов

Задание 1.11. Какой вид специализации менеджера предполагает управление краткосрочными задачами и операционной деятельностью?

- А) Стратегический менеджмент
- Б) HR-менеджмент
- В) Финансовый менеджмент
- Г) Операционный менеджмент

Задание 1.12. В чем заключается ключевая функция топ-менеджера в крупной корпорации?

- А) Выполнение рутинных технических задач
- Б) Разработка долгосрочной стратегии компании
- В) Микроуправление каждым сотрудником
- Г) Отсутствие взаимодействия с акционерами

Задание 1.13. Какой тип менеджера отвечает за управление командой в IT-проектах с использованием гибких методологий?

- А) Финансовый директор
- Б) Project-менеджер
- В) Менеджер по продажам
- Г) Логист

Задание 1.14. Какой аспект разделения труда в менеджменте позволяет повысить эффективность управления?

- А) Универсализация всех управленческих ролей
- Б) Четкое распределение функций и зон ответственности
- В) Отказ от делегирования полномочий
- Г) Смещение всех уровней управления

Задание 1.15. Какой специализированный менеджер занимается анализом данных для принятия управленческих решений?

- А) Менеджер по кадровому администрированию
- Б) Data-driven менеджер (аналитик)
- В) Менеджер по закупкам
- Г) PR-менеджер

Тема 3.2. Лидерство как стиль управления современной организацией

Из приведенных вариантов ответов выбрать один наиболее верный.

Задание 1.1. Какой стиль лидерства предполагает единоличное принятие решений без учета мнения подчиненных?

- А) Демократический
- Б) Авторитарный
- В) Либеральный
- Г) Коучинговый

Задание 1.2. Какой стиль руководства характеризуется высокой степенью вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений?

- А) Демократический
- Б) Директивный
- В) Пассивный
- Г) Бюрократический

Задание 1.3. Какой традиционный стиль лидерства может привести к снижению инициативы сотрудников из-за отсутствия четкого контроля?

- А) Авторитарный
- Б) Либеральный
- В) Трансформационный
- Г) Харизматический

Задание 1.4. Какой стиль управления наиболее эффективен в кризисных ситуациях, требующих быстрых решений?

- А) Коллегиальный
- Б) Авторитарный
- В) Делегирующий
- Г) Сервисный

Задание 1.5. Какой стиль лидерства основан на строгом соблюдении правил и процедур без гибкости?

- А) Харизматический
- Б) Коучинговый
- В) Бюрократический
- Г) Партисипативный

Задание 1.6. Какую ключевую роль современного лидера подчеркивает концепция "лидер-слуга" (servant leadership)?

- А) Поддержка и развитие подчиненных
- Б) Максимальная централизация власти
- В) Жесткий контроль всех процессов
- Г) Игнорирование потребностей команды

Задание 1.7. Какой аспект становится критически важным для лидера в условиях цифровой трансформации?

- А) Консервация традиционных методов управления
- Б) Отказ от удаленных форматов работы
- В) Гибкость и адаптивность к технологическим изменениям
- Г) Узкая специализация без междисциплинарного подхода

Задание 1.8. Какую новую функцию лидера подчеркивает тренд на agile-управление?

- А) Жесткое планирование без корректировок
- Б) Гибкое реагирование на изменения и итеративное развитие
- В) Полное отсутствие обратной связи с командой
- Г) Авторитарное распределение задач

Задание 1.9. Какой стиль лидерства наиболее соответствует управлению межкультурными командами в глобальных компаниях?

- А) Этноцентрический подход
- Б) Унификация всех процессов без учета локальных особенностей
- В) Игнорирование различий в ценностях
- Г) Культурная интеллектualность (CQ) и инклюзивность

Задание 1.10. Какую роль лидера усиливает растущая важность ESG-принципов (экология, социальная ответственность, управление)?

- А) Фокус исключительно на краткосрочную прибыль
- Б) Баланс между profitability и устойчивым развитием
- В) Отказ от корпоративной социальной ответственности
- Г) Делегирование этических вопросов внешним консультантам

Задание 1.11. Какой ключевой элемент трансформационного лидерства отличает его от традиционных стилей?

- А) Акцент на рутинные задачи
- Б) Вдохновение и мотивация на изменения
- В) Жесткий контроль за исполнением инструкций
- Г) Отсутствие долгосрочного видения

Задание 1.12. Какой вызов наиболее характерен для трансформационных лидеров в условиях VUCA-мира?

- А) Необходимость постоянной адаптации к неопределенности
- Б) Стабильность и предсказуемость среды
- В) Отсутствие необходимости в инновациях
- Г) Возможность работать по шаблонным решениям

Задание 1.13. Какой инструмент трансформационного лидера помогает преодолевать сопротивление изменениям?

- А) Директивные приказы без объяснений
- Б) Коммуникация видения и вовлечение команды
- В) Игнорирование мнения сотрудников
- Г) Угрозы санкций за несогласие

Задание 1.14. Какой результат достигается при успешном трансформационном лидерстве?

- А) Сохранение статус-кво
- Б) Укрепление бюрократических барьеров
- В) Организационная гибкость и инновационность

Г) Снижение вовлеченности персонала

Задание 1.15. Какой навык критически важен для трансформационного лидера в эпоху цифровизации?

А) Отказ от новых технологий

Б) Цифровая грамотность и адаптивность

В) Работа исключительно с аналоговыми данными

Г) Делегирование всех IT-вопросов техническим специалистам

Тема 3.3. Управление персональной карьерой

Из приведенных вариантов ответов выбрать один наиболее верный.

Задание 1.1. Какой вид карьеры предполагает последовательное продвижение по иерархическим уровням управления?

А) Горизонтальная карьера

Б) Вертикальная карьера

В) Скрытая карьера

Г) Центростремительная карьера

Задание 1.2. Какой тип карьеры связан с расширением профессиональных компетенций без повышения должности?

А) Горизонтальная карьера

Б) Нисходящая карьера

В) Ступенчатая карьера

Г) Диагональная карьера

Задание 1.3. Какой вид карьеры характерен для специалистов, работающих в разных организациях на схожих должностях?

А) Внутриорганизационная карьера

Б) Межорганизационная карьера

В) Центростремительная карьера

Г) Скрытая карьера

Задание 1.4. Какой тип карьеры предполагает движение к ядру организации без формального повышения?

А) Ступенчатая карьера

Б) Нисходящая карьера

В) Центростремительная карьера

Г) Диагональная карьера

Задание 1.5. Какой вид карьеры включает как вертикальное, так и горизонтальное перемещение?

А) Линейная карьера

Б) Ступенчатая карьера

В) Скрытая карьера

Г) Межорганизационная карьера

Задание 1.6. Какой инструмент управления карьерой включает оценку потенциала сотрудников?

А) Аттестация

Б) Кадровый резерв

В) Трудовой договор

Г) Должностная инструкция

Задание 1.7. Какой метод продвижения персонала основан на конкурсном отборе?

А) Ротация кадров

Б) Наставничество

В) Конкурс на замещение вакансий

Г) Неформальное продвижение

Задание 1.8. Какой элемент системы управления карьерой помогает сотрудникам в планировании профессионального роста?

А) Индивидуальный план развития

Б) Штатное расписание

В) График отпусков

Г) Положение об оплате труда

Задание 1.9. Какой принцип управления карьерой предполагает равные возможности для всех сотрудников?

А) Субъективизм

Б) Автоматическое продвижение

В) Протекционизм

Г) Меритократия

Задание 1.10. Какой метод развития персонала сочетает обучение с практической работой?

А) Дистанционное обучение

Б) Ротация должностей

В) Ежегодный отпуск

Г) Жесткая специализация

Задание 1.11. Какая модель карьеры предполагает пожизненную работу в одной организации?

А) Японская модель

Б) Американская модель

В) Европейская модель

Г) Скандинавская модель

Задание 1.12. Какой стратегии карьеры придерживаются специалисты, часто меняющие работу ради роста доходов?

А) Стратегия стабильности

Б) Стратегия предпринимательства

В) Стратегия линейного роста

Г) Стратегия адаптации

Задание 1.13. Какая модель карьеры основана на быстром профессиональном росте и мобильности?

А) Японская модель

Б) Патерналистская модель

В) Континентальная модель

Г) Американская модель

Задание 1.14. Какую стратегию выбирают сотрудники, ориентированные на баланс работы и личной жизни?

А) Агрессивная стратегия

Б) Стратегия интеграции

В) Стратегия вертикального роста

Г) Стратегия конкуренции

Задание 1.15. Какая модель карьеры сочетает элементы японской и американской систем?

А) Классическая модель

Б) Традиционная модель

В) Гибридная модель

Г) Узкоспециализированная модель

2.3. Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий.

Максимальное количество баллов*	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько исказившие логическую последовательность ответа
	Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

* Представлено в таблице 2.1.

ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Ситуация 1 к теме 1.1. Сущность и содержание современного менеджмента. **Описание ситуации.**

Компания «ТехноИнновации» разрабатывает новый программный продукт для автоматизации бизнес-процессов. Традиционно компания использовала водопадную модель управления, но из-за высокой динамики рынка и изменяющихся требований клиентов проект столкнулся с рядом проблем: задержки сроков из-за необходимости переделывать этапы; недовольство клиента, так как конечный продукт не полностью соответствует их ожиданиям; снижение мотивации команды из-за рутинных процессов и отсутствия гибкости. Руководство компании решает перейти на гибкие методологии управления (Agile, Scrum). Однако, часть менеджеров сопротивляется изменениям, считая, что это приведет к хаосу и потере контроля. Это задание позволяет обсудить современные подходы к менеджменту (Agile, бережливое управление, адаптивные методы) и их применение на практике.

Контрольные вопросы.

1. Какие преимущества гибкого подхода (Agile) перед традиционным (waterfall) могут убедить скептически настроенных менеджеров?
2. Какие риски могут возникнуть при переходе на Agile, и как их минимизировать?
3. Как следует изменить структуру команды и процессы, чтобы успешно внедрить гибкую методологию?
4. Какие инструменты и техники (например, Scrum, Kanban, ежедневные стендапы) можно использовать для эффективного управления проектом?
5. Как оценить успешность перехода на новый подход через 3 месяца?

Ситуация 2 к теме 1.1. Сущность и содержание современного менеджмента.

Описание ситуации.

Компания «РетейлТек» (розничная сеть) десятилетия работала по традиционной иерархической модели управления. Однако, из-за роста конкуренции с онлайн-ритейлерами и изменения поведения потребителей руководство осознало необходимость цифровой трансформации. Проблемы: медленное принятие решений из-за бюрократии; низкая вовлеченность сотрудников, сопротивление изменениям; устаревшие KPI, не учитывающие цифровые метрики (например, клиентский опыт в соцсетях). Генеральный директор предлагает внедрить принципы нового менеджмента: Agile-подход в управлении проектами; холакратия вместо иерархии; Data-driven менеджмент (управление на основе данных); эмпатичное лидерство для мотивации сотрудников. Часть топ-менеджеров опасается, что это разрушит стабильность. Это задание иллюстрирует современные тренды: отказ от бюрократии, акцент на данные и человеко-ориентированное управление.

Контрольные вопросы.

1. Какие 3 ключевые отличия нового менеджмента от традиционного можно применить в «РетейлТек»?
2. Как холакратия может ускорить цифровую трансформацию? Какие риски она несет?
3. Какие data-метрики (помимо продаж) нужно внедрить для оценки успеха?
4. Как совместить Agile с текущими процессами компании без полного отказа от иерархии?
5. Какие методы эмпатичного лидерства помогут снизить сопротивление сотрудников?

Ситуация 3 к теме 1.1. Сущность и содержание современного менеджмента.

Описание ситуации.

Компания «МеталлПром» (производство металлоконструкций) 20 лет успешно работала по классической линейно-функциональной структуре. Однако в последние 3 года: клиенты требуют индивидуальных решений и сокращения сроков; конкуренты внедряют гибкие производственные системы; молодые специалисты увольняются из-за бюрократии. Совет директоров принял решение о трансформации системы управления. Вам как руководителю проектного офиса поручено: разработать план перехода на agile-принципы; сохранить стабильность основного производства; повысить вовлеченность сотрудников.

Проблемы: цеховые мастера (стаж 15+ лет) сопротивляются изменениям; нет цифровых инструментов для гибкого управления; жесткие требования безопасности производства. Изучение современной парадигмы управления дает ключевые преимущества для руководителей, предпринимателей и специалистов в условиях быстро меняющейся бизнес-среды.

Контрольные вопросы.

1. Какие 3 ключевых принципа agile можно адаптировать для производства?
2. Как совместить скрам-методологию с требованиями промышленной безопасности?
3. Какие цифровые инструменты внедрить в первую очередь?
4. Как мотивировать опытных мастеров участвовать в изменениях?
5. Какие KPI предложить для оценки эффективности перехода?

Ситуация 1 к теме 1.2. Современные тенденции в системе управления.

Описание ситуации.

В IT-компании «ТехноСофт» работает персонал разных поколений: Бэби-бумеры (55+) – консервативные, ценят стабильность; Поколение X (40-55) – самостоятельные,

но скептически относятся к изменениям; Миллениалы (25-39) – стремятся к балансу работы и жизни, любят гибкость; Зумеры (18-24) – требуют цифровизации, быстрой обратной связи. Из-за конфликтов между поколениями падает эффективность, молодые сотрудники увольняются, а опытные сопротивляются новым методам работы. Изучение теории поколений помогает создать инклюзивную среду, снизить текучесть кадров и повысить продуктивность за счет учета ценностей разных возрастных групп.

Контрольные вопросы.

1. Какие мотивационные инструменты будут эффективны для каждого поколения?
2. Как организовать коммуникацию, чтобы снизить конфликты?
3. Какие гибкие форматы работы внедрить, чтобы удовлетворить всех?
4. Как адаптировать систему KPI под разные поколения?

Ситуация 2 к теме 1.2. Современные тенденции в системе управления.

Описание ситуации.

Завод «АвтоДеталь» столкнулся с ростом себестоимости на 20% за год; накоплением незавершенного производства; жалобами клиентов на сроки. Руководство решило внедрить Lean (бережливое производство), но сотрудники считают это очередной оптимизацией за счет увольнений. Изучение Lean-подхода дает: конкретные инструменты для снижения издержек без массовых увольнений; культуру постоянных улучшений через вовлечение сотрудников; гибкость (методы можно адаптировать под любую отрасль, от производства до услуг). Для завода это шанс сократить затраты на 15-20% и вернуть клиентов за счет скорости и качества.

Контрольные вопросы.

1. Какие 5 принципов Lean наиболее актуальны для завода?
2. Как вовлечь сотрудников в процесс улучшений?
3. Какие инструменты Lean применить для снижения потерь?
4. Как измерить эффективность внедрения через 6 месяцев?

Ситуация 3 к теме 1.2. Современные тенденции в системе управления.

Описание ситуации.

Банк «ФинансТраст» имеет 5 уровней иерархии, что приводит к задержкам согласований (до 2 недель на кредитную заявку); уходу клиентов в финтех-стартапы. Совет директоров предлагает перейти на сетевую модель с автономными продуктовыми командами. Переход к сетевой модели – это не просто реорганизация, а смена парадигмы управления от контроля к доверию и данным. Для банков это шанс конкурировать с FinTech, сохраняя надежность.

Контрольные вопросы.

1. Какие 3 преимущества сетевой структуры перед иерархией?
2. Как перераспределить полномочия, чтобы избежать хаоса?
3. Какие риски возникнут при трансформации?
4. Как оценить успех через год?

Ситуация 1 к теме 1.3. Современные технологии управления организацией

Описание ситуации.

Компания «МеталлПром» (производство металлоконструкций) имеет классическую линейно-функциональную структуру с 5 уровнями иерархии. В последние 2 года наблюдаются: задержки согласований (до 3 недель на утверждение ТЗ); конфликты между отделами (например, производство vs. отдел продаж); падение производительности на 15%. Изучение систем управления помогает выбрать оптимальную модель под конкретные задачи бизнеса, сократить издержки на 20-30%, повысить скорость реагирования.

Контрольные вопросы.

1. Какие 3 ключевых недостатка линейно-функциональной структуры проявляются в данном случае?
2. Какие альтернативные модели управления (например, дивизиональная, матричная) можно рассмотреть?
3. Как поэтапно провести реорганизацию, чтобы минимизировать сопротивление сотрудников?
4. Какие KPI использовать для оценки эффективности изменений?

Ситуация 2 к теме 1.3. Современные технологии управления организацией**Описание ситуации.**

Банк «ФинансТрад» (работает с 1995 года) столкнулся с: уходом клиентов в цифровые банки; жалобами на медленное внедрение новых услуг (6-12 месяцев на запуск продукта); текучестью IT-специалистов. Современные технологии управления (Agile, цифровизация) позволяют сократить time-to-market в 4 раза и удержать цифровых клиентов.

Контрольные вопросы.

1. Какие 3 принципа Agile наиболее критичны для банка?
2. Как адаптировать Scrum под регулируемую отрасль (с учетом compliance)?
3. Какие цифровые инструменты (Jira, Miro, etc.) внедрить в первую очередь?
4. Как измерить успех через 6 месяцев?

Ситуация 3 к теме 1.3. Современные технологии управления организацией**Описание ситуации.**

Стартап «EduFuture» (онлайн-курсы) быстро растет:

50 сотрудников против 10 один год назад;

хаотичные процессы (нет четких KPI, дублирование функций);

инвесторы требуют прозрачности управления.

Классификация помогает выбрать сбалансированную модель, которая масштабирует бизнес без бюрократии. Для стартапа это +40% к эффективности привлечения инвестиций

Контрольные вопросы.

1. Какие 3 типа моделей управления (механистическая, органическая, гибридная) здесь уместны?
2. Какую технологию управления (OKR, KPI, Scrum) выбрать для распределенной команды?
3. Как внедрить выбранную модель без потери корпоративной культуры?
4. Какие риски возможны при переходе?

РАЗДЕЛ 2. СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ**Ситуация 1 к теме 2.1. Управление организационными изменениями****Описание ситуации.**

Розничная сеть «МаркетХаус» (20 магазинов) столкнулась с падением продаж на 12% из-за конкуренции с онлайн-ритейлерами. Руководство решило внедрить: CRM-систему для анализа покупателей; мобильное приложение с доставкой; автоматизацию складов. Проблемы: 60% сотрудников (возраст 45+) сопротивляются новым технологиям; нет единого плана изменений — каждый отдел действует отдельно; клиенты жалуются на временные сбои при переходе на новую систему. Изучение менеджмента изменений дает инструменты для плавного перехода без потери прибыли

и персонала. Для «МаркетХаус» это +20% лояльности клиентов и сокращение издержек на 10%.

Контрольные вопросы.

1. Какие 3 ключевых принципа менеджмента изменений нужно применить?
2. Как преодолеть сопротивление сотрудников?
3. Какие этапы внедрения цифровых инструментов минимизируют риски?
4. Как оценить успешность изменений через 6 месяцев?

Ситуация 2 к теме 2.1. Управление организационными изменениями

Описание ситуации.

Компании «СтройТех» и «МеталлКомплект» (обе производят стройматериалы) объединяются. Проблемы: разные корпоративные культуры («СтройТех» - инновации, «МеталлКомплект» - жесткий контроль); дублирование 30% должностей; саботаж со стороны менеджеров среднего звена. Знание моделей изменений помогает избежать хаоса при слиянии. Для компаний это экономия 15-20% затрат и рост доли рынка на 5%.

Контрольные вопросы.

1. Какую модель изменений (Коттера, ADKAR, McKinsey 7S) выбрать и почему?
2. Как синхронизировать культуры двух компаний?
3. Какие социальные гарантии предложить сокращаемым сотрудникам?
4. Какие KPI покажут эффективность слияния?

Ситуация 3 к теме 2.1. Управление организационными изменениями

Описание ситуации.

Областная Налоговая инспекция внедряет электронный документооборот (ЭДО). Проблемы: 70% сотрудников (стаж 20+ лет) не владеют цифровыми навыками; требования Минцифры – перейти за 4 месяца; риски утечки данных. Комплексный подход гарантирует переход на ЭДО в установленные сроки с минимальными рисками для деятельности организации.

Контрольные вопросы.

1. Какие 8 шагов Коттера применить для перехода?
2. Как ускорить обучение сотрудников?
3. Какие технические решения выбрать для безопасности?
4. Как подготовить резервный план на случай сбоев?

Ситуация 1 к теме 2.2. Управление коммуникациями в организации

Описание ситуации.

В компании «ТехноЛаб» (разработка ПО) произошла утечка данных о новом продукте. В СМИ появились ложные сведения о недоработках, что вызвало панику среди сотрудников и клиентов. Руководство не дало оперативных комментариев. Результат: падение акций на 15%; 5 ключевых разработчиков подали заявления об уходе; клиенты массово отменяют предварительные заказы. Изучение роли коммуникации помогает предотвратить эскалацию кризиса, сохранить репутацию и прибыль. В данном случае грамотные действия могли бы сократить падение акций до 5-7%.

Контрольные вопросы.

1. Какие 3 ключевые функции коммуникации в управлении кризисом?
2. Какой канал коммуникации выбрать для разных групп (сотрудники, клиенты, СМИ)?
3. Какие ошибки допустило руководство в коммуникации?
4. Разработайте план экстренных коммуникаций на первые 72 часа.

Ситуация 2 к теме 2.2. Управление коммуникациями в организации

Описание ситуации.

Компания «ОфисСервис» (200 сотрудников) переходит на гибридный режим (3 дня в офисе/2 дома). Проблемы: отделы работают разрозненно (удаленные сотрудники «выпадают» из процессов); 40% персонала недовольны изменениями; руководство получает противоречивую информацию о реальной ситуации. Цель изучения управления коммуникациями в организации: обеспечить эффективный обмен информацией между сотрудниками, руководством и внешними стейкхолдерами для слаженной работы и достижения стратегических целей; предотвращать конфликты и кризисы за счет четких, своевременных и прозрачных коммуникаций, минимизируя риски недопонимания и дезинформации; повышать вовлеченность и лояльность персонала и клиентов через выстроенные каналы обратной связи, что напрямую влияет на продуктивность и репутацию компании. Грамотное управление коммуникациями превращает информацию в инструмент роста, снижая риски и укрепляя доверие на всех уровнях.

Контрольные вопросы.

1. Какие 3 инструмента улучшат внутренние коммуникации?
2. Как измерить эффективность коммуникаций?
3. Какие форматы обратной связи внедрить?
4. Как мотивировать руководителей отделов на активное участие?

Ситуация 3 к теме 2.2. Управление коммуникациями в организации

Описание ситуации.

Сеть кафе «БонАппетит» меняет название на «FreshDay», логотип и концепцию. Риски: клиенты не узнают бренд; персонал путается в новых стандартах обслуживания; конкуренты распространяют слухи о продаже бизнеса. Изучение кейса помогает превратить ребрендинг в возможность усилить позиции на рынке, а не в кризисную ситуацию.

Контрольные вопросы.

1. Как поэтапно выстроить коммуникационную стратегию?
- 2.. Какие каналы использовать для разных аудиторий?
3. Как отработать негатив в соцсетях?
4. Какие KPI эффективности ребрендинга?

Ситуация 1 к теме 2.3. Управление конфликтами в организации

Описание ситуации.

В отделе маркетинга компании два сотрудника – Анна и Дмитрий – не могут договориться о стратегии продвижения нового продукта. Анна настаивает на активном использовании социальных сетей, а Дмитрий считает, что нужно делать упор на email-рассылку. Их разногласия привели к напряженности в коллективе, снижению эффективности работы и задержке запуска кампании. Понимание природы конфликта помогает находить эффективные способы его разрешения и использовать его для развития команды.

Контрольные вопросы.

1. В чем суть конфликта между Анной и Дмитрием?
2. Каковы возможные причины конфликта?
3. Как этот конфликт влияет на работу отдела?

Ситуация 2 к теме 2.3. Управление конфликтами в организации

Описание ситуации.

В бухгалтерии работает сотрудник Игорь, который постоянно критикует коллег, спорит по любому поводу и обвиняет других в ошибках, даже если они не виноваты. Коллеги избегают общения с ним, что мешает слаженной работе отдела.

Знание типов конфликтных личностей помогает минимизировать их негативное влияние и находить способы конструктивного взаимодействия.

Контрольные вопросы.

1. К какому типу конфликтной личности можно отнести Игоря?
2. Какие стратегии поведения можно использовать при взаимодействии с ним?
3. Как его поведение влияет на коллектив?

Ситуация 3 к теме 2.3. Управление конфликтами в организации**Описание ситуации.**

В IT-компании два отдела — разработчики и тестировщики — постоянно конфликтуют из-за сроков сдачи проектов. Разработчики обвиняют тестировщиков в излишней придирчивости, а тестировщики — в халатности программистов. Руководство хочет снизить напряженность и наладить взаимодействие.

Умение управлять конфликтами повышает эффективность организации и улучшает психологический климат в коллективе.

Контрольные вопросы.

1. Какие методы управления конфликтом можно применить в этой ситуации?
2. Какую роль должен сыграть руководитель?
3. Какие долгосрочные меры помогут предотвратить подобные конфликты?

ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Ситуация 1 к теме 3.1. Менеджер XXI века: роли, качества, компетенции**Описание ситуации.**

Компания «ТехноПрогресс», занимающаяся разработкой ПО, столкнулась с проблемой: традиционные методы управления неэффективны в условиях удаленной работы и Agile-методологии. Руководитель отдела Иван Петров, имеющий 15-летний опыт в классическом менеджменте, испытывает трудности в адаптации к гибким подходам. Команда жалуется на излишний контроль и медленное принятие решений. Понимание новых требований помогает менеджерам оставаться эффективными в меняющихся условиях.

Контрольные вопросы.

1. Какие новые требования к менеджеру выявляет данная ситуация?
2. Какие возможности для развития есть у Ивана Петрова?
3. Как компании помочь руководителю адаптироваться к современным условиям?

Ситуация 2 к теме 3.1. Менеджер XXI века: роли, качества, компетенции**Описание ситуации.**

В международной компании «ГлобалТрейд» новый менеджер проекта, Мария, столкнулась с межкультурными различиями в команде (члены из США, Японии и Германии). Возникают недопонимания из-за стилей коммуникации: американцы прямолинейны, японцы избегают конфликтов, немцы ориентированы на процессы. Проект под угрозой срыва сроков. Развитие качеств позволяет менеджерам эффективно работать в глобальных командах.

Контрольные вопросы.

1. Какие ключевые качества нужны Марии для успешного управления межкультурной командой?
2. Как ей улучшить коммуникацию между участниками?
3. Какие инструменты могут помочь в такой ситуации?

Ситуация 3 к теме 3.1. Менеджер XXI века: роли, качества, компетенции

Описание ситуации.

В крупном ритейле «МаксиМаркет» решено внедрить новую систему управления, где вместо универсальных менеджеров будут узкие специалисты: менеджер по цифровизации (внедрение AI и Big Data); менеджер по устойчивому развитию (ESG-стратегии); менеджер по клиентскому опыту (персонализация сервиса). Часть руководителей сопротивляется изменениям, опасаясь потери влияния. Понимание трендов в разделении труда помогает компаниям оставаться конкурентоспособными.

Контрольные вопросы.

1. Какие преимущества дает такая специализация?
2. Как преодолеть сопротивление сотрудников?
3. Какие риски стоит учесть при внедрении?

Ситуация 1 к теме 3.2. Лидерство как стиль управления современной организацией

Описание ситуации.

В производственной компании «СтальПрофи» новый генеральный директор Алексей Ковалев, сторонник авторитарного стиля управления, ввел жесткие правила: фиксированный график работы без гибкости, единоличное принятие решений, строгий контроль за исполнением. Через 3 месяца 20% ключевых сотрудников уволились, остальные работают без инициативы, производительность упала. Понимание традиционных стилей помогает выбирать оптимальный подход в зависимости от ситуации.

Контрольные вопросы.

1. Какой традиционный стиль лидерства демонстрирует Алексей Ковалев?
2. Каковы сильные и слабые стороны этого стиля?
3. Какие альтернативные стили могли бы улучшить ситуацию?

Ситуация 2 к теме 3.2. Лидерство как стиль управления современной организацией

Описание ситуации.

IT-стартап «ИнноваТех» столкнулся с проблемой: основатель компании, Дмитрий Соколов, всегда был «лидером-экспертом» (глубоко вникал в технические детали). Однако с ростом компании (50+ сотрудников) он не успевает контролировать все процессы. Команда жалуется на отсутствие стратегического видения и адаптации к рынку. Освоение новых ролей критично для масштабирования бизнеса в условиях неопределенности.

Контрольные вопросы.

1. Какие новые роли лидера необходимы Дмитрию в текущей ситуации?
2. Как ему перейти от «эксперта» к «стратегу»?
3. Какие инструменты помогут в трансформации?

Ситуация 3 к теме 3.2. Лидерство как стиль управления современной организацией

Описание ситуации.

Банк «ФинансТраст» запустил цифровую трансформацию: переход на онлайн-банкинг, автоматизацию процессов. Руководитель проекта Анна Морозова использует трансформационное лидерство: вдохновляет команду на изменения, поощряет инновации. Однако 40% сотрудников сопротивляются из-за страха перед новыми технологиями. Трансформационное лидерство – ключевой инструмент для компаний в эпоху цифровизации.

Контрольные вопросы.

1. Какие принципы трансформационного лидерства применяет Анна?
2. Какие вызовы возникают при внедрении такого стиля?
3. Как снизить сопротивление сотрудников?

Ситуация 1 к теме 3.3. Управление персональной карьерой**Описание ситуации.**

В крупной IT-компании работают два перспективных сотрудника: Анна, 28 лет, стремится к вертикальному росту (цель – должность CIO через 5 лет), Максим, 30 лет, предпочитает горизонтальное развитие (хочет освоить смежные направления – product management и data science). Оба столкнулись с трудностями: Анне не хватает управленческого опыта, а Максиму – системного подхода к развитию навыков. Понимание видов карьеры помогает HR и руководителям разрабатывать персонализированные программы развития.

Контрольные вопросы.

1. Какие виды карьеры представлены в ситуации?
2. Какие особенности каждого вида?
3. Какие инструменты развития подойдут каждому сотруднику?

Ситуация 2 к теме 3.3. Управление персональной карьерой**Описание ситуации.**

В компании «ПромТех» работает инженер Иванов А.В., который за 4 года показал стабильно высокие результаты, участвовал в 3 внутренних проектах, имеет положительные отзывы коллег и дважды получал благодарность от руководства. При этом Иванов не продвигается по карьерной лестнице и начинает испытывать демотивацию. Руководитель отдела считает, что Иванов «на своем месте» и не готов к управленческой роли. Вы – HR-специалист, к которому Иванов обратился за разъяснением перспектив профессионального роста. Ваша задача – провести оценку ситуации и предложить конкретные шаги по управлению его карьерным развитием. Задание позволяет понять реальные механизмы и барьеры служебно-профессионального продвижения, роль руководителей и HR, развить навыки оценки и планирования карьеры сотрудников в организации.

Контрольные вопросы.

1. Какие факторы мешают продвижению Иванова?
2. Какую роль играет руководитель в профессиональном развитии подчиненных?
3. Какие формы вертикального и горизонтального продвижения можно предложить Иванову?
4. Как HR может повлиять на ситуацию?

Ситуация 3 к теме 3.3. Управление персональной карьерой**Описание ситуации.**

Сотрудница Марина К. работает в компании 10 лет. Она отказалась от предложенной руководящей должности, аргументируя это личными установками: «не хочу управлять людьми». Вместо вертикального роста она предложила себе роль внутреннего консультанта и эксперта. Руководитель не понимает такой модели поведения и считает, что «карьера – это движение вверх». Вы – консультант по карьерному планированию. Обоснуйте и объясните руководителю альтернативные стратегии карьеры, подходящие для Марины. Тема позволяет понять, что карьера — это не только и не всегда вертикальный рост. Современные модели включают экспертные, проектные, гибридные траектории. Изучение необходимо для гибкого управления талантами и удержания сотрудников.

Контрольные вопросы.

1. Какие существуют модели карьерного развития, кроме вертикальной?
2. Почему сотрудники могут отказываться от руководящих должностей?
3. Какую ценность для компании несёт экспертная карьера?
4. Как убедить руководителя в пользе диверсификации карьерных треков?

2.4. Рекомендации по оцениванию эссе, рефератов.

Максимальное количество баллов: эссе – 10 баллов, реферат 10 баллов	Критерии
Отлично	10 баллов – выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. 9 баллов – приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. 8 баллов – обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно
Хорошо	7 баллов – выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. 6 баллов – для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. 5 баллов – продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы
Удовлетворительно	4 балла – выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы. 3 балла – понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. 2 балла – привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	1 балл – выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

ТЕМЫ ЭССЕ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Эволюция подходов к управлению карьерой: от традиционных к современным моделям
2. Вертикальная vs горизонтальная карьера: сравнительный анализ преимуществ и ограничений
3. Проектная карьера как ответ на вызовы современного рынка труда
4. Роль цифровизации в трансформации карьерных траекторий
5. Индивидуальные факторы успешной карьеры: компетенции, мотивация, личностные качества
6. Организационные механизмы управления служебно-профессиональным продвижением
7. Модель карьерной лестницы в условиях плоских организационных структур
8. Принципы разработки системы грейдов в управлении карьерным ростом
9. Менторинг и коучинг как инструменты развития карьеры
10. Проблемы реализации dual ladder system в высокотехнологичных компаниях
11. Управление талантами: современные подходы к планированию преемственности
12. Возможности и ограничения модели карьеры по спирали
13. Гендерные аспекты карьерного роста в традиционных отраслях экономики
14. Возрастные барьеры в профессиональном развитии и способы их преодоления
15. Корпоративные университеты как элемент системы управления карьерой
16. Баланс работы и личной жизни в контексте долгосрочного карьерного планирования
17. Этика карьерного роста: проблема стеклянного потолка и фаворитизма
18. Кросс-культурные аспекты международной карьеры в глобальных компаниях
19. Роль HR-аналитики в прогнозировании и управлении карьерными траекториями
20. Будущее карьеры: влияние гибридного формата работы и искусственного интеллекта
21. Теория поколений Штрауса-Хау
22. Циклы поколений: изменение ценностей каждые 20-25 лет
23. Бэби-бумеры vs. Зумеры: конфликт ценностей в корпоративной культуре
24. Поколение Z в офисе: как управлять теми, кто не хочет «традиционного» менеджмента
25. Миллениалы как менеджеры: сильные и слабые стороны
26. Поколенческий маркетинг: как продавать один и тот же продукт X, Y, Z
27. Нейромаркетинговые исследования поколенческих различий в восприятии рекламных стимулов
28. Альфа-поколение (рожденные после 2010): какими они будут

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Эволюция управленческой мысли: от классических школ до современных концепций
2. Сравнительный анализ теорий менеджмента: Тейлор, Файоль, Мэйо, Друкер
3. Системный и ситуационный подходы в современном менеджменте
4. Цифровая трансформация управления: новые парадигмы менеджмента
5. Влияние глобализации на управление организациями
6. Современные методы стратегического планирования в условиях неопределенности
7. Организационная структура компаний в цифровую эпоху: agile, flat, network-модели

8. Мотивация персонала: от классических теорий к геймификации и персонализированным подходам
9. Контроллинг и управление эффективностью (KPI, OKR, BSC)
10. Принятие управленческих решений в условиях кризиса
11. Трансформационное vs. транзакционное лидерство: что эффективнее в XXI веке?
12. Эмоциональный интеллект как ключевая компетенция современного руководителя
13. Управление разнообразием (D&I) в международных компаниях
14. Remote-менеджмент: лучшие практики управления удаленными командами
15. HR-тренды: развитие талантов, рекрутинг, корпоративная культура
16. Инновации и изменения в менеджменте
17. Управление инновациями: от стартапов до корпораций
18. Agile и Scrum: применение гибких методологий вне IT-сферы
19. Дизайн-мышление в бизнес-процессах
20. Корпоративные акселераторы и интрапренерство
21. Управление изменениями: модели Коттера, ADKAR, McKinsey 7S
22. Особенности менеджмента в креативных индустриях
23. Государственное vs. корпоративное управление: сравнительный анализ
24. Менеджмент в здравоохранении: вызовы пандемий и цифровизации
25. Управление устойчивым развитием (ESG) в бизнесе
26. Специфика менеджмента в стартапах и малом бизнесе
27. Искусственный интеллект в управлении: возможности и риски
28. Менеджмент поколения Z: как работать с новым типом сотрудников?
29. Этика и социальная ответственность в современном менеджменте
30. Сценарии развития менеджмента в 2030-х гг.

2.5. Рекомендации по оцениванию результатов контроля знаний по разделам.

Максимальное количество баллов - 15 баллов	Критерии
Отлично	15-14 баллов – выставляется обучающемуся, если ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. 13-12 баллов – обучающийся демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. 11-10 баллов – обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной работы по теме; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области, логически корректно и убедительно излагает ответ
Хорошо	9-8 баллов – выставляется обучающемуся, если ответ характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. 7-6 баллов – выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса.

	5 баллов – выставляется обучающемуся, если в целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа. Допущены отдельные ошибки.
Удовлетворительно	4 балла – выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы. 3 балла – выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса. 2 балла – частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий; стремление логически определенно и последовательно изложить ответ.
Неудовлетворительно	1 балл – выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Задания к контролю знаний по разделу 1 «Концептуальные основы современного менеджмента»

ВАРИАНТ 1

Задание 1. Прочитайте текст и установите соответствие.

Переход к новой парадигме управления возможен при условии соблюдения принципа преемственности всего лучшего из инструментов классического менеджмента с обязательной адаптацией новых подходов и инструментария в теорию современного менеджмента. Установите соответствие между новыми подходами к управлению с их содержательными смыслами:

Подходы		Содержательный смысл	
А.	Поведенческий подход к построению организаций	1.	Способность к достижению целей организации в результате достижения личных целей сотрудником
Б.	Теория напряженности	2.	Создание условий и элементов самоорганизации и саморазвития
В.	Трансформация бизнес-модели организации в условиях саморазвития и самоорганизации	3.	Стиль руководства должен адаптироваться и эволюционировать с целью максимально эффективного удовлетворения потребностей команды
Г.	Теория управления жизненным циклом сотрудника-лидера	4.	Основан на новых механизмах управления поведением людей
		5.	Любое решение принимается с учётом предполагаемого воздействия на заинтересованные стороны, включая клиентов, сотрудников, поставщиков, акционеров, сообщество и окружающую среду

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 2. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании наблюдается значительное снижение уровня удовлетворенности клиентов. Причиной этого являются долгие сроки обработки запросов и жалоб, а также недостаточная квалификация сотрудников, отвечающих за клиентский сервис. Руководство компании решило улучшить работу службы поддержки, используя современные методы менеджмента и технологий.

Задание:

1. Указать методы управления качеством обслуживания, которые следует применить для улучшения работы службы поддержки.
2. Указать современные технологии, которые применяются для повышения эффективности труда службы поддержки.

Задание 3. Внимательно прочитайте текст задания и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании наблюдается рост числа жалоб клиентов на качество обслуживания. Это связано с недостаточной квалификацией сотрудников, длительным временем отклика на запросы, отсутствием ясных стандартов работы. Руководство компании решило провести реорганизацию процесса обслуживания клиентов, применяя современные управленческие инструменты.

Задание:

1. Определить методы оценки качества обслуживания клиентов для выявления текущих проблем.
2. Предложить пути улучшения процесса обслуживания клиентов, применяя современные инструменты менеджмента.
3. Выбрать формы обучения сотрудников в повышении качества обслуживания.

Задание 4. Описание ситуации.

Компания «ТехноИнновации» разрабатывает новый программный продукт для автоматизации бизнес-процессов. Традиционно компания использовала водопадную модель управления, но из-за высокой динамики рынка и изменяющихся требований клиентов проект столкнулся с рядом проблем: задержки сроков из-за необходимости переделывать этапы; недовольство клиента, так как конечный продукт не полностью соответствует их ожиданиям; снижение мотивации команды из-за рутинных процессов и отсутствия гибкости. Руководство компании решает перейти на гибкие методологии управления (Agile, Scrum). Однако, часть менеджеров сопротивляется изменениям, считая, что это приведет к хаосу и потере контроля. Это задание позволяет обсудить современные подходы к менеджменту (Agile, бережливое управление, адаптивные методы) и их применение на практике.

Контрольные вопросы.

1. Какие преимущества гибкого подхода (Agile) перед традиционным (waterfall) могут убедить скептически настроенных менеджеров?
2. Какие риски могут возникнуть при переходе на Agile, и как их минимизировать?
3. Как следует изменить структуру команды и процессы, чтобы успешно внедрить гибкую методологию?
4. Какие инструменты и техники (например, Scrum, Kanban, ежедневные стендапы) можно использовать для эффективного управления проектом?
5. Как оценить успешность перехода на новый подход через 3 месяца?

ВАРИАНТ 2

Задание 1. Прочитайте текст и установите соответствие.

Ученые проанализировали историю и предположили, что за 100 лет обычно сменяется 4 поколения. Изучение теории поколений помогает предсказывать будущие тренды и изменения в обществе, а также способствует развитию более гармоничных отношений в организации между разными поколениями. Согласно теории, каждое поколение соответствует определенному времени года, которое характеризует общую ситуацию в мире (на каждом этапе меняется соотношение силы общественных институтов и индивидуальных стратегий поведения). В цикличности развития человечества повторяются четыре этапа: кризис, подъём, спад, пробуждение. Руководителю необходимо выявлять эти различия с целью облегчения коммуникации при управлении организацией. Установите соответствие между временами года и индивидуальными стратегиями поведения поколений.

Времена года		Стратегии поведения	
А.	«Зима» (кризис)	1.	Общественные институты слабы (разрушены), в настроении преобладает независимость, лидируют индивидуальные стратегии поведения (поколение Y)
Б.	«Весна» (расцвет)	2.	Формирует людей, ориентированных на общественные цели и способных создавать новые общественные институты на месте устаревших (молчаливое поколение, поколение Z)
В.	«Лето» (пробуждение, стабильность)	3.	Развитие социальных институтов, менее выраженная роль отдельных индивидов (бэби-бумеры)
Г.	«Осень» (распад, увядание)	4.	Усиление роли индивида, критика и недовольство социальными институтами (поколение X)
		5.	Растут в тесных отношениях с технологиями, исследователи называют их поколением стекла

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 2. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В вашей компании запущен новый продукт, но его продажи значительно ниже ожидаемых. Несмотря на активную рекламную кампанию, клиенты не проявляют интереса. Руководство компании решило провести анализ ситуации и выработать стратегию для улучшения продаж.

Задание:

1. Определить методы анализа рынка и потребителей, которые применяются для диагностики причин низких продаж.
2. Предложить управленческие инструменты, которые можно применить для повышения эффективности рекламной кампании и увеличения продаж.

Задание 3. Внимательно прочитайте текст задания и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании наблюдается рост числа жалоб клиентов на качество обслуживания. Это связано с недостаточной квалификацией сотрудников, длительным временем отклика на запросы, отсутствием ясных стандартов работы. Руководство компании решило провести реорганизацию процесса обслуживания клиентов, применяя современные управленческие инструменты.

Задание:

1. Определить методы оценки качества обслуживания клиентов для выявления текущих проблем.
2. Предложить пути улучшения процесса обслуживания клиентов, применяя современные инструменты менеджмента.
3. Выбрать формы обучения сотрудников в повышении качества обслуживания.

Задание 4. Описание ситуации а.

Компания «РетейлТек» (розничная сеть) десятилетия работала по традиционной иерархической модели управления. Однако, из-за роста конкуренции с онлайн-ритейлерами и изменения поведения потребителей руководство осознало необходимость цифровой трансформации. Проблемы: медленное принятие решений из-за бюрократии; низкая вовлеченность сотрудников, сопротивление изменениям; устаревшие KPI, не учитывающие цифровые метрики (например, клиентский опыт в соцсетях). Генеральный директор предлагает внедрить принципы нового менеджмента: Agile-подход в управлении проектами; холакратия вместо иерархии; Data-driven менеджмент (управление на основе данных); эмпатичное лидерство для мотивации сотрудников. Часть топ-менеджеров опасается, что это разрушит стабильность. Это задание иллюстрирует современные тренды: отказ от бюрократии, акцент на данные и человеко-ориентированное управление.

Контрольные вопросы.

1. Какие 3 ключевые отличия нового менеджмента от традиционного можно применить в «РетейлТек»?
2. Как холакратия может ускорить цифровую трансформацию? Какие риски несет?
3. Какие data-метрики (помимо продаж) нужно внедрить для оценки успеха?
4. Как совместить Agile с текущими процессами компании без полного отказа от иерархии?
5. Какие методы эмпатичного лидерства помогут снизить сопротивление сотрудников?

Задания к контролю знаний по разделу 2 «Современные механизмы управления»

ВАРИАНТ 1

Задание 1. Прочитайте текст и установите соответствие.

Модель управления жизненным циклом сотрудника-лидера предполагает, что каждая команда проходит через несколько ключевых стадий развития (от формирования до выполнения задач на высоком уровне). Каждый этап требует особого подхода к управлению и использования различных стилей лидерства. Установите соответствие между стилями лидерства и подходами к управлению:

Стили лидерства		Подходы к управлению	
А.	«Давать указания»	1.	Для сотрудников со средней (высокой) зрелостью лидер выступает больше как наставник (консультант), который принимает активное участие в обсуждениях и принятии решений
Б.	«Продавать»	2.	Для сотрудников с низким уровнем зрелости необходимы чёткие инструкции и постоянный контроль
В.	«Участвовать»	3.	Для сотрудников с высокой зрелостью лидер предлагает минимальное руководство и поддержку, предоставляет подчинённым возможность принимать решения и брать на себя ответственность за выполнение задач

Г.	«Делегировать»	4.	Для сотрудников со средней зрелостью лидер не только отдаёт распоряжения, но и объясняет свою точку зрения, аргументирует и мотивирует подчинённых
		5.	Для сотрудников с комбинированной зрелостью лидер выбирает методы управления в зависимости от ситуации

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 2. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В вашей компании замечен высокий уровень текучести кадров среди сотрудников, работающих в операционных подразделениях. Увольнения происходят через короткое время после принятия на работу, что ведет к снижению общей эффективности компании. Руководство поручило вам решить эту проблему и предложить решения, которые помогут снизить текучесть кадров.

Задание:

1. Указать современные инструменты и методы управления персоналом, которые применяются для снижения текучести кадров.

2. Определить подходы к мотивации сотрудников для удержания в компании.

Задание 3. Внимательно прочитайте текст задания и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании возникли проблемы с производительностью труда и мотивацией сотрудников, особенно в тех отделах, где сотрудники выполняют однотипную работу. Несмотря на увеличение зарплаты и бонусов, производительность не растет, а текучесть кадров остается высокой. Руководство компании решило улучшить ситуацию, внедрив современные подходы к управлению.

Задание:

1. Предложить современные методы мотивации для повышения производительности труда сотрудников.

2. Предложить пути совершенствования корпоративной культуры и создания условий для вовлеченности сотрудников.

3. Определить управленческие инструменты, которые могут помочь в удержании сотрудников и снижении текучести кадров.

Задание 4. Описание ситуации.

В компании «ТехноЛаб» (разработка ПО) произошла утечка данных о новом продукте. В СМИ появились ложные сведения о недоработках, что вызвало панику среди сотрудников и клиентов. Руководство не дало оперативных комментариев. Результат: падение акций на 15%; 5 ключевых разработчиков подали заявления об уходе; клиенты массово отменяют предварительные заказы. Изучение роли коммуникации помогает предотвратить эскалацию кризиса, сохранить репутацию и прибыль. В данном случае грамотные действия могли бы сократить падение акций до 5-7%.

Контрольные вопросы.

1. Какие 3 ключевые функции коммуникации в управлении кризисом?

2. Какой канал коммуникации выбрать для разных групп (сотрудники, клиенты, СМИ)?

3. Какие ошибки допустило руководство в коммуникации?

4. Разработайте план экстренных коммуникаций на первые 72 часа.

ВАРИАНТ 2

Задание 1. Прочитайте текст и установите соответствие.

Управление изменениями – это системный подход к трансформации организации. Любая организация находится в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае ее способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу. Изменения в организациях в одних случаях происходят целенаправленно на базе систематически разрабатываемых концепций запланированных усовершенствований, в других – носят скорее неформальный и адаптивный характер, когда организация оперативно приспосабливается к внешней среде путем модификации своего поведения. Изменения развития организации направлены на улучшение и оптимизацию существующих в организации процессов, стратегии и процедур принятия управленческих решений. Установите соответствие между видами изменений в организации и их направлениями:

Виды изменений		Направления изменений	
А.	Трансформационные	1.	Базируются на существующих системах ценностей, структурах, процессах (доминирует практическая пригодность, а не достижение идеального состояния)
Б.	Переходные	2.	Остро необходимы в связи с бурным развитием окружающей рыночной обстановки после продолжительной фазы стабильности и длительного игнорирования необходимых адаптационных шагов
В.	Частичные	3.	Изменяют организационную культуру и ценности
Г.	Радикальные	4.	Изменяют организацию из одного состояния в другое, что позволяет решить выявленную на данный момент проблему (цифровизация, изменение организационно-правовой формы и т.п.)
		5.	Изменения (реформы) встречают меньше сопротивления со стороны сотрудников и необходимы для перехода организации на следующий этап жизненного цикла

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 2. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании наблюдается резкое снижение мотивации среди сотрудников, что привело к ухудшению производительности и высокой текучести кадров. Ранее использовавшиеся системы оценки и вознаграждения оказались неэффективными. Необходимо провести анализ текущей ситуации и предложить решение для повышения мотивации персонала с использованием современных управленческих инструментов.

Задание:

1. Указать современные инструменты мотивации для улучшения ситуации.
2. Определить направления совершенствования корпоративной культуры в решении проблемы.

Задание 3. Внимательно прочитайте текст задания и запишите развернутый обоснованный ответ.

Компания «Альфа» работает в сфере розничной торговли электроникой. В последние годы наблюдается снижение спроса на продукцию из-за роста конкуренции со стороны онлайн-магазинов. Руководство компании решило пересмотреть свою стратегию. Используя теорию менеджмента, предложите возможные стратегические решения для компании с учетом изменений внешней среды.

Задание:

1. Определить, какие факторы внешней среды могут повлиять на деятельность компании «Альфа».
2. Выделить сильные и слабые стороны компании.
3. Выбрать стратегии, которые могут помочь компании адаптироваться к изменениям внешней среды.

Задание 4. Описание ситуации.

В бухгалтерии работает сотрудник Игорь, который постоянно критикует коллег, спорит по любому поводу и обвиняет других в ошибках, даже если они не виноваты. Коллеги избегают общения с ним, что мешает слаженной работе отдела.

Знание типов конфликтных личностей помогает минимизировать их негативное влияние и находить способы конструктивного взаимодействия.

Контрольные вопросы.

1. К какому типу конфликтной личности можно отнести Игоря?
2. Какие стратегии поведения можно использовать при взаимодействии с ним?
3. Как его поведение влияет на коллектив?

Задания к контролю знаний по разделу 3 «Особенности современного менеджмента в профессиональной деятельности персонала организации»

ВАРИАНТ 1

Задание 1. Прочитайте текст и установите соответствие.

Система управления бизнеса – это сложная комплексная модель. Руководитель должен понимать, что из самой сложной и нестандартной ситуации можно выйти, если использовать так называемый принцип рычага, при котором даже незначительные действия могут привести к серьезным улучшениям, если они будут проведены в нужном месте и в нужное время. Каждый менеджер должен самостоятельно отобрать наиболее эффективные и успешные управленческие инструменты, технологии в зависимости от специфики своего бизнеса. Поэтому эффективной будет та модель, которая соответствует уровню развития и специфике деятельности организации. Установите соответствие между моделями управления организацией в зависимости от особенностей менталитета:

Модели управления организацией		Особенности менталитета	
А.	Японская модель управления	1.	Формализм в межличностных отношениях, стремление к краткосрочным инвестициям, отсутствие преданности корпоративной культуре и ценностям, все важные решения принимаются руководителем в одиночку
Б.	Американская модель управления	2.	Неформальные отношения, управление строится на демократичных принципах, важные решения принимаются менеджментом вместе с сотрудниками
В.	Британская модель управления	3.	Управленцы предпочитают дистанцироваться от простых сотрудников, решения принимают индивидуально, все коммуникации происходят преимущественно в письменной форме
Г.	Шведская модель управления	4.	Основана на традиционных ценностях (коллективизм, уважение к старшим и подчинённым, стремление к гармонии в отношениях)

Д.	Французская модель управления	5.	Основана на индивидуализме, управленцы самостоятельно принимают решения, не учитывая мнения остального коллектива
		6.	Основана на чётких целях, дедлайнах, метриках, ролевой структуре, автономном распределении и перераспределении ресурсов

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 2. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании наблюдается резкое снижение мотивации среди сотрудников, что привело к ухудшению производительности и высокой текучести кадров. Ранее использовавшиеся системы оценки и вознаграждения оказались неэффективными. Необходимо провести анализ текущей ситуации и предложить решение для повышения мотивации персонала с использованием современных управленческих инструментов.

Задание:

1. Указать современные инструменты мотивации для улучшения ситуации.
2. Определить направления совершенствования корпоративной культуры в решении проблемы.

Задание 3. Внимательно прочитайте текст задания и запишите развернутый обоснованный ответ.

Компания «Бета» планирует внедрить новую систему автоматизации процессов, что потребует значительных изменений в структуре и работе сотрудников. Используя модель управления изменениями Курта Левина, предложите план действий для успешного внедрения изменений.

Задание:

1. Определить этапы модели Курта Левина для успешного внедрения изменений.
2. Указать виды сопротивления со стороны сотрудников и пути их преодоления.
3. Определить инструменты мотивации, которые можно использовать для вовлечения сотрудников в процесс изменений.

Задание 4. Описание ситуации.

Компания «ТехноПрогресс», занимающаяся разработкой ПО, столкнулась с проблемой: традиционные методы управления неэффективны в условиях удаленной работы и Agile-методологии. Руководитель отдела Иван Петров, имеющий 15-летний опыт в классическом менеджменте, испытывает трудности в адаптации к гибким подходам. Команда жалуется на излишний контроль и медленное принятие решений. Понимание новых требований помогает менеджерам оставаться эффективными в меняющихся условиях.

Контрольные вопросы.

1. Какие новые требования к менеджеру выявляет данная ситуация?
2. Какие возможности для развития есть у Ивана Петрова?
3. Как компании помочь руководителю адаптироваться к современным условиям?

ВАРИАНТ 2

Задание 1. Прочитайте текст и установите соответствие.

Для успешного управления изменениями на уровне руководства требуется обеспечить выполнение следующей цепочки последовательных действий: вовлечение персонала – разработка программы изменений – поддержка программы (финансовая и организационная) – координация и организация эффективных коммуникаций. В

зависимости от выбранного подхода используются различные способы их реализации. Установите соответствие между способами изменений в организации и их сущностной характеристикой.

Способы изменений в организации		Сущностная характеристика	
А.	Директивный (авторитарный)	1.	Проведение комплексных изменений в установках и ценностях (работник думает правильно), создание общего видения через вовлеченность работников
Б.	Переговорный	2.	Проведение изменений от диагностики ситуации к постановке целей, проектированию процесса, оценке промежуточных результатов, планированию следующих этапов
В.	«Завоевание сердец»	3.	Выявление проблемы, ее решение и конкретизация методом проб и ошибок
Г.	Аналитический	4.	Навязывание изменений в кризисных ситуациях, когда другие методы потерпели фиаско
Д.	Основанный на действии	5.	Признается, что власть распределяется между работодателем и работником, достигается компромисс до начала реализации изменения
		6.	После трансформации контролируют результативность организации, анализируют результаты деятельности, оценивают уровень удовлетворённости сотрудников, определяют возможные проблемы

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1. Модель экономики, основанная на ресурсах
2. Модель экономики, основанная на знаниях
3. Суть поведенческого подхода к построению организаций и теории напряженности
4. Суть трансформации бизнес-модели организации в условиях саморазвития и самоорганизации.
5. Суть теории управления жизненным циклом сотрудника-лидера
6. Суть модели Менеджмент 1.0
7. Суть модели Менеджмент 2.0
8. Суть модели Менеджмент 3.0
9. Современная парадигма управления
10. Причины появления новой парадигмы управления
11. Роль теории поколений в трансформации управления
12. Характеристика Величайшего и Молчаливого поколения.
13. Характеристика поколения Бэби-бумеров.
14. Характеристика поколения X.
15. Характеристика поколения Y.
16. Характеристика поколения Z.
17. Характеристика поколения Альфа и поколения Бета.
18. Отличия в мотивации поколений X, Y, Z.
19. Революционный подход к управлению.

20. Эволюционный подход к управлению.
21. Трансформация организации по Ларри Грайнеру.
22. Стадии трансформации организации по Фредерику Лалу.
23. Модель закрытых инноваций.
24. Модель открытых инноваций.
25. Система управления организацией.
26. Характерные черты современных технологий управления организацией.
27. Японская система управления.
28. Американская система управления.
29. Британская, шведская, французская модели управления.
30. Арабская система управления.
31. Суть управления изменениями в организации.
32. Способы реализации управления изменениями в организации на уровне руководителя.
33. Причины сопротивления изменениям в организации.
34. Суть модели управления изменениями ADKAR.
35. Суть модели управления изменениями Коттера.
36. Суть модели 7S консалтинговой компании McKinsey.
37. Суть модели управления изменениями Курта Левина.
38. Суть модели управления организационными изменениями Л. Грейнера.
39. Суть модели процесса организационных изменений Рональда Липитта.
40. Суть модели перехода Уильяма Бриджеса.
41. Процесс управления изменениями.
42. Роль коммуникации в управлении.
43. Функции коммуникаций.
44. Элементы модели коммуникаций.
45. Управление внутренними коммуникациями в организации.
46. Классификация слухов как вида коммуникации в организации.
47. Этапы выстраивания системы внутрикорпоративных коммуникаций в организации.
48. Критерии оценки эффективности внутренних коммуникаций.
49. Управление коммуникациями в организации.
50. Типы коммуникаций в организации.
51. Межличностные коммуникационные барьеры на организационном уровне.
52. Признаки эффективной коммуникации в организации.
53. Содержание и сущность конфликта в организации.
54. Основные элементы и участники конфликта в организации.
55. Классификация конфликтов в организации по непосредственным причинам.
56. Классификация конфликтов в организации по форме проявления (объему).
57. Суть внутриличностного конфликта в организации.
58. Суть межличностных конфликтов в организации.
59. Суть конфликтов между личностью и группой в организации.
60. Суть внутригрупповых, межгрупповых, межорганизационных конфликтов в организации.
61. Характеристика ригидного (жесткий) типа конфликтной личности.
62. Характеристика демонстративного типа конфликтной личности.
63. Характеристика неуправляемого типа конфликтной личности.
64. Характеристика сверхточного типа конфликтной личности.
65. Характеристика бесконфликтного типа личности.
66. Типы конфликтной личности «Паровой каток» и «Скрытый агрессор».
67. Типы конфликтной личности «Разгневанный ребенок» и «Жалобщик».
68. Типы конфликтной личности «Сверхпокладистый» и «Молчун».

- 69. Способы управления конфликтами в организации.
- 70. Задачи и роли современного менеджера.
- 71. Тренды современного менеджмента.
- 72. Процессы в сфере менеджмента XXI века.
- 73. Качества менеджера XXI века.
- 74. Механизмы психологического воздействия руководителя на подчиненных.
- 75. Сущность разделения управленческого труда менеджеров.
- 76. Сущность вертикального разделения труда менеджеров.
- 77. Сущность горизонтального разделения труда менеджеров.
- 78. Функции и роли менеджеров в организации.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Профиль Антикризисное управление организациями

Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности

Дисциплина Современный менеджмент

Курс 1

Семестр 2

Форма обучения заочная

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

Теоретические вопросы.

1. Модель экономики, основанная на ресурсах.
2. Японская система управления.
3. Содержание и сущность конфликта в организации.

Экзаменатор: _____ Л.В. Черная

Утверждено на заседании кафедры «10» апреля 2024 г. (протокол № 12 от «10» 04. 2025 г.)

Зав. кафедрой: _____ И.Ю. Беганская